المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية

متطلب تكميلي لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في الإدارة التربوية والتخطيط

إعداد الطالب
ماجد بن سفر بن صالح السفياني
٤٣٥٧٠٠٧٣

إشراف
أ. د. عباس بن بلّة محمد أحمد
الأستاذ في قسم الإدارة التربوية والتخطيط
كلية التربية – جامعة أم القرى

الفصل الدراسي الثاني

١٤٤١هـ – ٢٠٢٠م

قال تعالى " وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا " (٦٧) .

سورة الفرقان آية (٦٧)

ملخص الدراسة

عنوان الدّراسة : " **تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية** "

اسم الباحث : **ماجد بن سفر السفياني** الدرجة العلمية : **الدكتوراة** الجهة العلمية : **جامعة أم القرى بمكة المكرمة**

اسم المشرف : **أ. د عباس بن بلة محمد** الكلية : **التربية** القسم : **الإدارة التربوية والتخطيط**

هدفت الدّراسة إلى طرح تصوّر مقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية من خلال الكشف عن درجة توافر مصادر التمويل الذاتي (الرسوم وصناديق الإستثمار، تسويق البحوث العلمية والابتكارات ، الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة ، خدمة المجتمع والتعليم المستمر، تسويق الخدمات الجامعية ، النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية والأوقاف والهبات والتبرعات) في الجامعات السعودية ، وتحديد درجة متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي (الإدارية والتنظيمية والبشرية والمادية والبحثية والتقنية) في الجامعات السعودية ، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجة تقدير توافر مصادر التمويل الذاتي التي قد تُعزى للمتغيرات (الجامعة ، سنوات الخبرة بالعمل القيادي ، الرتبة الأكاديمية ، الكلية ، المركز الوظيفي) .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع عمداء ووكلاء الكليات ومديري العموم من ثلاث جامعات سعودية (جامعة أم القرى ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جامعة الطائف) بلغ عددهم (٥٢٣) ، وتكوّنت العينة من (٣٥١) عميداً ووكيلاً ومديراً ، وتم بناء استبانة تكوّنت من محورين ، الأول يقيس توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية توزّعت عليه (٥٥) فقرة ، والثاني يقيس متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية توزّعت عليه (٤٩) فقرة ، وقد تم التأكد من صدق أداة الدّراسة وثباتها بالتطبيق على العينة الاستطلاعية .

وتوصلت الدّراسة الى أن درجة توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية " منخفضة " بمتوسط حسابي (٢,٠٥) وجاء مجال "الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة" بالرتبة الأولى بدرجة منخفضة (٢,١٤) ، والرسوم وصناديق الاستثمار بالرتبة الثانية بدرجة منخفضة (٢,١٢) ، ثم مجال النشاطات والأودية التقنية بدرجة منخفضة (٢,٠٩) ، ثم الأوقاف والهبات والتبرعات بدرجة منخفضة (٢,٠٢) ، ثم تسويق البحوث العلمية والابتكارات بدرجة منخفضة (٢,٠٠) ، ثم مجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر بدرجة منخفضة (١,٩٩) ، وأخيراً مجال "تسويق الخدمات الجامعية" بدرجة منخفضة (١,٩٨) بالرتبة الأخيرة ، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة عالية جداً للموافقة على متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية (٤,٤٤) ، وجاءت المتطلبات البحثية والمادية والتقنية بدرجة عالية جداً (٤,٤٧) ، ثم المتطلبات البشرية (٤,٤٦) ، وأخيراً المتطلبات التنظيمية والإدارية (٤,٣٩) ، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لتوافر مصادر التمويل الذاتي تُعزى للجامعة والمركز الوظيفي والخبرة باستثناء الأوقاف والهبات والتبرعات لصالح من خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر ، كما تبين وجود فروق تُعزى للرتبة لصالح الأستاذ مقابل الأستاذ المساعد والمشارك مقابل المساعد في تقدير توافر (الرسوم وصناديق الإستثمار – تسويق البحوث العلمية والابتكارات – الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة – النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية – الأوقاف والهبات والتبرعات) والدرجة الكلية ، كما تبين وجود فروق تعزى للكلية لصالح الهندسية والطبية .

وكان من أبرز توصيات الدراسة العمل على اعتماد التصوّر المقترح وتطبيقه والعمل على تحقيق المتطلبات اللازمة لتوفير مصادر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية .

الكلمات المفتاحية : مصادر التمويل الذاتي ، الجامعات السعودية ، متطلبات تحقيق ، التجارب العالمية .

Abstract

Study Title: A proposed suggestion of Self-Financing Sources and Requirements for Realization in Saudi Universities in light of Some International Experiences
Researcher: Majed Bin Safar Al Sufyani **Degree:** : PhD, **Scientific Institution**: Umm Al-Qura University, Makkah
Supervisor: Profesor Abbas bin Bella Mohammed.
Faculty: Education ,**Department**, Educational Administration and Planning

The study aimed to Construct A proposed suggestion of self-financing sources and the requirements self-financing sources achievement in Saudi universities in the light of some international experiences ”by revealing the degree of availability of self-financing sources (fees and investment funds - marketing scientific research and innovations - partnership with the production and industry, Community Services & Continuing Education, Marketing of university services, production activities and technical valleys, endowments, donations)in Saudi universities, and determining the degree of requirements to achieve self-financing sources (administrative, organizational, human, material, research and technical) in Saudi universities, And also Revealed the significance of statistical differences in the degree of estimating the availability of sources of self-financing that may be attributed to variables (university, years of experience working leadership, academic rank, the college, career center) . To achieve the objectives of the study followed the descriptive analytical approach where the study population consisted of all deans, agents and managers of the public from three Saudi universities (King Abdulaziz, Umm Al-Qura, Taif University) numbered (523), and the sample consisted of (351) deans, agents and managers, a questionnaire was built consisted of Two axes ,first measures the availability of self-financing sources in Saudi universities in the light of global experiences distributed to it (55) Items measure the sources of self-financing and the second measures the requirements for achieving self-financing sources in Saudi universities, in the light of international experiences distributed to it (49) Items. The validity and Reliability of the study tool was confirmed by applying to the survey sample.

The study found that the availability of self-financing sources in Saudi universities is "low" score with a mean (2.05). "Partnership with the production and industry sector" ranked first with a low score (2.14), fees and investment funds were ranked second with a low score (2.12), and the field of activities. Technical valleys, low score (2.09), endowments, donations, low score (2.02), marketing of scientific research and innovation score (2.00), Community Services & Continuing Education low score (1.99) and finally, "university services marketing" low score (1.98) The results of the study revealed a very High degree requirements self-financing sources achievement in Saudi universities in the light of some international experiences, and also The research, material and technical requirements were very high (4.47), then the human requirements (4.46), organizational and administrative (4.39), and there were no statistically significant differences at the level of significance. (0.05), of the availability sources of self-financing due to the university, and the status of career and experience with the exception of endowments, donations for the benefit of (10) years and more, as it was found that there are differences attributed to the rank of professor versus assistant professor and participant versus assistant in estimating (fees and investment funds - Marketing of scientific researches and innovations - partnership with the production and industry sector, production activities and technical valleys, endowments and grants) and the total degree, and also showed the differences attributed to the Faculety in favor of engineering versus humanity in fees and investment funds - marketing of scientific research and innovations - partnership with the production and industry sector, The recommendations highlighted the adoption and implementation of the proposed suggestion and the fulfillment of the requirements to provide sources of self-financing in the light of global experiences.
Keywords: Self-financing sources, Saudi universities, investigation requirements, international experiences.

إهداء

إلى من كانت دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي ،،،،،،،،،،،،، والدتي العزيزة

إلى روح والدي الطاهرة ،،،،،،،،،،،،،،،،، رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى شريكة حياتي وسر نجاحي ورفيقة دربي ،،،،،،،،،،،، زوجتي التي تحملت معي الصعاب في سبيل مواصلة دراستي

إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي ،،،، أبنائي / يزيد وعبدالعزيز ،،، الذين انشغلت عنهم وتحملوني

إلى من تربيت معهم وسكنوا قلبي ووجداني ،،،،،،،،،،، إخواني وأخواتي

إلى كل من وقف خلف هذه الرسالة بالتشجيع أو إسداء نصيحة أو إبداء رأي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي ، وأسأله جلّت قدرته أن يجعل عملي هذا شاهداً لي لا شاهداً عليّ

الباحث

شكر وعرفان

الحمد لله عظيم الإحسان جزيل العطايا ، واسع الفضل والجود والامتنان على نعمه وأفضاله وتوفيق وتيسيره ؛ فله الحمد أولاً وآخراً ، والصلاة والسَّلام على نبيِ الخلقِ وإمامه محمد بن عبدالله ، وعلى آله وصحبه ومن والاه ، أما بعد :

يسعدني بعد أن أنهيتُ بفضل الله ورعايته إعداد هذه الرسالة أن أتوجه إلى الله العلي القدير بالحمد والشكر الذي هداني وأنار الطريق أمامي ، وأمدني بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل العلمي وقيّض لي من الأساتذة الأجلاء والعلماء الأفاضل مَنْ أناروا لي سبيل العلم ، وأرشدوني إلى طريق الصواب ، ويطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير والعرفان لمعالي مدير جامعة أم القرى ووكلائه وعميد الدراسات العليا ، وكذلك أتقدم بالشكر لعميد كلية التربية الدكتور علي بن مصلح المطرفي ، ووكيله للدراسات العليا الدكتور طلال بن عقيل خيري ، كما أشكر قسم الادارة التربوية والتخطيط ، ممثلاً برئيس القسم الدكتور خالد بن سعد السليمي وأعضاء القسم ، لهم جميعاً كل الشكر والتقدير ، وأَجدُ لزاماً عليَّ أَنْ أنسبَ الفضل لأهله وفاءً وعرفاناً ، وأتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى من منحني الرعاية الصادقة ، والتوجيه المخلص منذ اللحظة الأولى من كتابة هذه الرسالة وحتى خرجت بهذه الصورة ، وأخص به سعادة الأستاذ الدكتور عباس بن بلة محمد أحمد الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة ، فكان مقيلاً لعثرتي وباعثاً في النفس الهمة والعزيمة كلما وهنت الخطوة ، فنعم المعلم الذي وهب نفسه لخدمة العلم وطلابه ، فالله أسأل أن يجزيه عني خير الجزاء ، ويحفظه ذخراً وسنداً لأهله ووطنه .

كما أتقدم بخالص الشكر لكل من سعادة الأستاذ الدكتور عبدالله بن أحمد الزهراني وسعادة الأستاذ الدكتور علي بن ناصر السلاطين على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة ، وعلى ما سيسديانه لي من نصح وإرشاد ، وعلى ما سيقدمانه من ملاحظات قيمة ستثري هذه الدّراسَة إن شاء الله ، والشكر موصولٌ للعمداء والوكلاء ومديري إدارات العموم في جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز وجامعة الطائف على تعاونهم مع الباحث في تطبيق الدِّراسَة ، وباقة الشكر معطرة بأريج المحبة أهديها إلى الاساتذة الذين حكّموا أداة الدِّراسَة والتصوّر المقترح فكانت لملاحظاتهم الدقيقة الأثر الطيب في الوصول لنتائج الدِّراسَة الحالية ، ومن واجب الوفاء والاعتراف بالجميل يقتضي أن أتقدَّمَ بالشكرِ الجزيلِ إلى جميع من ساهم وقدَّم العون والمساعدة طوال فترة الدّراسَة ، وصلى الله وسلم على سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم .

الباحث

قائمة المحتويات

المحتـــــــوى	رقم الصفحة
• البسملة والآية الكريمة .	أ
• ملخص الدّراسة باللغة العربية .	ب
• ملخص الدّراسة باللغة الإنجليزية .	ج
• إهداء .	د
• الشكر والتقدير .	هـ
• قائمة المحتويات .	و
• قائمة الجداول .	ط
• قائمة الأشكال .	ك
• قائمة الملاحق .	ل
الفصل الأول : المدخل العام إلى الدراسة	
• المُقدّمة .	١
• مشكلة الدّراسة .	٤
• أسئلة الدّراسة .	٧
• أهداف الدّراسة .	٧
• أهمية الدّراسة .	٨
• حدود الدّراسة .	٩
• مصطلحات الدّراسة .	١٠
الفصل الثاني : أدبيات الدّراسة	
أولاً : الإطار النظري	١٢-١٨٠
المبحث الأول : تمويل التعليم الجامعي	
• أولاً : مفهوم تمويل التعليم الجامعي .	١٢
• ثانياً : تمويل التعليم الجامعي في نظام التعليم السعودي .	١٤
• ثالثاً : العوامل المؤثرة في تمويل التعليم الجامعي .	١٧
• رابعاً : مصادر وأشكال تمويل التعليم الجامعي .	٢٠
• خامساً : مؤشرات تمويل التعليم الجامعي ومعايير تقييمه .	٢٧

المحتـــــــــوى	رقم الصفحة
• سادساً : تمويل التعليم الجامعي في المملكة وخطط التنمية .	٣١
• سابعاً : تجربة المملكة العربية السعودية في المشاريع الاستثمارية التمويلية .	٣٤
• ثامناً : تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠م .	٤٢
• تاسعاً : تحديات ومشكلات تمويل التعليم وسُبُل التغلب عليها .	٤٥
المبحث الثاني : التمويل الذاتي للتعليم الجامعي	
• أولاً : المفهوم والنشأة .	٤٨
• ثانياً : أهمية التمويل الذاتي للجامعات وأهدافها .	٥٠
• ثالثاً : مبررات الاعتماد على التمويل الذاتي بالجامعات .	٥٤
• رابعاً : الاقتصاد المعرفي مدخل لتحقيق التمويل الذاتي للجامعة .	٥٨
• خامساً :التمويل الذاتي للجامعات من خلال التحوّل نحو نمط الجامعات المنتجة	٦٢
• سادساً : آلية التمويل الذاتي للجامعات .	٦٩
• سابعاً : واقع التمويل الذاتي للجامعات الحكومية السعودية .	٩٣
• ثامناً : متطلبات تفعيل نظام التمويل الذاتي في الجامعات .	٩٨
• تاسعاً : تحديات التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية السعودية .	١١٠
المبحث الثالث : تجارب عالمية في التمويل الذاتي للتعليم الجامعي	
• أولاً : النموذج الأمريكي في تمويل التعليم الجامعي .	١١٧
• ثانياً : النموذج البريطاني في تمويل التعليم الجامعي .	١٣٣
• ثالثاً : النموذج الأردني في تمويل التعليم الجامعي .	١٤٤
• رابعاً : الدروس المستفادة من التجارب العالمية .	١٥٢
ثانياً : الدراسات السابقة	
• الدّراسَات التي تناولت التمويل والإنفاق في التعليم الجامعي بشكل عام .	١٥٤
• الدّراسَات التي تناولت مصادر ومتطلبات التمويل الذاتي والجامعات المنتجة .	١٦٢
• تعقيب على الدراسات السابقة .	١٧٩
الفصل الثالث : منهج الدراسة وإجراءاتها	
• منهج الدّراسة ومتغيراتها .	١٨٢
• مجتمعُ الدّراسة وعَيّنَتها .	١٨٢
• أداة الدّراسة .	١٨٤
• إجراءات تطبيق الدّراسَة المَيدانيَّة .	١٩٢
• المعالجة والأساليب الإحصائيَّة .	١٩٢

المحتـــــــــوى	رقم الصفحة
الفصل الرابع : نتائج الدّراسة ومناقشتها	١٩٥-٢٨٢
• عرض وتفسير نتائج السؤال الأول .	١٩٥
• عرض وتفسير نتائج السؤال الثاني .	٢٢٥
• عرض وتفسير نتائج السؤال الثالث .	٢٣٨
• عرض وتفسير نتائج السؤال الرابع .	٢٤٨
الفصل الخامس : ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات	
• ملخص النتائج .	٢٨٤
• التوصيات .	٢٨٨
• المقترحات .	٢٨٩
المصادر والمراجع	٢٩١-٣١١
الملاحق	٣١٣-٣٥٥

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
١	تصنيف مصادر التمويل الجامعي .	٢٧
٢	توزيع أفراد مجتمع الدراسة المستهدف وفقاً للجامعة والمركز الوظيفي .	١٨٣
٣	توزيع أفراد عيّنة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية .	١٨٣
٤	معيار الحكم على الاستجابات لتوافر مصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها .	١٨٧
٥	توزيع فقرات الاستبانة على المجالات بالصورة الأولية والنهائية والفقرات المحذوفة .	١٨٨
٦	معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية لمجالات المحور الأول " توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية " .	١٨٩
٧	معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية لمجالات المحور الثاني" متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية " .	١٩٠
٨	معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لكل مجال مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه المجال بالاستبانة .	١٩١
٩	معاملات ثبات التجانس الداخلي للاستبانة وفقاً لمحاورها بطريقة كرونباخ ألفا .	١٩١
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لتوافر مصادر التمويل الذاتي مرتبة تنازلياً .	١٩٥
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمصادر التمويل الذاتي بمجال " الرسوم وصناديق الاستثمار " مرتبة تنازلياً .	٢٠٢
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمصادر التمويل الذاتي بمجال تسويق البحوث العلمية والابتكارات مرتبة تنازلياً .	٢٠٥
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمصادر التمويل الذاتي بمجال الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة مرتبة تنازلياً .	٢٠٨
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمصادر التمويل الذاتي بمجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر مرتبة تنازلياً .	٢١١
١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمصادر التمويل الذاتي بمجال تسويق الخدمات الجامعية مرتبة تنازلياً .	٢١٤
١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمصادر التمويل الذاتي بمجال النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية مرتبة تنازلياً .	٢١٦
١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمصادر التمويل الذاتي بمجال الأوقاف والهبات والتبرعات مرتبة تنازلياً .	٢٢٢
١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمتطلبات تحقيق التمويل الذاتي مرتبة تنازلياً .	٢٢٥
١٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للمتطلبات الإدارية والتنظيمية لتوفير التمويل الذاتي مرتبة تنازلياً .	٢٣٢
٢٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للمتطلبات البشرية في توفير مصادر التمويل الذاتي مرتبة تنازلياً .	٢٣٤
٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للمتطلبات المادية والبحثية والتقنية لتوفير مصادر التمويل الذاتي مرتبة تنازلياً .	٢٣٦
٢٢	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات تقدير توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية حسب الجامعة .	٢٣٩
٢٣	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين الفروق في المتوسطات الحسابية لتوافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية حسب اختلاف مستويات الخبرة بالعمل القيادي .	٢٤٠

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
٢٤	نتائج اختبار أقل معنوية للفرق (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد إتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجال مصادر التمويل الذاتي (الأوقاف والهبات والتبرعات) التي تُعزى لعدد سنوات الخبرة .	٢٤١
٢٥	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين الفروق في المتوسطات الحسابية لتوافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية حسب اختلاف الرتبة الأكاديمية .	٢٤٢
٢٦	نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية تقدير مجالات رسوم وصناديق الاستثمار وتسويق البحوث العلمية والابتكارات والشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة ، والنشاطات الإنتاجية والأودية التقنية ، الأوقاف والهبات والتبرعات وفقاً للرتبة الأكاديمية .	٢٤٣
٢٧	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين الفروق في المتوسطات الحسابية لتوافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية حسب الكلية .	٢٤٤
٢٨	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية تقدير مجالات رسوم وصناديق الإستثمار وتسويق البحوث العلمية والابتكارات والشراكة ، تسويق الخدمات الجامعية وفقاً للكلية .	٢٤٥
٢٩	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين الفروق في المتوسطات الحسابية لتوافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية حسب المركز الوظيفي .	٢٤٧
٣٠	أساليب تمويلية حديثة على ضوء التجارب العالمية .	٢٥٧
٣١	نتائج القوة والضعف لتوافر التمويل الذاتي بالجامعات السعودية .	٢٦٥

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
١	تطور دور الجامعات في ظل الاقتصاد المعرفي .	٦١
٢	برنامج حاضنات منظومة الأعمال والمعرفة بجامعة الملك عبد العزيز .	٧٦
٣	الشركاء الاستراتيجيون (الروافد) بجامعة الملك عبد العزيز .	٧٧
٤	مكونات التصور المقترح .	٢٤٨
٥	خريطة مفاهيمية لمراحل تنفيذ التصوّر المقترح .	٢٦١
٦	المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتوفير التمويل الذاتي .	٢٦٨
٧	المتطلبات البشرية لتوفير التمويل الذاتي .	٢٦٩
٨	المتطلبات المادية والبحثية والتقنية لتوفير التمويل الذاتي .	٢٧٠

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
١	معدل الزيادة السنوية للميزانية بالجامعات السعودية الثلاثة .	٣١٣
٢	قائمة بالإدارات العامة بالجامعات السعودية الثلاثة .	٣١٤
٣	قائمة بمصادر التمويل الذاتي ببعض التجارب العالمية .	٣١٥-٣٣١
٤	الاستبانة في صورتها الأولية .	٣٣٢-٣٤٠
٥	قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة .	٣٤١
٦	الاستبانة في صورتها النهائية .	٣٤٢-٣٤٨
٧	قائمة أسماء محكمي التصوّر المقترح واستبانة التحكيم .	٣٤٩-٣٥١
٨	خطابات تسهيل المهمة إلى الجامعات الثلاثة .	٣٥٢-٣٥٤
٩	خطاب تسجيل موضوع الرسالة .	٣٥٥

الفصل الأول

المدخل العام إلى الدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول
المدخل العام إلى الدراسة

المقدمة :

يكتسب التعليم أهمية بالغة في حياة المجتمعات والدول باعتباره السبيل الوحيد لإحداث التطور الحضاري والاقتصادي والثقافي والاجتماعي ، فهو من ناحية يمثل أحد أهم مؤشرات التنمية البشرية ومن ناحية أخرى يمثل أهم شكل من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري ، فالتطور الحضاري للمجتمعات لا يقاس فقط بحجم الاستثمار المادي ، وإنما بما أحرزه من إنجاز علمي وإنتاج معرفي وما أحدثه التعليم من تطور في تنمية المهارات والقدرات ، ويعدّ التعليم الجامعي من الركائز الأساسية المساهمة في تكوين الأفراد والمجتمعات ، وكل دولة تولي أهمية متزايدة به ، حيث يكتسب التعليم الجامعي أهميته من حقيقة الدور الذي يؤديه في إعداد الكوادر المؤهلة كرأس المال البشري لقيادة عمليات التنمية الشاملة وهو الأساس في تقدم الأمة ورقيها .

إن من أهم أسباب الثورة الاقتصادية في دول شرق آسيا هو الاهتمام بتكوين رأس المال البشري، واكتساب المعرفة والمهارات ، ففي ماليزيا مثلاً يذكر مولي (Molly,2007,p44) أنه تم التوسع في إنشاء الجامعات المتخصصة والتي تقوم بتمويلها شركات عمومية كبرى ، ومن أمثلة هذه الجامعات : جامعة الاتصالات التي تمولها شركة Telekom Malaysia وجامعة الطاقة التي تمولها شركة Tenaga National وجامعة النفط التي تمولها شركة Petronas ، والجامعة الزراعية University Putra .

وفي إحدى الجامعات الروسية كما ذكر عبدالناصر (٢٠٠٤، ص٩٨) أن الدولة خفضت المعونات التي كانت تقدمها لها في التسعينيات، فقامت الجامعات بالعمل بكفاءة عالية لتحديد مداخل جديدة للتغلب على هذه الانخفاضات المالية؛ وكانت نتيجة ذلك ظهور استراتيجية لتوجيه الإمكانات الأكاديمية كافة لفرص السوق ، وأيضاً المشاركة في البحوث الجديدة الموجهة تجاريًا والتي تجد اهتماماً لدى المشروعات الخاصة حتى استطاعت الجامعة أن تعيد توازنها ثانية .

وأشار كل من (الشنيفي، ٢٠١٩؛ وعقيلي والقحطاني، ٢٠١٩) أن معهد ماساتشوستش للتقنية في الولايات المتحدة قدم نموذجاً مثالياً ومتقدماً للتجربة الأمريكية في الجامعات التي تعتمد على انتاجها في تمويلها ، وفي المملكة المتحدة نماذج للجامعات الصناعية التي تركز على التعليم النظري والعملي بمواقع الإنتاج .

وأشار العتيبي (٢٠١٨، ص٣) إلى أن التعليم العالي يعد أكثر القطاعات التي تحتاج إلى استقلالية واعتماد على الذات في توليد الأموال من أجل الابتكار والاستمرار، كما أن العائد منه قد يعود بالنفع على جميع القطاعات الأخرى بوصفه مصدراً للإبداع والابتكار .

كما ذكرت بلتاجي (٢٠١٥، ص١٥) أن تمويل التعليم الجامعي يمثل مدخلاً بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي ومن الموضوعات التي تحظى بعناية كبيرة من قبل المهتمين باقتصاديات التعليم قديماً وحديثاً ، وتتعدد الجهات الممولة للتعليم الجامعي من بلد إلى آخر بحسب النظام السياسي والاجتماعي والاقتصادي السائد فيه ، وفي الدول الصناعية المتقدمة فإن زيادة الطلب على التعليم والاهتمام به أدى إلى ضرورة التنوع في مصادره وأساليب تمويله بطرق مبتكرة ، وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي ؛ وعلى الرغم من ارتفاع تكاليف التعليم الجامعي وزيادة الإنفاق عليه إلا أن للتعليم مردوداً اقتصادياً واجتماعياً ، وما ينفق في التعليم سيعود بفائدة ولو بعد حين ، كما أكد ذلك علماء الاقتصاد في جامعة شيكاغو وعلى رأسهم شولتز .

وأكد شاهين (٢٠١٦، ص٢٣) أن الدول المتقدمة تعتمد في تمويل الجامعات على الشراكة بين المؤسسة التعليمية والبيئة الاقتصادية المحيطة بها ، رغم أن الدولة تتدخل في دعم الجامعات إلا أن الاتجاه السائد فيها هو تقاسم التكاليف مع هيئات المجتمع ، ويتحمّل الطالب جزءً أو كامل تكاليف التعليم العالي ، وتُمثّل بعض المصادر التمويلية مثل الوقف إيراداً لأغلب الجامعات العريقة .

وأشارت الحريري (٢٠١٦، ص١٩) أن معظم الدول على اختلاف اقتصادياتها ونظمها الاجتماعية تواجه مشكلة تزايد النفقات التعليمية نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية مما أدى إلى تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي وارتفاع نسبة المقيدين من الطلاب والطالبات في الجامعات .

وترى العتيبي (٢٠١٨، ص٢) أن النظم التعليمية تواجه مشكلات في تأمين النفقات المالية اللازمة لتوفير التعليم الجامعي والتوسع فيه وتطويره بشكل يناسب أهميته وعوائده الاجتماعية والاقتصادية تتمثل في الضغوط المتزايدة على طلب التعليم مع قصور واضح في الموارد ، بالإضافة إلى العوامل الاقتصادية التي ساعدت على حدوث الأزمة المالية واستمرارها مثل ارتفاع النفقات .

وأشار إسماعيل (٢٠١٩، ص١٩) إلى أنّهُ بالرغم مما أشارت إليه المصادر الإحصائية لمنظمة اليونسكو عام (٢٠١٨م) حول نسبة الإنفاق على التعليم إلى الناتج المحلي الإجمالي في الدول العربية بلغ ٥,٥٪ وهي نسبة تقابل مثيلاتها في الدول المتقدمة ، إلا أنه يلاحظ أن معظم الإنفاق على التعليم يتمثل في النفقات الجارية التي تتجاوز ٩٠٪ في غالب الدول العربية من مجموع الإنفاق العام على التعليم .

وفي دول مجلس الخليج العربي ومن خلال الرجوع إلى موقع معهد اليونسكو للإحصاء (http://uis.unesco.org/) بلغت نسبة الإنفاق الجاري للتعليم لعام (٢٠١٩م) في دولة الكويت

٩٥,٥٪ وهي أعلى نسبة وتليها الإمارات ٩٥,٤٪ ثم السعودية وعمان ٩٢٪ ، أما الإنفاق كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي فقد كانت نسبة السعودية هي الأعلى حيث بلغت ١٧,٨٪ تليها الإمارات ١٤,٦٪ وعمان ١١,١٪ ثم البحرين ١٠,٣٪ فالكويت ٨,١٪ ، أما الإنفاق كنسبة من الناتج القومي الإجمالي تتمثل في تصدر السعودية بنسبة ٦,٢٪ ثم الكويت بنسبة ٥٪ وعمان بنسبة ٣,٥٪ .

ووضحت منظمة اليونسكو (٢٠١٨، ص٢٣٠) أنه لكي يتلاءم التعليم الجامعي بصورته الكيفية مع تحديات العصر ومستجداته يجب أن يكون هناك اهتمام عالمي وإقليمي ومحلي بدراسة أزمة التمويل الحكومي للتعليم تتركز فيه الحلول على تنويع مصادر تمويل التعليم الجامعي ، فعلى المستوى العالمي دعت اليونسكو إلى البحث عن مصادر إضافية تشكل جزء من السياسة الراهنة في مجال التعليم الجامعي تقوم على مشاركة المستفيدين منه بصورة مباشرة وغير مباشرة بما في ذلك القطاع الاقتصادي ، والمجتمعات المحلية ، والآباء ، والطلاب ، والمجتمع الدولي .

وعند النظر إلى تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية نجد أن هناك اهتماماً بالغاً بالتمويل ؛ إيماناً بضرورة إتاحة هذا التعليم لكل مواطن ، ولحاجتها لكوادر بشرية مؤهلة تسهم في بناء المجتمع وتحقيق الأهداف التنموية لها ، حيث تشير وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ١٣٨٩هـ في بابها الثامن "تمويل التعليم" في المادة ٢٢٩ إلى "أن الدولة تعتبر الطاقة البشرية هي المنطلق في استثمار سائر طاقاتها، وأن العناية بهذه الطاقة عن طريق التعليم هي أساس التنمية العامة"

ومن أجل أن يحقق التعليم الجامعي أهدافه ذكر حكيم (٢٠١٢، ص١٢٥-١٣٣) أن حكومة المملكة العربية السعودية قد أولت الاهتمام بميزانيته ورصدت له مبالغ عالية ، وهذا دليل قوي ومؤشر على عمق الاهتمام بالتعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص ، فقد أشارت المادة ٢٣٠ في وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في بابها الثامن "تمويل التعليم" إلى "أن الدولة تراعي زيادة نسبة ميزانية التعليم لتوجيه حاجة البلاد التعليمية المتزايدة حيث تنمو هذه النسبة مع نمو الميزانية العامة" ، وقد أشارت المادة ٢٣٣ على "أن التعليم مجاني في كافة أنواعه ومراحله" .

وبالمقابل فقد ورد في اللائحة المنظمة للشؤون المالية في الجامعات والتي تحدد في مادتها (٢) "أن إيرادات الجامعات تتكون من الاعتمادات التي تخصص لها في ميزانية الدولة والتبرعات، والمنح، والوصايا، والأوقاف، وريع أملاكها، وما ينتج عن التصرف فيها، وكذلك من أي إيرادات تنتج عن القيام بمشاريع البحوث أو الدراسات أو الخدمات العلمية للآخرين" (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه ،٢٠٠٧) ، إلا أن الواقع يظهر أن تمويل هذه البرامج ما زال يمثل المشكلة الرئيسية التي يصطدم بها طموح المسئولين في برامج التعليم المستمر ؛ لذلك أكدت توصيات الملتقى الأول لعمداء مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر في الجامعات السعودية (٢٠٠٠م) حول ضرورة البحث عن مصادر تمويل إضافية ، وأيضاً ما ورد عن أمانة لجنة عمداء ومراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بدول مجلس

التعاون (٢٠٠٦م) أن أحد الصعوبات التي تواجهها مؤسسات التعليم المستمر عدم توافر استقلالية مالية، وعدم توفر نظم مالية وإدارية فعّالة لها (القاسم والنويصر، ٢٠١٨، ص٢٥٢) .

مما سبق نجد أن تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية بشكل عام تمويل حكومي، وعند النظر إلى بيان وزارة المالية بالنسبة للميزانية العامة للدولة على مدى عشر سنوات ماضية فقد خصص للتعليم والتدريب الجزء الأكبر منه ، وتضاعف الإنفاق على التعليم بأكثر من ٥٧٪ ، فكان الإنفاق على التعليم عام ١٤٣٠/٢٩هـ (١٢٢) مليار ريال لتصل حوالي (١٩٢) مليار ريال في عام ١٤٤٠هـ (وزارة المالية، بيان الميزانية العامة للدولة،٢٠١٨، https://www.mof.gov.sa/Pages/default.aspx) .

وعند النظر لرؤية المملكة ٢٠٣٠م نجد أنها جاءت لتمثل تحدياً لقطاعات الدولة ، فقد اتخذت مساراً مغايراً تماماً لما اتبعته المملكة طوال أعوامها السابقة في اعتمادها على النفط فقط ، وتغييب مصادر القوى الأخرى لتتخذ سياسة مغايرة تلزم فيها الجميع ، وقد كان دافعها الأول لذلك ارتفاع النفقات الحكومية واتجاهها للتزايد في الوقت الذي تناقصت فيه عائدات النفط ، ولذا فالرؤية السعودية جاءت لتؤكد أنه قد حان الوقت ليكون الاقتصاد السعودي أكثر تنافسية وأن يعتمد على القوى العقلية المعرفية وهي الثروة الكامنة غير المستغلة ، كل ذلك وغيره دفع الحكومات ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص إلى البحث الجاد عن مصادر تمويلية جديدة للوفاء بمتطلبات الإنفاق التعليمي الجامعي المتزايد ؛ لذا كان لابد من البحث عن تجارب عالمية جديدة حققت نتائج إيجابية في التمويل الذاتي وذلك بهدف الاستفادة منها وتوظيفها في تطوير التمويل الذاتي بجامعات المملكة العربية السعودية بما يتوافق مع الأسس العامة لسياسة التعليم ورؤية (٢٠٣٠م) .

مشكلة الدراسة :

تواجه المملكة العربية السعودية العديد من التحديات الاقتصادية كالاعتماد على مصدر النفط، واستمرار اختلال هيكل الإنفاق لصالح قوى الاستهلاك ، حيث برزت الحاجة إلى التمويل الذاتي للجامعات وسعيها للتحوّل إلى الجامعات المنتجة والتي تُوفّر لها تمويلاً ذاتياً من خلال استثمارها بإنتاجها المعرفي ، حيث أكدت دراسة العتيبي (٢٠١٨م) على أن البحث عن مصادر متنوعة لتمويل التعليم يعد أكثر أماناً من الاعتماد على مصدر واحد قد ينضب ، وقد يكون أكثر فرصة للمؤسسات أن تبدع وتبتكر في الأنشطة والإنجازات ، وهذا ما دعت إليه رؤية المملكة (٢٠٣٠م) في البحث عن مصادر تمويلية مبتكرة ، وخاصة في ظل بروز تحديات مالية تواجه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية؛ وتحد من تطوره ، وأكدت نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٧م) عن وجود مؤشرات متوسطة بجامعة أم القرى وجامعة الملك عبدالعزيز للتحول نحو الجامعة المنتجة وعزى الباحث سبب ذلك إلى قلة تطبيقات مؤشرات الاقتصاد المعرفي وقلة الاستفادة من التجارب والخبرات العالمية ، وضعف فاعلية

الشراكات مع سوق العمل لإيجاد برامج إنتاجية تتناسب مع المتطلبات المحلية والعالمية لتلبي حاجات الجامعة التمويلية ، كما أكد الغامدي (٢٠١٧م) على توجه الجامعات السعودية مثل جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة أم القرى بعد إجراء مقابلة مع مسؤولي وادي مكة للتقنية ووادي جدة للتقنية ، والتي اتضح من خلالها التوجه القوي للجامعتين نحو التحول للجامعة المنتجة على غرار الجامعات العالمية ، وذلك عبر تهيئة الحقول العلمية بجميع أنواعها وتحويلها إلى مشاريع هادفة تخدم اقتصاد المملكة العربية السعودية، وتعزيز قدرات الجامعات مالياً ، بينما تصطدم تلك الطموحات والأهداف مع واقع استمرار المشكلات المتعلقة بتنويع المصادر المالية للجامعات ، وتزايد الطلب على التعليم الجامعي .

لقد شهد التعليم العالي خلال السنوات القليلة الماضية قفزات كبيرة من حيث عدد الجامعات ، ففي عام ١٤٢٥هـ كان عدد الجامعات (١٥) جامعة ، إلى أن وصل عدد الجامعات (٢٩) جامعة عام ١٤٤٠هـ ، وقد بلغ عدد الطلاب والطالبات المقيدين في الجامعات الحكومية عام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ حسب موقع وزارة التعليم (١٠٩٠٤٠٧) طالب وطالبة ، كما دعمت الحكومة في المملكة العربية السعودية بكل سخاء قطاع التعليم بجميع مراحله وأنواعه ، حيث ارتفع الإنفاق على التعليم من (٦٦٦) مليون ريال عام ١٩٧٠م إلى (١٣٧,٦) مليار ريال عام ٢٠١٠م ، ثم ارتفع الإنفاق في عام ٢٠١٩م إلى (١٩٢) مليار ريال أي ما يعادل ٢٢٪ من الموازنة العامة للدولة من تلك السنة .

ورأت العصيمي (٢٠١٨، ص٥) أنه يتوقع اتساع حجم المجتمع الطلابي على مدى السنين القادمة والذي بدوره سيشكل ضغطاً اجتماعياً يتطلب من الدولة توفير المزيد من الفرص التعليمية لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب ، وهو ما يؤدي بدوره كذلك إلى تكوين ضغط اقتصادي لتوفير ما يلزم من موارد مالية لتمويل الزيادة المتوقعة للإنفاق على التعليم العالي .

وفي هذا الصدد ذكر الغامدي وعبدالجواد (٢٠١٧، ص١٣) أنه في ضوء المتغيرات الاقتصادية في الوقت الحاضر لا يمكن الاستمرار في نمط التمويل الحالي والمعتمد على المصدر الحكومي في الإنفاق بشكل رئيسي على التعليم العالي ، حيث أن المتاح من الموارد لم يعد كافياً ومناسباً للصرف على الأعداد المتلاحقة من الطلاب ، ومن ثم فإن التوسع الكمي في ظل محدودية الموارد المتاحة سوف يترك آثاراً سلبية على نوعية التعليم العالي ، وستنخفض معدلات الأداء وكفاءة المخرجات بسبب نقص الموارد المالية .

وبالتالي فإن الجمع بين ديمقراطية التعليم وجودته النوعية في ظل نمط تمويلي أحادي البعد يعتمد على مصدر واحد هو المصدر الحكومي يبدو من الأمور الصعبة إن لم يكن من الأهداف المستحيلة أو بعيدة المنال ، وتؤكد كثير من الدراسات والمؤتمرات العالمية على صعوبة استمرار التوسع في التمويل الحكومي غير المحدود لمؤسسات التعليم العالي والاتجاه لمصادر تمويل أخرى .

حيث أكد تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي (٢٠١٣م) " أنه يندر أن يتمكن أي بلد اليوم من تحمل عبء نظام متكامل للتعليم على حساب الخزانة العامة وحدها " .

كما أشار تقرير دراسة اليونسكو (٢٠١٨م) لتمويل التعليم العالي في الدول العربية والتي كانت المملكة العربية السعودية من ضمنها "أن الضغط الممارس على قطاع التعليم العالي سيزداد لا محالة في المستقبل القريب بفعل معدل النمو السكاني المرتفع كأحد الأسباب ، وبالتالي تبرز الحاجة إلى مزيد من الاستثمار ، وهذا بدوره يزيد من الضغوط على موازنات الدولة" ، وفي الوقت نفسه يجب أن يترافق التمويل الجديد مع إجراءات ومصادر مبتكرة جديدة ، وقد لا تختفي المشاكل الحالية بفعل ضخ المزيد من الأموال فحسب ، ولكن نظام التمويل الجامعي بأكمله يستلزم إجراءات تطوير جديدة لتحقيق تطلعات الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م للإسهام في دفع عجلة الاقتصاد لسد فجوة احتياجات سوق العمل وأن تصبح خمس جامعات سعودية ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة ، وهذا يحتاج إلى زيادة التمويل للجامعات ، كما يتطلب مزيداً من العناية والاهتمام بالبحث العلمي ، وبالتالي فإن ضعف مصادر التمويل الذاتي تزيد من الأعباء على الدولة في تمويل هذه الجامعات .

كما أكدت خطة التنمية الخامسة والسابعة بالمملكة العربية السعودية والتي تقضي بأهمية "تشجيع الجامعات للبحث عن مصادر التمويل الخاصة بها" (وزارة الاقتصاد والتخطيط ، ٢٠١٠)، وخطة التنمية العاشرة (وزارة الاقتصاد والتخطيط ، ٢٠١٥، ص١١٠) على "أهمية التنسيق مع القطاع الخاص لتحويل الاستثمارات الضخمة في أعمال الإنشاء والتشغيل والصيانة للأصول التي يتم استثمارها" ، كما أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة صائغ (٢٠٠٩م) والطويرقي (٢٠١٢م) والحربي (٢٠١٧م) والنفيعي (٢٠١٨م) والعتيبي (٢٠١٨م) على أن الجامعات السعودية تعتمد اعتماداً كبيراً في تمويلها على التمويل الحكومي ، وتعتمد بشكل جزئي على التبرعات والهبات والوصايا والأوقاف وأن أي جهد إصلاحي أو تطويري في التعليم الجامعي يتطلب زيادة التمويل المالي اللازم للتنفيذ وهذا ما يجعل مشكلة تمويل التعليم مشكلة دائمة تزداد مع زيادة حجم الإنفاق مما يزيد العبء على الموازنة المخصصة للتعليم ؛ وبالتالي تتأثر بقية بنود ميزانية الدول وينعدم شيئاً فشيئاً ؛ لذا لابد من وجود بدائل ومصادر غير تقليدية تؤدي إلى تخفيف العبء على الحكومات وإشراك القطاعات الأخرى في تمويل مشاريع الجامعة الإنتاجية وتستفيد منها ، وهذا ما أكدته دراسة المالكي (٢٠١٣م) في صعوبة استمرار التوسع في التمويل الحكومي غير المحدود لمؤسسات التعليم العالي القائمة أو المزمع تطويرها أو افتتاح مؤسسات جديدة .

ومن خلال تتبع نسب الزيادة في ميزانية الجامعات الثلاثة (جامعة الملك عبدالعزيز ، جامعة أم القرى ، جامعة الطائف) في ملحق (١) الذي يوضح معدل الزيادة السنوية للميزانية بالجامعات

السعودية الثلاثة نجد أنه حتى السنة المالية (١٤٣٦هـ) كانت نسبة الانخفاض وتقليص الدعم الحكومي للجامعات الثلاثة على التوالي (-٢٠٪، -٢١٪، -٣٦٪) ، مما يدل على الاتجاه نحو تقليص الدعم الحكومي ، وهذا يستدعي البحث عن بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية السعودية ، وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في بناء تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية .

أسئلة الدراسة :

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية :

١- ما درجة توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين ؟

٢- ما متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي للجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين ؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات تقدير أفراد الدراسة لدرجة توافر مصادر التمويل الذاتي بمجالاتها تُعزى للمتغيرات التالية (الجامعة ، سنوات الخبرة بالعمل القيادي ، الرتبة الأكاديمية ، الكلية ، المركز الوظيفي) ؟

٤- ما التصور المقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية ؟

أهداف الدراسة :

تُهدف الدراسة إلى ما يلي :

١- تحديد درجة توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين .

٢- التعرّف على متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين .

٣- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد الدراسة لدرجة توافر مصادر التمويل الذاتي بمجالاتها التي يُمكن أن تُعزى للمتغيرات التالية : (الجامعة ، سنوات الخبرة بالعمل القيادي ، الرتبة الأكاديمية ، الكلية ، المركز الوظيفي) .

٤- بناء التصور المقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية .

أهمية الدراسة :

تتأكد أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الذي يتناول التمويل الذاتي بالجامعات وهي من المبادرات الحديثة التي تُعزز مضامين الرؤية الوطنية (٢٠٣٠م) وما تضمنته من برامج تهدف إلى تحقيق النمو الاقتصادي والعلمي والثقافي والاجتماعي في البلاد من حيث المساهمة في تحقيق وترجمة رؤى وتطلعات خطة التحوّل الوطني ٢٠٢٠م ، ومن حيث توسيع الاستثمار وتعظيم العائد المالي بالمجال التربوي والمساهمة في ترشيد النفقات ، وتوسيع قاعدة مشاركة القطاع الخاص ببرامج التنمية وتنويع مصادر الدخل غير النفطية ، كما تستمد أهميتها من حاجة المؤسسات التعليمية في وقتنا الحاضر إلى تنويع مصادر التمويل في ضوء استقلالية الجامعات ولمواكبة التطورات الحديثة في التعليم وتفادي المشكلات المالية التي تواجهها والاستفادة من تجارب وخبرات الدول في التمويل الذاتي ، لذا يمكن إبراز أهمية الدراسة في جانبين كما يلي :

أ. الأهمية العلمية :

١. المساهمة في المعرفة التراكمية بموضوع مصادر التمويل الذاتي بالاستفادة من التجارب العالمية نظراً لقلة الدراسات الميدانية بالمجال – على حدود علم الباحث – مما قد يُسهم بفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات الميدانية .

٢. قد تساهم هذه الدراسة في طرح رؤى نظرية جديدة للجامعة تنطلق من الحاجة التعليمية والاقتصادية في الاستثمار المعرفي لتوفير مصادر ذاتية يُمكن الإعتماد عليها ؛ وذلك لخدمة وتطوير الجامعات بالتزامن مع الاتجاهات الحديثة لتطوير الجامعات كالاقتصاد المعرفي والتحوّل نحو الجامعة المنتجة ، والشراكة مع القطاع الخاص وذلك كله ينسجم مع تطلعات الرؤية الوطنية (٢٠٣٠م) .

٣. تأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات بعض المؤتمرات والندوات وورش العمل المهتمة بالتعليم العالي ، وتوصية العديد من الدراسات مثل دراسة (الشنيفي، ٢٠١٩؛ وعقيلي والقحطاني، ٢٠١٩ ؛المالكي ،٢٠١٣م) كمساهمة نظرية لايجاد مصادر متنوّعة وفاعلة للتمويل للجامعة .

ب. الأهمية العملية :

١. المساهمة في معالجة قضية من قضايا التعليم الجامعي والتي أوصت عليها خطة التنمية الخامسة والسابعة والعاشرة من خطط التنمية بالمملكة العربية السعودية والتي تقضي بأهمية تشجيع الجامعات للبحث عن مصادر تمويل ذاتية والاستقلال المالي .

٢. محاولة لتشخيص الواقع الحالي للجامعات السعودية محل الدراسة فيما يتعلق بواقع الجامعات السعودية بمجال التمويل الذاتي في ضوء الاستفادة من التجارب العالمية .

٣. يؤمل الباحث أن تثير نتائج هذه الدراسة اهتمام المسئولين وصُنّاع القرار وصانعي السياسة التعليمية في إدارات الجامعات المالية وبخاصة المسؤولين عن التمويل الذاتي بالجامعات ، حيث تضع بين أيديهم مقترحات إجرائية وآليات عملية قابلة للتطبيق على أرض الواقع .

٤. قد تعد هذه الدراسة بشكل عام جزءاً من عملية التقويم لإنتاجية الجامعات واستثمارها للمعرفة ، وفي نفس الوقت قد تُحفز القيادة السياسية والقائمين على التعليم وتدفعهم لتبني سياسات تمويلية متنوعة ولا تضع العبء على التمويل الحكومي فقط .

٥. تأتي هذه الدراسة استجابة لمواكبة وزارة التعليم للتغيرات العالمية في مجال الاقتصاد ، والتحول من نموذج التمويل الحكومي إلى مشاريع اقتصادية إنتاجية تسهم بشكل ملحوظ في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال ما تُقدّمه من آفاق واسعة للاستفادة من تجارب التمويل الذاتي بالتعليم العالي في الدول المتقدمة وتحديداً تزويد الجامعات بالسبل الكفيلة لترشيد الإنفاق بما لا يؤثر سلباً على جودة التعليم وغاياته التنموية .

٦. قد تدفع هذه الدراسة القطاعات المجتمعية والحكومية والقطاع الخاص لتمويل مراكز الإنتاج المعرفي بالجامعات ، ومساعد الجهات غير الحكومية المهتمة بالتعليم بالمعلومات التي تسهم في تمويل أنشطة التعليم في الجامعات .

٧. في ضوء ما توافر للباحث من بيانات عن الميزانية للجامعات الثلاثة (جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة أم القرى وجامعة الطائف) فإنه في ظل تقليص الدعم الحكومي للجامعات لا بد من الاعتماد على مصادر إضافية لتشغيل الجامعات من خلال الاستفادة من التصور المقترح .

حدود الدراسة :

الحد الموضوعي : اقتصرت الدراسة على بناء تصوّر مقترح بالاستفادة من مصادر التمويل الذاتي بالجامعات الأمريكية والبريطانية والأردنية بمجالات (الرسوم وصناديق الإستثمار ، تسويق البحوث العلمية والابتكارات ، الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة ، خدمة المجتمع والتعليم المستمر ، تسويق الخدمات الجامعية ، النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية ، الأوقاف والهبات والتبرعات) حسب جوانب الاستفادة التي كشفت عنها نتائج تحليل التجارب العالمية ، بالإضافة إلى الكشف عن متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي للجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية بالمجالات (الإدارية والتنظيمية والبشرية والمادية والبحثية والتقنية) .

الحد الزماني : تمّ تطبيق أداة الدراسة بالفصل الدراسي الأول من العام ١٤٤٠/١٤٤١هـ .

الحد البشري : تمّ تطبيق أداة الدراسة على القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية (العمداء والوكلاء ومديري العموم) بالكليات الإنسانية والعلمية والهندسية والطبية .

الحد المكاني : اقتصرت الدراسة على ثلاث جامعات (جامعة أم القرى وجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الطائف) .

مصطلحات الدراسة :

١. التصوّر المقترح (A proposed suggestion) : عرّفه شحاتة والنجار (٢٠٠٣م، ص١٠٦) على أنّه مخطط إدراكي لمجريات مستقبلية وفق خطة مدروسة ، وعرّفه زين الدين (٢٠١٣م) بأنه قطف نتائج البحث الذي تم في الماضي والحاضر بتصور ووضع جديد في المستقبل ، **ويُعرّفه الباحث إجرائياً** بأنه " الإطار العام المفاهيمي الذي سيتم التوصل له لمصادر التمويل الذاتي بالجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية لوضع آليات تطبيق عملية بهدف تحسين الممارسات والإجراءات لتهيئة بيئة الجامعات السعودية بتطبيقها " .

٢. مصادر التمويل الذاتي (Self-Financing Sources) : **عرّفها الباحث إجرائياً** بأنها المصادر الشائعة من التجارب العالمية والتي تم استنباطها وتحددت في (الرسوم وصناديق الإستثمار ، تسويق البحوث العلمية والابتكارات ، الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة ، خدمة المجتمع والتعليم المستمر ، تسويق الخدمات الجامعية ، النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية ، الأوقاف والهبات والتبرعات) .

٣. تمويل التعليم (The funding of Education) : عرّفها جوهر الباسل (٢٠١٦م، ص ٨-٩) بأنه فن وعلم إدارة الأموال التي من الممكن أن تشمل الخدمات والأدوات المالية مع الاهتمام بتوفير المال للوقت الذي نحتاج إليه لاستخدامها بصورة فعالة وبكفاءة في مجالها ، والتمويل وفقاً لهذا المفهوم **عرّفه الباحث إجرائياً** بأنه إيجاد مصادر إضافية لتوفير الأموال السائلة والعينية ، وإدارتها بكفاءة وفاعلية ، بهدف تحقيق أهدافها وتلبية متطلباتها المالية لمواجهة الطلب المتزايد على التعليم بكفاءة وقدرة عالية .

٤. التمويل الذاتي (Self-Financing) : عرّفه الخشاب والعناد (٢٠٠١م، ص٩١) بأنه " قدرة الجامعة على توفير موارد عن طريق نشاطاتها ويعطيها إمكانية التصرف بها دون التقيد بقواعد الصرف المحددة بقانون الموازنة الحكومية ، ومن خلاله تعالج الجامعة الاختنافات المالية في موازنتها **ويعرف التمويل الذاتي إجرائياً** في هذه الدراسة بأنه : قدرة الجامعة على اكتساب موارد إضافية لها من خلال استثمار مواردها الذاتية أفضل استثمار ممكن .

٥. التجارب العالمية : عرّفها الباحث إجرائياً بأنها الشواهد والممارسات الإجرائية المتعلقة بسياسات التمويل الذاتي وتوفير المصادر الإضافية للجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة والمملكة الأردنية الهاشمية ، وثبتت فاعليتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها .

الفصل الثاني

أدبيات الدّراسة

أولاً : الإطار النظري

- المبحث الأول : تمويل التعليم الجامعي
- المبحث الثاني : التمويل الذاتي للتعليم الجامعي .
- المبحث الثالث : تجارب عالمية في التمويل الذاتي للتعليم الجامعي

ثانياً : الدراسات السابقة

- الدّراسَات التي تناولت التمويل والإنفاق في التعليم الجامعي بشكل عام
- الدّراسَات التي تناولت مصادر ومتطلبات التمويل الذاتي والجامعات المنتجة
- تعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني
أدبيات الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري للدّراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بمصادر التمويل الذاتي وتمويل التعليم الجامعي وذلك على النحو التالي :

الإطار النظري :

تمّ عرض ثلاثة مباحث تُشكّل المفاهيم النظرية للدراسة ، حيث تمّ عرض المفاهيم النظرية المتعلقة بتمويل التعليم الجامعي ، والتمويل الذاتي ، والتجارب العالمية على النحو التالي :

المبحث الأول : تمويل التعليم الجامعي

تعد قضية تمويل التعليم الجامعي من أهم القضايا التي تواجه صنّاع القرار التعليمي في مختلف دول العالم ، وذلك لتنامي الطلب الاجتماعي على التعليم والحاجة المستمرة إلى تطويره لمواكبة التغيرات المتسارعة في ظل محدودية الموارد الاقتصادية للدول واستحواذ قطاع التعليم على أعلى نسبة مقتطعة من ميزانياتها ، ويتناول هذا المبحث مفهوم تمويل التعليم الجامعي ، وفلسفة تمويل التعليم الجامعي في نظام التعليم السعودي ، والعوامل المؤثرة في تمويل التعليم الجامعي ، وأشكال ومصادر تمويل التعليم الجامعي، ومؤشرات تمويل التعليم الجامعي ، ومعايير تقييمه ، وتمويل التعليم الجامعي في المملكة وخطط التنمية ، وتمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠م، وتحديات ومشكلات تمويل التعليم وسُبُل التغلب عليها على النحو الآتي :

أولاً : مفهوم تمويل التعليم الجامعي

يُعرّف التمويل في اللغة ؛ كما جاء في المعجم الوسيط من مال مولاً أي كثر ماله ، ومال فلاناً أعطاه مالاً ، وتعني (مَوّلَه) قدم له ما يحتاج من مال ، والمال كل ما يملكه الفرد أو الجماعة من متاع أو عروض تجارة أو عقار أو نقود أو حيوان ، وقد أطلق في الجاهلية على الإبل ، ويقال : رجل مال : أي ذو مال (أنيس والزيات ؛ وعبد القادر والنجار ،٢٠١٠، ص٨٩٢) ، وعند ابن منظور (٢٠٠٥م، ص٣٧٧) يطلق لفظ مال على كل ما لفرد أو لجماعة من متاع أو عروض أو تجارة أو عقار أو حيوان ، والممول من ينفق على عمل ما ، وعرّفت دائرة المعارف البريطانية التمويل بأنه مجموعة الأعمال والتصرفات التي تمدنا بوسائل الدفع (حميد، ٢٠٠٠م، ص١٦) ، أما تمويل التعليم فتعرفه منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة اليونسكو (البحيري، ٢٠١٥م، ص١٠٨٩) بأنه " مجموعة الموارد المالية المرصودة للمؤسسات التعليمية لتحقيق أهداف محددة وإدارتها بكفاءة عالية " ، ويعرفه أبو الوفا (٢٠٠٠م، ص٦٨) بأنه مجموع الموارد المرصودة في إطار التعليم إلى المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقه بالموارد المتاحة وإدارة هذه الأموال واستخدامها بكفاءة ،

وعرّفه غانم (٢٠٠٠م، ص٢٥٩) بأنه " إيجاد مصادر مالية قادرة على تغطية احتياجات المؤسسة التعليمية كاملة ، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها التربوية والبحثية والاقتصادية " ، وذكر الأحمد (٢٠٠٣م، ص١١١) أن المفهوم الحديث لتمويل التعليم باعتباره وظيفة إدارية يختص بعمليات التخطيط للأموال والحصول عليها من مصادر التمويل المناسبة لتوفير الاحتياجات المالية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة بما يساعد على تحقيق أهدافها ، وعرفه رحمة (٢٠٠٧م، ص٨٩) بأنه " توفير المال والتكاليف الأخرى التي تلزم التعليم والمصادر التي تقدم هذه الأموال " ، وذكر حامد وزيدان والبحيري (٢٠٠٨م، ص٦٨) أن " تمويل التعليم يقصد به من الناحية العملية محاولة تدبير الاحتياجات المالية اللازمة لتنفيذ خطة التعليم خلال فترة زمنية محددة " ، كما عرفه الحولي (٢٠٠٩م، ص٣٤) بأنه " إيجاد مصادر مالية قادرة على تغطية احتياجات المنظمات التعليمية كافة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها التربوية والاقتصادية والعلمية والبحثية والاجتماعية " ، وذكر عزوز (٢٠٠٩م، ص٣٧) أن تمويل التعليم هو " تدبير الاحتياجات المالية اللازمة لتنفيذ خطة التعليم خلال فترة زمنية محددة وذلك في ضوء ما يحدد مسبقا من تكاليف " .

ولذلك فإن تمويل التعليم هو كل ما ينفق على التعليم من قبل النظام الاقتصادي في صورة أموال سائلة أو مساعدات عينية بقصد توفير الخدمة التعليمية لمن هم بحاجة إليها ، وعرفه صائغ (٢٠٠٩م، ص١) بأنه " تعبئة الموارد النقدية وغير النقدية اللازمة والتخطيط والإشراف على إدارتها بهدف القيام بمشروع معين والمحافظة على استمراريته وتطويره لتحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية بشكل أكثر كفاءة وفعالية " ، أما جوهر والباسل (٢٠١٦م، ص١١) فيريان أنه يعني أيضاً كيفية قيام الدولة بإيجاد مصادر مالية قادرة على تغطية احتياجات المؤسسات التعليمية بصفة تسمح لها بتحقيق أهدافها وتنفيذ رسالتها التربوية والاقتصادية والاجتماعية ويتضمن المفهوم أيضاً مجموعة المصادر وأشكال الدعم المالي للتعليم مثل التبرعات والهبات والأوقاف والمعونات المالية المختلفة وكيفية إدارتها بفاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية المختلفة .

أما تمويل التعليم الجامعي يُقصد به إنفاق مال أو استخدام جهد ، وهو عملية مركبة ذات أبعاد ومراحل ويعد إحدى الوظائف التي تختص بجميع الأعمال المرتبطة بتزويد الجامعة بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها وبحركة هذه الأموال فيها (العتيبي، ٢٠١٨م، ص٤) ، وعرفه البحيري (٢٠٠٤م، ص٨) بأنه " مجموع الموارد المالية المخصصة للتعليم الجامعي من الموازنة العامة للدولة أو بعض المصادر الأخرى مثل الهبات أو التبرعات أو الرسوم الطلابية أو المعونات المحلية والخارجية ، وإدارتها بفاعلية لتحقيق أهداف التعليم الجامعي خلال فترة زمنية محددة " ، كما عرف عزب (٢٠٠٩م، ص٨) تمويل التعليم الجامعي بأنه تحديد مصادره بمختلف أنواعها حكومية كانت أم غير حكومية والعمل على تنميتها واستثمارها وتوجيهها على النحو الأمثل الذي يمكن المؤسسات التعليمية من القيام بأدوارها تجاه أفراد المجتمع وتحقيق أعلى استثمار بأقل تكلفة ، وتمويل التعليم يرتبط بشكل أساسي بالأساليب التخطيطية الكفيلة بتوجيه الموارد وفق نظام علمي يبين جوانب

الإنفاق والكلفة الحقيقية بهدف الاستثمار الأمثل لهذه الموارد وتحقيق أفضل عائد ممكن منها ، وعرّفه العجمي (٢٠١٠م، ص٣٦٧) بأنه توفير الموارد والاحتياجات المالية المباشرة وغير المباشرة التي يحتاجها التعليم الجامعي لتحقيق أهداف بالشكل المطلوب .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف تمويل التعليم الجامعي بأنه جميع الوظائف والأعمال المرتبطة بتزويد الجامعة بالموارد النقدية وغير النقدية اللازمة لتحقيق أهدافها وتنفيذ رسالتها التعليمية والمجتمعية ورفع جودة مخرجاتها ، وإدارة تلك الموارد بما يحقق استمرارية وتطوير هذه الجامعات بكفاءة وفاعلية .

ثانياً : تمويل التعليم الجامعي في نظام التعليم السعودي

ترتبط عملية تمويل التعليم الجامعي بالفلسفة الاجتماعية السائدة في المجتمع ، ونظرتها إلى طبيعة الفرد والمجتمع والكون والمعرفة والقيم والأخلاق ، حيث تأتي عملية تمويل التعليم امتداداً لهذه النظرة وتطبيقاً لها ، ومن هنا تختلف قضية التمويل باختلاف الفلسفة والقيم والتوجهات السائدة في المجتمع، لذا يختلف تمويل التعليم الجامعي من دولة لأخرى طبقاً لاختلاف الفلسفات والرؤى المرتبطة بالعوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، كما يتأثر التمويل بالسياسة الحكومية ومدى دعمها للتعليم الحكومي الرسمي ، وكذلك بالرؤى الاجتماعية والثقافية ومن بين هذه الرؤى : (العجمي، ٢٠١٠، ص٣٧٠) .

- أن التفاوت سمة أساسية في الإنسان ، ولابد أن تنعكس هذه السمة على التربية لتشمل تمويل التعليم الجامعي والإنفاق عليه .
- أن الناس متساوون في الأساس إلى أن البيئة الاجتماعية والظروف الاقتصادية هي التي خلقت التفاوت والتمايز بينهم ، وعلى التربية أن تتدخل لتصحيح هذه الأوضاع وتحقق العدالة الاجتماعية والمساواة وتكافؤ الفرص التعليمية .
- إذا كانت النظرة الاجتماعية للتعليم تركز على حاجات المجتمع ككل بدلاً من الاهتمام بطموحات الأفراد ، وكانت مهمة الجامعة هي خدمة الدولة ، والدولة بدورها توفر التعليم الجامعي كخدمة عامة تلبي حاجات الأفراد ففي هذه الحالة لا يكون هناك مكان للقطاع الخاص ، حيث تضطلع الدولة بتمويل التعليم الجامعي والإنفاق على متطلباته .
- تنبثق مصادر تمويل الجامعات من خطط التنمية ويعززها اسهام الجامعات باستثمار الإنتاج المعرفي بالتنمية المجتمعية .

وتذكر الأدبيات أن واقع تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية بصفة عامة هو التمويل الحكومي ، حيث تلتزم الدولة بتوفير التعليم العام المجاني بجميع مراحله لكل مواطن ومقيم في جميع أنحاء المملكة ، ونتيجة لهذا الاهتمام من الدولة بالتعليم بصفة عامة فقد أصبح هناك تزايد في عدد الطلاب والطالبات ، ومع أن الدولة مستمرة في الإنفاق على التعليم وبنسب تتزايد كل عام ، إلا أن

ذلك لا يستمر بنفس الوتيرة ، فالدولة مسؤولة عن قطاعات متعددة وحسب تزايد السكان مما جعل الإقبال على التعليم يفوق كل التوقعات (الغامدي، ٢٠٠٦، ص٢٩) ، وتتحمل المملكة العربية السعودية كافة تكاليف التعليم العالي وهذا ما نصت عليه المادة (٢٣٣) من السياسة التعليمية للمملكة على أن التعليم مجاني في المملكة في كافة أنواعه ومراحله ويستثنى من ذلك مؤسسات التعليم الأهلية ولم تقتصر على ذلك بل عملت على صرف المكافآت وتخفيض تذاكر السفر للطلاب ، وعملت على توفير السكن بالمجان وتوفير الرعاية الصحية لهم (حكيم، ٢٠١٢، ص١٣٠) ، كما توفر الدولة إلى جانب مجانية التعليم العام ، وبجانب الاعتمادات التي تخصصها الدولة في ميزانيتها للجامعات في كل عام فقد نصت المادة (٢) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات (باب الميزانية) بأن تتكون إيرادات كل جامعة من الاعتمادات التي تخصص لها في ميزانية الدولة ، والتبرعات والمنح والوصايا والأوقاف، وريع أملاكها وما ينتج عن التصرف فيها ، وكذلك من أي إيرادات تنتج عن القيام بمشروعات البحوث والدراسات أو الخدمات العلمية للاخرين .

ويذكر الغامدي وعبد الجواد (٢٠١٧م، ص٥٧٧) أن العلاقة بين الاقتصاد والتربية علاقة تأثير وتأثر ، فالتقدم أو التخلف في أحدهما يؤثر لا محالة في الآخر ، لذا فإن المملكة تنفق على التعليم بسخاء انطلاقا مما سبق وإيماناً منها بأن التعليم يعد أفضل استثمار ، هذا على خلاف أثره في شتى جوانب الحياة بل وفي بناء المجتمع واستمراره باستمرار ثقافته ، ومن أجل ذلك كله تضاعفت مخصصات التعليم ، يكفي أن نذكر أن ميزانية قطاع التعليم بلغت في العام الأول من الخطة الخمسية الأولى ١٣٩١/١٣٩٠هـ نحو (٦٦٦) مليون ريال سعودي ، في حين أن ميزانية التعليم بلغت في السنة الأولى من خطة التنمية السابعة ١٤٢١/١٤٢٠هـ نحو (٥٣) مليار ريال سعودي ، بمعنى أن مخصصات التعليم تضاعفت منذ العام الأول للخطة الأولى حتى العام الثاني في الخطة السابعة نحو ثمانين مرة وذلك خلال ثلاث عقود .

وبحسب ما صدر عن موقع (وزارة المالية) من بيان الميزانية العامة للدولة ٢٠١٨م أن ما تم تخصيصه لقطاع التعليم العام والتعليم العالي وتدريب القوى العاملة ما يقارب ١٩٢ مليار ريال متضمنة ميزانية عدد من المبادرات لبرامج ومشاريع برامج تحقيق رؤية ٢٠٣٠م بمبلغ ٥ مليارات ريال، وتضمنت الميزانية مشاريع جديدة وإضافات للمشاريع القائمة للمجمعات التعليمية والمدارس لكافة مراحل التعليم للبنين والبنات بمختلف مناطق المملكة والمعامل والمختبرات والبنى التحتية للجامعات ومعاهد وكليات التدريب وتأهيل المرافق الحالية للمدارس والجامعات ومعاهد وكليات التدريب ، حيث بلغ إجمالي التكاليف المضافة الى المشاريع الجديدة والقائمة حوالي ٤ مليارات ريال معظمها للمبادرات كما سيستمر الصرف على المشاريع التي يتم تنفيذها حالياً بكافة مناطق المملكة وفقاً لمراحل التنفيذ وقد تم عرض ما يتعلق بالتعليم العالي كما يلي :

١. سيستمر العمل لاستكمال تأهيل كليات البنات في عدد من الجامعات حيث سيكون المنصرف خلال الفترة (٢٠١٦-٢٠٢٠م) حوالي ١,٤ مليار ريال أي٣١٪ من إجمالي المخطط لفترة السنوات الخمس الحالية والمقدر بحوالي ٥ مليارات ريال .

٢. سيواصل برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي مسيرته ، حيث وصل عدد المبتعثين من الطلبة والطالبات الدارسين في الخارج الذين تشرف عليهم وزارة التعليم إلى ما يزيد عن ١٧٣,٠٠٠ طالب وطالبة مع مرافقيهم بنفقات سنوية تبلغ ١٤,٧ مليار ريال ، هذا عدا الموظفين المبتعثين من الجهات الحكومية (وزارة المالية ، ٢٠١٩، ص٧٢-٧٣) .

والحقيقة أنه أمام متغيرات العصر وتبني سياسة التعليم المستمر والعمل على نشر مظلة التعليم لتضم كافة أفراد المجتمع وفي شتى مراحل العمر يصبح من الصعب على أي دولة مهما كانت قدرتها الاقتصادية أن تتولى بمفردها تمويل التعليم لسبب بسيط وهو أن قدرة الدولة الاقتصادية مهما عظمت فهي محدودة بينما قدرة الفرد على التعلم ورغبته في ذلك هي قدرة غير محدودة ، بل إن البحث عن فرصة تعليمية تدفع صاحبها إلى البحث عن فرصة أخرى ، والمسؤولون يدركون هذه الحقائق ، وفي السنوات القليلة الماضية عقد من أجل ذلك أكثر من لجنة وندوة ومؤتمر علمي للنظر في البدائل ، كما أنشأت الوزارة إدارة عامة لاقتصاديات التعليم مهمتها الأولى البحث عن البدائل التمويلية لتنفيذ المشاريع التربوية الطموحة ، وبدأت الوزارة فعلاً بفتح قنوات اتصال جديدة مع القطاع الخاص ، الذي يعول عليه للمشاركة في مرحلة البناء التنموي للبلاد في المرحلة المقبلة (الغامدي وعبد الجواد، ٢٠١٧، ص٥٧٨) .

وهذا ما ركزت عليه وزارة التعليم (٢٠١٨م) "تعزيز المسؤوليات لتنفيذ التنمية المستدامة" الذي أقيم على هامش اجتماعات مؤتمر اليونسكو العام في باريس الأربعاء ٢٠١٧/١١/٠١م ، وبحضور وزراء التعليم في كل من (كندا، كوبا، بنغلادش، أفغانستان، زيمبابوي، سلوفينيا وجزيرة إليس كوك) أن رؤية السعودية ٢٠٣٠م التي يشرف على تنفيذها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية ركزت على ترشيد الإنفاق والشفافية واعتماد المساءلة ودعم الجودة من خلال برنامج التحول الوطنيّ ٢٠٢٠م الذي اشتمل على المبادرات النوعية الداعمة لتحقيقِ الرؤية ، حيث تم اعتمادُ ستة وثلاثون مبادرة قدمتْها وزارة التعليم ، وقد بدأ العمل الفعلي على تنفيذها وظهرت بعض نتائجها وفق المعلومات التي ترد لأجهزة المتابعة ، ويجري التقييم المستمر للنتائج من قبل لجان ومستشاري مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية ، وأن حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز وولي عهده الأمين الأمير محمد بن سلمان . حفظهما الله . عازمة على الارتقاء بمستوى التعليم وبناء نظام تعليمي رائد ومنافس وهو ما يمثل أحد الأهداف التي ارتكزت عليها رؤية السعودية ٢٠٣٠م والتي تبنتها الحكومة ، وتعمل على استمرار التمويل لقطاع التعليم ، فعلى الرغم من التحديات الاقتصادية الحالية إلا أنَّ موازنة التعليم استمرت على ما هي عليه ، حيث تمَّ تخصيص ٢٣٪ من الدخل القوميّ للإنفاق على مجالات التعليمِ وتطويره وإصلاحاته ، وحيث أن المملكة العربية السعودية تسعى في الوقتِ الحاضرِ إلى خلقِ

البدائل في تمويل التعليم من خلال تطبيق برامج الخصخصة العامة دون التأثير على جودة التعليم ، بل لتطويره وتقديم ما يطمح إليه المواطن ، فقد قامت بدراسة آليات التمويل في بعض الدول ، وتطمح إلى التعاون معَها ومع المنظمات الدولية كاليونسكو وغيرِها التي ساعدت بعض الدول في سنِّ الأنظمة والقوانين لرسم بدائل تمويل تعليمية جديدة في خصخصة التعليم .

ويشير الغامدي وعبد الجواد (٢٠١٧، ص ٥٣٨) الى أن المستقبل القريب سوف يشهد في مجال تمويل التعليم ما يلي :

- تشجيع المشاركات والمبادرات الأهلية في تمويل التعليم وقبول التبرعات والمنح من الأهالي والمؤسسات .
- الاتجاه لجعل الجامعات مراكز للإنتاج ، وتدعيم برامج التعليم التعاوني التي تقوم فيها المصانع والمؤسسات التجارية والصناعية والزراعية بتأسيس معاهد أو كليات لخدمة قطاعاتها .
- التفكير في صيغ وأساليب تعليمية فاعلة جديدة تحقق أهداف التعليم بكلفة أقل .
- تشجيع المحسنين وتحريك حماسهم لوقف جزء من أموالهم لصالح التعليم ، والوقف كان سنداً للتعليم في عصر انتشاره وتطوره وارتقاءه في الحضارة الإسلامية .
- إعادة صياغة الهيكل المالي للنظم التعليمية على نحو يضمن الفاعلية من ناحية وحسن التوزيع وقياس الأداء والمحاسبة على هذا الأساس .

ثالثاً : العوامل المؤثرة في تمويل التعليم الجامعي

يتأثر تمويل التعليم شكلاً وحجماً بالعديد من العوامل الداخلية النابعة من النظام التعليمي ذاته، والعوامل الخارجية النابعة من البيئة الخارجية للنظام ، وقد ذكر العتيبي (٢٠٠٣، ص٣٣) هذه العوامل على النحو التالي :

أ- **العوامل الداخلية :**

- التوسع الكمي نتيجة زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم .
- التركيز على الجودة وضبط كفاية التعليم الداخلية عن طريق توظيف اقتصاديات الحجم وضبط أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية .
- الاهتمام بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ITC) في العملية التعليمية .
- الاهتمام بتحسين وتطوير البيئة التعليمية من خلال الطواقم المدربة والخدمات المساندة (قاعات ملاعب ، مطاعم ، ...) .
- الهدر التعليمي المتمثل في الانقطاع ورفع تكلفة الوحدة التعليمية .
- ضعف الإدارة التعليمية وضعف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وعدم توزيعها على عناصر العملية التعليمية بالشكل الذي يحقق أهدافها .

- ضعف التنسيق بين قطاع التعليم والقطاعات الأخرى .
- الاهتمام بالأنشطة اللاصفية ورصد الميزانيات لتنفيذها داخل الجامعة أو خارجها .

ب- العوامل الخارجية :

- النمو الديموغرافي وما يترتب عليه من زيادة في الطلب الاجتماعي على التعليم وبالتالي زيادة تكاليف التعليم .
- زيادة اهتمام الدول بالتعليم باعتباره أحد أهم أوجه الاستثمار .
- زيادة اهتمام الأسر بالتعليم لما له من دور في تنمية مهارات الأفراد ورفع المستوى المادي والاجتماعي الخاص بهم .
- العوامل الجغرافية المتمثلة في توزيع السكان والتباين في معدلات الكثافة السكانية .
- التغيرات الاقتصادية المحلية والاقليمية والعالمية (كتغير أسعار النفط) ، وما يترتب عليها من تبعات كزيادة نسب التضخم .

أما العوامل التي تؤثّر على زيادة تكلفة التعليم الجامعي فقد أشار لها عليوة (٢٠٠٦، ص ٢٣ - ٢٥) :

- **العوامل السياسية** : تؤثر العوامل السياسية في القوانين والتشريعات المنظمة للتعليم الجامعي وذلك لوجود علاقة وثيقة بين السياسة والتعليم خاصة في مجال تخطيط التعليم وإتاحة الفرص التعليمية وفي مناهج التعليم وما تكونه من أنواع الولاء السياسي ، ويتمثل ذلك في نسبة ما يخصص للتعليم الجامعي من إجمالي الميزانية العامة ونصيب كل فرد في الدولة من ميزانية التعليم والإجراءات التي يتخذها المسئولون عن النظام التعليمي الجامعي ونوعية الخريجين ومدى حاجة السوق لنوعية معينة من التعليم ومدى الارتقاء بالعملية التعليمية لمسايرة التقدم العالمي في ثورة المعلومات والاتصالات إلى آخره من سياسات يراها النظام وتطبق على المجال التعليمي ، أدى ذلك إلى ارتفاع نصيب الطالب من تكاليف التعليم بصفة تدريجية بجانب الزيادة المستمرة لحجم ميزانية التعليم كجزء من الميزانية العامة للدولة .
- **العوامل الاقتصادية** : تعتبر العوامل الاقتصادية من الأهمية بمكان لما لها من دور فعال في تخطيط وتدبير الموازنة العامة لأي دولة ، ومن ثم تخطيط ميزانية التعليم ، حيث تؤثر المشاكل الاقتصادية في الوطن العربي من عجز في ميزان المدفوعات ، وفي الموازنة العامة للدول ، وارتفاع معدلات التضخم ، وانخفاض مستوى الإنتاجية ، وارتفاع معدلات البطالة بأنواعها المختلفة، وانخفاض قيمة بعض العملات ، وارتفاع المستوى العام للأسعار وغيرها من زيادة المصاريف الجارية والرأسمالية في مجال التعليم العالي ، كل ذلك كان سبباً في الاهتمام بالتنمية الاقتصادية لسد الفجوة بين الإمكانات المتوافرة والطموحات التي يتطلع إليها في جميع المجالات ومنها التعليم ، ومن هنا كان حجم الميزانية العامة للتعليم الجامعي مثار اهتمام العديد من الباحثين لما لذلك من أثر على نصيب الفرد وحقه في التعليم .

- **العوامل الاجتماعية** : يلعب العامل الاجتماعي دوراً مهماً في استثمار الطاقات البشرية وتحويلها إلى طاقة منتجة ، ومن هذه العوامل الاجتماعية التوسع الكمي والكيفي في التعليم الجامعي الذي يعتبر أكثر مراحل التعليم كلفة ، أيضاً تزايد الاهتمام بالتعليم التكنولوجي نتيجة ثورة المعلومات وما أحدثته من الاهتمام بتواجد الأجهزة الإلكترونية لجميع الطلاب مثل معامل الكمبيوتر واستخدام هذه الأجهزة في العمليات الإدارية بالجامعات ، بجانب اهتمام جميع الأفراد بالانخراط في سلك التعليم طمعاً في الحصول على مكانة اجتماعية عالية كل ذلك يؤدي لارتفاع حجم ميزانية التعليم كجزء من الميزانية العامة للدولة .
- **العامل الديموغرافي** : يعتبر العامل الديموغرافي والذي يمثل الزيادة السكانية الناتجة عن زيادة عدد المواليد وخفض عدد الوفيات نتيجة التقدم والاهتمام بقطاع الخدمات بصفة عامة وفي مقدمتها الصحة والتعليم من أهم العوامل التي تؤثر في زيادة تكلفة التعليم ، كما تؤدي هذه الزيادة السكانية في الضغط على التعليم خاصة مع اهتمام الجميع بالتعليم واقتناعهم ورغبتهم وإقبالهم عليه ، مع تبني الحكومات فكرة مجانية التعليم في معظم مراحله ، مما أدى للطلب المتزايد على التعليم الجامعي وزيادة نفقاته .

كما برزت اتجاهات لتمويل التعليم الجامعي ، حيث صنّف ليفي Levy الدول من حيث طرق تمويل التعليم إلى خمس مجموعات هي :

١. **الدول ذات النظم الثابتة** تتحمل الحكومة حوالي ٩٠٪ من تمويل التعليم ، حيث يوجد بعض الاستقلال الذاتي للجامعات ، أما القطاع الخاص فهو صغير أو غائب مثل بعض دول شرق وغرب أوروبا ، وبعض الدول الأفريقية التي كانت مستعمرة من قبل فرنسا .
٢. **تهيمن الحكومة على تمويل التعليم الجامعي** وتنظيمه بنسق كبير مع وجود بعض الاستقلال الذاتي للجامعات ووجود معقول للقطاع الخاص مثل بريطانيا وأستراليا وبعض الدول الأفريقية التي كانت مستعمرة من قبل بريطانيا .
٣. **يختلط التمويل بين القطاعين العام والخاص** بنسب متساوية مع تقارب في الوظيفة واختلاف في الإدارة مثل بلجيكا وكندا والنرويج .
٤. **تتواجد نظم التعليم الممولة** عن طريق القطاع الخاص جنباً إلى جنب مع الممولة عن طريق الحكومة ، ولكن القطاع الخاص التعليمي كبير ومتنوع ويبلغ عدد طلابه من ١٠٪ إلى ٥٠٪ من مجموع الطلاب كما في دول أمريكا اللاتينية .
٥. **تحتوي معاهد التعليم الممولة من الحكومة على طلاب قلائل** مع وجود قطاع خاص كبير ومتنوع، ويحتوي على معظم الطلاب ويحصل على إعانات ودعم حكومي كما في البرازيل واليابان ، أي أن نظم التمويل مهما اختلفت فهي تقع في أحد الاتجاهات التالية : أن تتحمل الحكومة نفقات التعليم كاملة أو معظمها ، وأن يترك تمويل التعليم للقطاع الخاص ، ويوجد بين هذين الاتجاهين فروع كثيرة تخلطهما معاً بنسب متفاوتة (عابدين، ٢٠٠٣، ص ١١٥ – ١٢٠) .

وأشار حسين وحسن ومطاوع (٢٠١١، ص٧١٠) تقسيماً للنظم السابقة في الاتجاهات الثلاثة التالية :

- التمويل الحكومي وهو ما كان يحدث في البلدان الاشتراكية وفي قليل من البلاد العربية ، وفي معظم بلدان العالم النامي وفي الأقطار العربية والإسلامية .
- التمويل الذاتي الذي يسود في الولايات المتحدة الأمريكية وعدد من الدول الغربية والشرقية الأخرى وفيه تدعم الدولة الجامعات بطريقة مباشرة وغير مباشرة عن طريق المنح والقروض الممنوحة للطلاب .
- أما الاتجاه الثالث فيجمع بين الاتجاهين السابقين ، حيث يركز على المشاركة بين الدولة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني ومؤسساته غير الحكومية والأوقاف وتبرعات الأفراد الخيرية والضرائب التي تفرض من أجل التعليم ومردودات البحوث والعقود والخدمات الثقافية والأكاديمية ... إلخ .

وكخلاصة لما سبق يرى الباحث أن العوامل المؤثرة على التمويل الجامعي تتلخص فيما يلي :

- النمو السكاني السريع والمتزايد الذي تشهده البلاد النامية وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي وخاصة الدراسات العليا .
- القناعة المتزايدة بأن التعليم الجامعي هو العنصر الأساسي في عملية الحراك الاجتماعي وفي الحصول على فرص جديدة في التوظيف والعمل ، والقناعة المتزايدة بأن التعليم الجامعي هو قاطرة التقدم والنمو الحضاري للبلاد الإسلامية .
- رغبة بعض الأشخاص في الإقلال من مخاطر إرسال أبنائها للدراسة خارج البلاد وذلك بتوفير تعليم مناسب لهم في الداخل تجنباً للمخاطر وللكلفة المالية العالية أيضاً .
- تنامي العلاقات بين التعليم العالي ومطالب مؤسسات الإنتاج وقطاع الأعمال .

رابعاً : مصادر وأشكال تمويل التعليم الجامعي

يرى العتيبي (٢٠١٨، ص٢٥) أنه يقصد بمصادر تمويل التعليم " الجهات التي يمكن الحصول منها على التكاليف اللازمة لبرامج التعليم " .

ويذكر الرشدان (٢٠١٥، ص١٣٦-١٣٧) أنه تختلف تصنيفات مصادر التمويل في التعليم باختلاف النظرة والهدف للتصنيف ، فمنها مصادر أساسية ومصادر ثانوية أو ملحقة ، حيث تتألف المصادر الأساسية لتمويل التعليم من الضرائب العامة والأقساط والرسوم ثم القروض ، والنوع الآخر من المصادر الثانوية والذي يتمثل في المصادر الخاصة مثل : رسوم التسجيل وأقساط الدراسة في البلاد التي لا يكون فيها التعليم مجاني في بعض مراحله ، وبعض المنح والهبات التي يقدمها الأفراد والجماعات للتمويل ، أما ما يتعلق بالمصادر الخارجية كالمساعدات الفنية كتقديم بعض المعلمين

والأساتذة من دول أخرى أو تقديم منح دراسية للدراسة في بلد أجنبي ، أو المالية كالتي تقدم من بعض الدول ، والبعض يقدم مصادر أخرى للتمويل كإنشاء شركات خاصة تتولى استثمار رؤوس أموالها عن طريق التعليم ، أو المصادر المحلية كمساعدات الأهالي أنفسهم كتقديم الأرض التي تنشأ عليها المؤسسة التعليمية أو بناء المدرسة وتوفير النفقات وهذا ما نجده في عدد من البلدان العربية .

ويشير العتيبي (٢٠٠٣، ص١٢) إلى أنه من السمات الرئيسة التي تميز تمويل التعليم عن غيره هو التنوع البارز في مصادر تمويله والتي تعمد إليها الدول لتسيير العملية التعليمية وتغطية نفقاتها التربوية ، ويمكن أن تقسم مصادر تمويل التعليم إلى نوعين : مصادر حكومية ، ومصادر غير حكومية ، حيث **أن المصادر الحكومية** هي جملة ما تخصصه الدول في ميزانيتها للتعليم حيث تقوم الحكومات في أغلب الدول بتخصيص مبالغ معينة من الميزانية العامة للدولة للإنفاق على التعليم بجميع فروعه ومستوياته والتي يمكن الاستدلال عليها من خلال بعض المؤشرات الأساسية ، ويتفاوت الإنفاق الحكومي على التعليم تبعاً للسياسات التمويلية التي تتبعها الدول وتبعاً للظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنمط الإداري المتبع في الإدارة الحكومية .

وتؤكد الإحصاءات أن هناك فجوة كبيرة بين الدول في حجم إنفاقها على التعليم بسبب اختلاف دخلها القومي (الشراح، ٢٠٠٢م، ص٤٢٣) ، وعلى الرغم من التباين فيما تنفقه الدول على التعليم من بلد إلى آخر إلا أن المؤشرات تفيد بأن الدول المتخلفة تعليمياً تنفق على التعليم أكثر من غيرها (العتيبي، ٢٠٠٣، ص١٩) ، **أما المصادر غير الحكومية** فهي كل ما يتوافر للنظم التعليمية من موارد مالية أو غير مالية مباشرة أو غير مباشرة يتم من خلالها تنفيذ البرامج والخطط التعليمية وتسييرها وذلك بسبب عجز الميزانيات الحكومية عن تغطية النفقات اللازمة للتعليم ، ومن هذه الموارد ما يلي : (حجي، ٢٠١٢م، ص٦٥)

١. **الرسوم الدراسية** : تحصل المؤسسات التعليمية على رسوم دراسية من الطلاب مقابل الخدمات التعليمية التي يحصلون عليها ، ويتأثر اتجاه فرض الرسوم الدراسية بالاتجاه الاقتصادي الحر الذي يهدف إلى ضرورة المساهمة المالية المباشرة للمستفيدين من الخدمات التعليمية في جميع المستويات ، وعلى الأخص في التعليم الجامعي كما أن ظهور الرسوم المالية الدراسية كان نتيجة للتقشف المالي الشديد الذي تنتهجه الدول ، وترى مؤسسات التمويل الدولية والدول الغنية أن توفير الخدمات للأفراد لا يوفر الكفاءة والفعالية والاستمرارية لهذه الخدمات ، في حين أن اسهام الأفراد في دفع تكاليف هذه الخدمات سوف يضمن لها ذلك .
٢. **قروض المؤسسات التعليمية** : تواجه العديد من الدول صعوبات في توفير المبالغ المالية اللازمة لتسيير العملية التعليمية ولهذا تتجه إلى مؤسسات خارجية لتمويل برامجها وأنشطتها وخططها التعليمية وغالباً ما يتم سداد هذه القروض على فترات ويمكن أن تحصل المؤسسات التعليمية على حاجاتها المالية من بعض المؤسسات الدولية إلا أن الدول تفضل القروض الداخلية نظراً للخوف

من ارتفاع الفوائد السنوية المطلوب سدادها أو أن تؤثر هذه القروض على قرارها وتوجهاتها العامة حيث ترتبط بعض القروض الدولية بشروط معينة .

٣. **قروض الطلاب** : وهي قروض تمنح للطلاب لتمويل الدراسات خصوصاً الجامعية يتم استردادها على أقساط محددة بشروط ميسرة تسترد بعد التخرج وفق نظم متفق عليها ، هذه الطريقة تؤدي إلى تمكين الطالب من حرية الاختيار خصوصاً في التعليم العالي ومن التغلب على الظروف الاقتصادية التي قد تحول دون مواصلته الدراسة .

٤. **الجامعة كوحدة انتاجية** : يقوم هذا التوجه على أساس أن تجد الجامعة كفايتها المالية لسد بعض النفقات ، على افتراض أن استخدام الجامعة الإمكانات المادية والبشرية وتحويلها إلى مواقع إنتاج حقيقية مع استمرارها في تقديم الخدمات التعليمية يمكن أن يوفر من المصادر المالية الذاتية ودفع التكاليف التشغيلية .

٥. **مساهمة المؤسسات المجتمعية :** وهو ما يقدمه المجتمع بجميع مؤسساته الاقتصادية والاجتماعية من مساهمات عينية ومادية ومن جهود في دعم العملية التعليمية ، وتتنوع مساهمات المجتمع المحلي في دعم التعليم بالبناء أو تقديم الخدمات التعليمية أو التبرعات النقدية أو تقديم الدعم عبر جمعيات خيرية .

وهناك ثلاثة أشكال شائعة لتمويل التعليم تتمثل في التمويل الحكومي والتمويل الخاص والتمويل المختلط ، ولكل منها مفهوم مستقل ولكن استقلالية مفاهيمها لا تعني بالضرورة استقلالية استخدامها ، فقد نجد أحد هذه الأشكال مستخدم بشكل منفرد ، وقد نجدها مستخدمة جميعاً من قبل مؤسسة تعليمية واحدة ، وقد وضح القحطاني وبوطيبه (٢٠١٥، ص٦٧) المقصود بكل شكل من هذه الأشكال كما يلي :

١. **التمويل الحكومي** : ويقصد به ما تتكفل به الدولة من موارد مخصصة لقطاع التعليم من ميزانيتها السنوية من أجل توفير التعليم المجاني وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في الحصول على التعليم ، ويعد هذا التمويل سائداً في معظم البلدان النامية ، وهناك عدة مسوغات لاستخدام هذا الأسلوب من أهمها : أن التعليم قضية مجتمعية يعود نفعها على الجميع وليس فقط على الفرد نفسه، فتعليم الأفراد يؤثر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمجتمعاتهم وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة في إتاحة فرص التعليم لجميع أفراد المجتمع ، ويشير العجمي (٢٠١٠، ص ٤٧) إلى أنه نتيجة الدور الكبير الذي يلعبه التعليم في تقدم الأمم، فقد ارتفعت الأصوات المطالبة بزيادة الإنفاق على التعليم وتخصيص نسبة له من ميزانية الدولة كحد أدنى يجب ألا تنخفض عنها ، بما يتلاءم مع متطلبات الحياة المعاصرة وبما يسهم في الوفاء بحاجة المجتمع من القوى العاملة المؤهلة .

٢. **التمويل الخاص** : وهذا النوع من التمويل لا تتكفل به الدولة ، بل يدفعه المستفيد من التعليم وهم الطلاب وأولياء أمورهم على شكل رسوم دراسية وغيرها ، وهذا الاتجاه سائد في العديد من الدول المتقدمة ويستخدم لتخفيف العبء عن ميزانية الدول ، ولكن من عيوب هذا النوع من التمويل أنه

يغفل جانب العدالة الاجتماعية في توفير فرص التعليم للجميع ، حيث يحصل أبناء الأغنياء على تعليم أفضل بينما يتجه أبناء الفقراء للمدارس الحكومية والتي ينخفض فيها مستوى جودة التعليم .

٣. **التمويل المختلط :** وفيه يتم تخفيف العبء عن ميزانية الدولة بمشاركة المستفيدين من التعليم في دفع جزء من تكاليفه كدفع جزء من الرسوم الدراسية ، ويعد هذا النوع من التمويل شائع الاستخدام في مختلف الدول ، إلا أن هناك تباين في درجة مساهمة المنتفعين من بلد لآخر ، ولاستخدام التمويل المختلط عدة فوائد منها توفير الدولة لجزء من ميزانيتها لصالح قطاعات أخرى ورفع مستوى جودة التعليم والتحصيل المعرفي للطلاب نتيجة حرصهم على ذلك بسبب دفعهم للرسوم الدراسية .

وبالرغم من الفوائد السابقة إلا أنه يجب على الدول مساعدة أبناء الفقراء الذين لا يمكنهم دفع الرسوم الدراسية ، واتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص كتقديم منح دراسية ، وكوبونات تعليمية وغيرها من تسهيلات تمكنهم من الحصول على فرص التعليم أسوة بأقرانهم من أبناء الأغنياء .

أما المصادر الرئيسية المعاصرة لتمويل التعليم العالي فمن أهمها :

١. المخصصات من الميزانية الحكومية ، ويشكل هذا المصدر الجزء الأكبر من تمويل التعليم الجامعي غير أن نسبة هذا المصدر ضمن إجمالي التمويل للتعليم العالي في هذه الدول أصبح يتناقص في معظم هذه الدول .

٢. إعانات حكومية ، سواء في شكل مباشر لبعض المؤسسات التعليمية الجامعية أو في شكل قروض ميسرة .

٣. قروض ميسرة أو بدون فائدة للطالب الجامعي تتيح له دفع معظم تكاليف التعليم وأهمها رسوم القبول أو التسجيل .

٤. 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 .

٥. رسوم القبول والتسجيل من القادرين مالياً على دفعها .

٦. تمويل ذاتي من قبل الجامعات قي شكل خدمات بحث وتطوير ، استشارات ، دراسات ، خدمات تدريب وغيرها مما يشكل ما يسمى بموارد الجامعة المنتجة حديثاً .

٧. تبرعات وهبات وأوقاف علمية أو بحثية أو كراسي علمية من داخل الدولة أو خارجها ، ومن الأمثلة الحديثة للأوقاف البحثية أو العلمية الأوقاف البحثية والكراسي العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك سعود وجامعة الملك فهد بالمملكة العربية السعودية (باطويح وبامخرمة، عبداللطيف ،٢٠١٢ ، ص٦٠) .

كما يتخذ التمويل الحكومي والخاص عدة أشكال ، إما أن يتم بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة ومصادر خاصة ومصادر خارجية ومصادر ذاتية وخيرية على النحو التالي :

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 : نفقات ثابتة تشمل المباني ، المعدات ، التجهيزات والأثاث ، ونفقات دورية تشمل المرتبات والأجور ونفقات الصيانة والإصلاح وغيرها (حجي،٢٠١٢، ص١٧٨) .

ب. التمويل الحكومي غير المباشر : يتخذ هذا النمط من التمويل عدة أشكال منها ما ذكره صبيح (٢٠٠٥، ص٧٤) والعبيكان (٢٠١٢، ص١٨) فرض ضرائب ورسوم خاصة للتعليم الجامعي حيث تفرض بعض الحكومات ضرائب على فئات قطاعات اجتماعية معينة لحساب الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة ، حيث لجأت بعض الحكومات إلى الإقراض لتمويل التعليم الجامعي ، وتسهيلات ضريبية لبعض المؤسسات ، حيث 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 .

ج. 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 ضريبة على الخريجين (العبيكان، ٢٠١٢، ص١٩) .

د. المصادر الخارجية : هناك مصادر تمويلية أخرى تعتمد عليها العديد من جامعات العالم، بجانب المصادر الحكومية والخاصة ، وهي المصادر الخارجية ، حيث تتلقى كثير من البلدان النامية إعانات من بلدان أو منظمات عالمية ، ويتم ذلك بشكل ثنائي بين حكومتين أو مؤسستين تعليميتين ، أو عن طريق مؤسسات ومنظمات متعددة , 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 (العبيكان، ٢٠١٢، ص١٩) .

هـ. المصادر الذاتية : لجأت كثير من جامعات الدول الأوربية إلى أسلوب التمويل الذاتي وذلك ضمن إطار أسلوب الجامعة المنتجة والتي تعني : " قيام الجامعة بممارسة بعض النشاطات المضافة إلى مهماتها الأساسية إيفاءً بتحقيق بعض الموارد المالية التي تعزز من موازنة الجامعة نفسها، وتحسن من مستوى التدريسيين العاملين فيها " (غانم، ٢٠٠٠، ص٢٥٤) ، وأبرز الجامعات الأوربية التي لجأت إلى هذا الأسلوب جامعة ورويك البريطانية (University Warwick) التي استطاعت زيادة مواردها ذاتياً من (٣١٪) عام (١٩٧٠م) إلى (٦٢٪) من مجموع مواردها عام (١٩٩٥م) ، 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 .

و. مصادر خيرية كالهبات والتبرعات والمنح والأوقاف : 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 (١٩٩١م) الحصول على أوقاف لتمويل التعليم بها تصل قيمتها إلى بليون دولار أمريكي، ومن ثم ألزمت الحكومة نفسها بتقديم (٢٥٠) مليون دولار للجامعات في شكل أوقاف خلال السنوات الخمس التالية، واستطاعت أن تحصل على مثل هذا المبلغ من مصادر غير حكومية (الهلالي، ٢٠٠٣، ص٤٨) .

أما مصادر التعليم الممول ذاتياً ، فقد اتفقت الأدبيات عليها كما يلي :

أ) الدراسات المسائية (التعليم الموازي) : تعتمد فكرة الكليات المسائية على " توفير فرصٍ جديدة للطلبة الذين فاتتهم تلك الفرص من أعمار مبكرة، وتعذر عليهم الحصول عليها في الدراسة الصباحية مقابل أجور" (الدليمي، ٢٠١٠، ص١٢٨)، ويتميز هذا الأسلوب "بانخفاض معدلات القبول مقارنة بالدراسات الصباحية، وعدم التقييد بالعمر وإتاحة الفرصة لغير القادرين على التفرغ للدراسة الصباحية" (الخشاب والعناد، ٢٠٠١، ص٣٩) ، ومن الدول العربية التي لجأت جامعاتها الرسمية إلى هذا الأسلوب العراق والأردن .

ب) خدمة المجتمع : تعتبر خدمة المجتمع من وظائف الجامعة ، وقد لجأت كثير من الجامعات العالمية والعربية إلى تقديم خدمات للمجتمع مقابل مردود مالي ، فمن الوسائل والأساليب التي استخدمتها الجامعات لخدمة المجتمع التعليم المستمر والتدريب " حيث تقوم الجامعات بفتح دورات بمدة مناسبة لزيادة خبرة الكوادر العاملة في مؤسسات حقل العمل ، من خلال توضيح أحدث ما توصلت إليه العلوم المختلفة ، وسبل تطبيقها في حقل العمل على أن يدفع المشاركون بتلك الدورات أجوراً مناسبة للجامعة " (الخشاب والعناد، ٢٠٠١، ص٤١) ، وتنظم الدورات والأنشطة عن طريق وحدة في الجامعة تسمي بوحدة التعليم المستمر ، تقوم بتنسيق ومتابعة تنفيذ النشاط للكليات المختلفة في هذا المجال (الخشاب والعناد، ١٩٩٦، ص١١١) ، حيث شرعت كثير من الدول عدداً من القوانين ، أتاحت فيها الكليات إمكانية استحداث مكاتب استشارية حسب التخصصات التي تتعامل بها تلك الكليات، وتقوم هذه المكاتب على أساس " تقديم الخبرة والمشورة للدوائر والأفراد والشركات في مختلف القضايا التي تهم تلك الجهات، وحل مشاكلها ذات الصلة باختصاصات كلية معينة مقابل أجور وفق صيغة متفق عليها وعقود أعدت لهذا الغرض" (الدليمي، ٢٠١٠، ص٣٠) .

ج) النشاطات الإنتاجية : كثير من الجامعات تقوم بعض كلياتها بنشاطات إنتاجية مختلفة ، وتقوم ببيع تلك النتاجات، والإفادة من مواردها المالية في تعزيز موازنة الجامعة ، فهناك على سبيل المثال، كليات مثل الطب البيطري والزراعة والهندسة وغيرها يمكن أن تستغل مزارعها أو ورشها كمراكز إنتاج متطورة (الدليمي، ٢٠١٠، ص ٣١) .

وبمجال مصادر التمويل الحكومي غير المباشر فإنه يتخذ هذا النمط من عدّة أشكال محددة منها :

١. **فرض ضرائب ورسوم خاصة للتعليم الجامعي** : تفرض بعض الحكومات ضرائب على فئات وقطاعات اجتماعية معينة لحساب الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة (سلمان، ٢٠١٢، ص٢٨) .

٢. **القروض** : لجأت بعض الحكومات إلى الاقتراض لتمويل التعليم الجامعي ، " فقد شكلت القروض المقدمة من البنك الدولي خلال الفترة (١٩٦٢م – ١٩٧٧م) ما نسبته (١٨٪) من موازنات التعليم في أمريكا اللاتينية " (شعث، ١٩٩٧، ص١٢) .

٣. **تسهيلات ضريبية لبعض المؤسسات** : "قامت بعض الحكومات بعمل تسهيلات ضريبية على بعض المؤسسات ، لاسيما المؤسسات الإنتاجية الكبرى لدفعها لتقديم منح مالية إلى الجامعات في مجالات البحث العلمي المختلفة أو تبرعها بأجهزة ومعدات وأية تسهيلات أخرى" (العتيبي،٢٠١٨ ص١٩) .

كما أنه هنالك أشكال للمصادر الخاصة مثل : (شعث،١٩٩٧، ص١٥؛ سلمان، ٢٠١٢، ص١٢، غانم، ٢٠٠٠، ص٢٩٠) .

١. **الرسوم الدراسية** : فرض رسوم دراسية على الطلبة مقابل دراستهم في الجامعة، وتقوم فكرة فرض رسوم دراسية على الطلبة على أساس استرجاع الجامعة لجزء من تكاليف دراسة الطالب، وهذا ما يعرف بنظام استرداد الكلفة ، ويكون ذلك إما مباشرة أو في وقت لاحق .

٢. **التبرعات والهبات المحلية** : المجهودات التي تبذلها المؤسسات والجمعيات الخيرية والاجتماعية في ميدان التعليم، إما أن تقدم للطالب مباشرة " كما هو الحال في اليابان وإندونيسيا والصين أو تقدم للجامعة مباشرة عن طريق مساعدات مالية للجامعة ، فقد وصلت التبرعات المالية التي استلمتها جامعة بكين من أثرياء هونج كونج حوالي عشرة ملايين دولار أمريكي (الخشاب والعناد، ٢٠٠١، ص٣٧) ، وأدت مجهودات الجمعية الخيرية الإسلامية إلى إنشاء جامعة بيروت العربية في لبنان " (العجمي، ٢٠١٠، ص٢٤٥) .

٣. **ضريبة الخريج** : " ضريبة يتم فرضها على دخل الخريج ، تعود على الجامعة بعوائد هامة ، إلا أنه ترافق هذه التجربة صعوبات قانونية ودستورية وإدارية ، كعدم إمكانية تحقيقها على الشخص الموظف ذاتياً ، ومن بين الدول التي اعتمدتها أستراليا " (شعث، ١٩٩٧، ص٢٧) .

٤. **ضريبة أرباب العمل** : "ضريبة تفرض على المؤسسات المستفيدة من مخرجات التعليم وتدفعها الشركات حسب عدد الخريجين العاملين فيها، ومن الدول التي لجأت إلى هذه الطريقة، غانا والصين حيث قامت الشركات باقتطاع جزء من رواتب العاملين فيها لسداد قروضهم"(شعث، ١٩٩٧، ص٢٧)

كما أن هنالك أشكال متعددة للمصادر الخارجية حيث تتلقى كثير من البلدان النامية إعانات من بلدان أو منظمات عالمية، ويتم ذلك بشكل ثنائي بين حكومتين أو مؤسستين تعليميتين، أو عن طريق مؤسسات ومنظمات متعددة، وتشمل هذه المساعدات مساعدات فنية، أو مساعدات مالية، وتتضمن 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، ومن أهم المنظمات الدولية في مجال المساعدات للتعليم : المنظمات المتعددة الأجناس مثل البنك الدولي وفروعه، والبنك الأمريكي للتنمية، والبنك الأفريقي للتنمية، والبنك الآسيوي للتنمية، ومنظمة اليونسكو، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمات هيئة الأمم المتحدة (غانم، ٢٠٠٠، ص٢٩٠)

ومن خلال التصنيفات والاشكال السابقة يخلص الباحث إلى التصنيف التالي كما في جدول (١) :

جدول رقم (١) تصنيف مصادر التمويل الجامعي *

مصادر تمويل التعليم الجامعي			
حكومي	**الطلاب كمصدر للتمويل**	**الجامعات كمصدر للتمويل**	**التمويل الشعبي والخيري**
مباشر مثل المملكة العربية السعودية	**الرسوم الدراسية**	**الجامعات كمراكز إنتاج**	**الهبات والتبرعات**
الحكومة المركزية والسلطات المحلية / بريطانيا	**قروض الطلاب**	**تسويق البحوث**	**الأوقاف**
الحكومة المركزية والسلطات الإقليمية / أمريكا	**السندات الدراسية**	**مراكز استشارية**	**جمعيات الخريجين**
		إيرادات الأملاك	

* الجدول من إعداد الباحث

خامساً : مؤشرات تمويل التعليم الجامعي ومعايير تقييمه

يؤكد البنك الدولي الفكرة القائلة بأن العامل الرئيسي في تطوير نظام تعليم أي دولة هو الحكومة، حيث أنها المسئول الأساسي عن رسم وتنفيذ سياسات التعليم ووضع المعايير والمناهج وتطوير النظام التعليمي ومؤسساته وترتيب أولوياته وتحديد أهدافه ومتابعة تحقيقها , وتختلف قدرة الحكومات في تقديم التمويل لقطاعاتها التعليمية تبعاً لظروفها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (جوهر والباسل ،٢٠١٦، ص١٦٠) ، وهناك العديد من المؤشرات الكمية والكيفية المتعلقة بتمويل التعليم ، وقد وضحها معهد إحصاءات اليونيسكو (٢٠١١، ص١٩-٢٩) فيما يلي :

١. **نسبة الإنفاق على التعليم من إجمالي الدخل القومي** : ويمثل الحصة التي تخصصها الدولة للتعليم من إجمالي الدخل الذي تحصله خلال السنة المالية ، كما يمكن حساب هذا المؤشر بناء على إجمالي الدخل القومي وليس إجمالي دخل الحكومة ، ويدل هذا المؤشر على مدى اهتمام الدولة بقطاع التعليم ، بحيث يشير ارتفاع النسبة إلى اهتمام الدولة بالتعليم والعكس صحيح .

٢. **نسبة الإنفاق على التعليم من ميزانية الدولة** : ويمثل ما تخصصه الدولة من ميزانيتها الإجمالية السنوية للإنفاق على التعليم ، ويعكس هذا المؤشر سياسة الدولة فيما يتعلق بقطاع التعليم مقارنة بقطاعاتها الأخرى ، ويعبر ارتفاع النسبة المخصصة للتعليم من ميزانية الدولة عن أولوية هذا القطاع في سياسة الدولة مقارنة بالاستثمار الحكومي في القطاعات الأخرى .

٣. **نسبة الإنفاق الجاري على التعليم إلى إجمالي الإنفاق على التعليم** : ويمثل حصة الإنفاق الجاري من إجمالي الإنفاق الحكومي على التعليم، ويبرز هذا المؤشر الوزن النسبي لكل من الإنفاق الجاري

والرأسمالي على التعليم ، وتعبر النسبة المرتفعة من هذا المؤشر على الحصة المعتبرة من تمويل الحكومة للتعليم على إدارة وصيانة النظام والتغييرات الحالية والمتوقعة فيه ، وكذلك أجور المدرسين وباقي تكاليف التشغيل ، أما النسبة المتبقية فتعني النفقات الرأسمالية .

٤. **نسبة الإنفاق الجاري الحكومي لكل طالب باعتبار متوسط الدخل الفردي** : يقيس هذا المؤشر الحصة المخصصة من متوسط دخل الفرد في البلاد للإنفاق على الطالب ، ويعكس هذا المؤشر مستوى استثمار الدولة في تنمية رأس المال البشري ، وعندما يحسب هذا المؤشر في ضوء مرحلة تعليمية معينة فإنه يبرز التكاليف النسبية لكل مرحلة ، ويدل ارتفاع هذا المؤشر على ارتفاع الحصة المخصصة من متوسط دخل الفرد للإنفاق على كل طالب في مستوى دراسي معين ، ويعد مقياساً للتكلفة المادية لكل طالب بالنسبة إلى مستوى الدخل الفردي .

٥. **الإنفاق العمومي على مرحلة دراسية كنسبة من إجمالي الإنفاق الحكومي على التعليم** : ويبين هذا المؤشر حصة كل مرحلة دراسية (ابتدائي – متوسط – ثانوي – جامعي) من إجمالي الإنفاق الحكومي على التعليم ، ويشير ارتفاع قيمته لمرحلة ما إلى أولوية تلك المرحلة في خطط السياسة التعليمية وتخصيص الموارد في البلاد .

أما معايير تقييم نظم تمويل التعليم تشير إلى الحكم على بدائل تمويل التعليم، وأن هناك ثلاثة معايير رئيسية في تقييم نظم تمويل التعليم من حيث حجم الموارد المرصودة والجدوى الاقتصادية للتعليم وهي : كفاية التمويل ، وكفاءة التمويل والعدالة في التمويل ، وسيتم توضيح المقصود بكل معيار من هذه المعايير كما أشار إليها كل من القحطاني وبوطيبة (٢٠١٥، ص٦٣-٦٥) والحريري (٢٠١٦ ، ص١٠٩-١١١) كما يلي :

١. **كفاية التمويل** : وهو معيار كمي يستخدم في معرفة ما إذا كانت الموارد المخصصة للتعليم تغطي احتياجاته ، أي مدى كفاية تلك الموارد في تلبية احتياجات قطاع التعليم ، ويؤثر أي نقص في الموارد سلباً على النظام التعليمي خصوصاً في جانب الجودة ، وقد وضع البنك الدولي عدة معايير لقياس مدى كفاية التمويل أولها نسبة أعداد الطلاب المقبولين في التعليم الأولي إلى إجمالي عدد الطلاب المؤهلين للقبول به ، والمعيار الثاني يتعلق بإحداث التوازن بين أعداد الذكور والإناث من الطلاب المقبولين بالتعليم الأولي ، ويعتمد المعيار الثالث على نسبة الطلاب الملتحقين بالتعليم الثانوي إلى إجمالي عدد الطلاب المؤهلين للقبول في مرحلة التعليم الثانوي ، ويركز المعيار الرابع على نسبة الملمين بالقراءة والكتابة إلى إجمالي عدد السكان ، وتبلغ هذه النسبة ٩٩٪ في الدول المتقدمة بينما تبلغ ٥٠٪ في الدول النامية .

٢. **كفاءة التمويل** : لقد ظهر مفهوم كفاءة التمويل لمعالجة القصور في مفهوم الكفاية ، إذ تشير الكفاءة إلى التوزيع والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف إلى أقصى حد ممكن ويشير عزوز (٢٠٠٩ ، ص٣٨) إلى أن هناك مقاييس خاصة بالكفاءة وهي مقياس الكلفة والمنفعة ،والكلفة والفعالية ، ويستخدم مقياس الكلفة والفعالية في المجال التربوي ، وذلك لعدم التمكن من

التعبير عن مخرجات التربية في صورة نقدية بخلاف مقياس الكلفة والمنفعة المستخدم للمخرجات النقدية ، وتلجأ بعض الحكومات إلى استخدام السياسات المالية المتعلقة بتخفيض الكلفة وزيادة العائد من التعليم بهدف رفع الكفاءة التعليمية ، وفي هذا الصدد تتجه الحكومات إلى وضع حوافز مالية لتدريس التخصصات التي يتطلبها سوق العمل ، وتقديم البرامج والمنح التعليمية والتدريبية في التخصصات المطلوبة ، كذلك تقوم الحكومات بصرف بدلات وحوافز مالية للمعلمين في المناطق النائية بهدف رفع الكفاءة التعليمية في تلك المناطق ، ويؤدي تدني مستوى الكفاءة التعليمية إلى ارتفاع نسب التسرب وتدني مستوى بعض المؤسسات التعليمية مما يؤدي بدوره إلى تدني المستوى التحصيلي للطلاب بصفة عامة .

٣. **العدالة** : ويشير هذا المعيار إلى كيفية توزيع التمويل بين فئات المجتمع في مختلف المناطق الجغرافية للبلاد ، وكيفية تحقيق العدالة في حصول كافة الأفراد على التعليم والاستفادة منه .

كما أن هنالك مؤشرات أخرى وردت بالادبيات مثل التي أشار لها المالكي (٢٠١٣، ص١٢٤) والرشدان (٢٠١٥، ص١٦٢) وهي :

١- **ميزانية التعليم والجهد التعليمي** : تعكس ميزانية التعليم استثمارات المجتمع في رأس المال البشري (التعليم) ولو أنها بمفردها لا توضح الجهد الحقيقي المبذول ، ولا يعني ذلك بشكل قاطع أن زيادة الانفاق التعليمي هي زيادة في الجهد التعليمي فقد تكون هذه الزيادة هي لامتصاص ومواجهة الأعداد المتزايدة من الطلاب .

٢- **ميزانية التعليم والميزانية العامة** : من المألوف أن يجد الباحث من بين إحصاءات التعليم والمؤشرات للجهد التعليمي تحديد العلاقة بين ميزانية التعليم والميزانية العامة للدولة وذلك على شكل نسبة مئوية محددة برقم معين ، ويمكن ملاحظة تزايد هذه النسبة على مدار السنوات المتعاقبة أو تناقصها أو ثباتها لكن هذا لايعني أن الأموال المخصصة للتعليم قد قلت وإنما قد تكون هناك زيادة حقيقية من الناحية الكمية المطلقة فيما ينفق على التعليم .

٣- **ميزانية التعليم والدخل القومي العام** : إن ميزانية التعليم بالنسبة للدخل القومي العام تمثل ما يمكن ادخاره من جانب المجتمع لفترة زمنية معينة بحيث يستعين بهذا الإدخار في المستقبل القريب أو البعيد كما يمثل جانباً من الخدمات المتصلة بالرفاهية الاجتماعية .

٤- **نصيب الفرد من الإنفاق على التعليم** : يعتبر تحديد نصيب الفرد من ميزانية التعليم عن طريق نسبة ميزانية التعليم إلى عدد السكان من المؤشرات الإحصائية المفيدة في اقتصاديات التعليم سواء للمقارنة أو لمعرفة النمو الكمي والكيفي ، وهو أحد المؤشرات التي تستخدمها دائرة التربية في اليونسكو للمقارنة بين نفقات التعليم في مختلف الدول .

٥- **توزيع ميزانية التعليم على المراحل والمستويات والأنواع المختلفة** : من أهم العناصر في اقتصاديات التعليم النسب التي يتم بها توزيع ميزانية التعليم على مختلف المراحل .

٦- **كلفة الطالب** : يدل هذا المؤشر إلى حد كبير على الناحية الكيفية في التعليم ، ويدخل في تكلفة التلميذ في التعليم ثلاثة عناصر رئيسية هي : المصروفات أو التكاليف الرأسمالية ، ويدخل فيها ثمن الأراضي والمباني والتجهيزات، والمصروفات الدورية ، ويدخل فيها مرتبات المدرسين والإدارة والمياة والأدوات التعليمية الإستهلاكية، ومصروفات الصيانة وأقساط الإستهلاك السنوي للمنشآت والمعدات والتجهيزات .

٧- **نشاطات التدريس ومعدلاتها** : ويقصد بها معدل نصيب المدرس من الطلاب، وعدد ساعات التدريس وهذه كلها أمور ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى الكفاءة الإنتاجية للوحدة التعليمية ، وتؤثر بطبيعة الحال في تكلفة الطالب .

ومن خلال ما سبق يتبين أن هنالك مؤشرات ومعايير عديدة للحكم على جودة سياسات التمويل الجامعي وإن كانت على مستوى المؤسسات التعليمية بصفة عامة فإن بعضها يناسب التعليم الجامعي، ويرى الباحث أنه للحكم على فاعلية مصادر التمويل الذاتي للجامعات ، قدرتها على الإيفاء بمتطلبات تشغيلها المالي وتغطية نفقاتها من خلال تعزيز ميزان الإيرادات وتتفوّق على المدفوعات والمصروفات، يتطلب من الجامعات إعادة النظر فى كافة أدوارها ووظائفها لتلائم تلك الاحتياجات والمتطلبات المالية، وطريقة تحقيق عوائدها المالية وتعظيم ميزان الإيرادات، ويتطلب ذلك أن يتحوّل العاملين بالجامعة والطلاب من أدوات استهلاكية إلى طاقات إنمائية وقوى عاملة قادرة على التغيير والتطوير، بحيث لا ينحصر نشاطها داخل جدرانها، بل يمتد ليشمل البيئة المحيطة بها، وأن تسهم فى حل مشكلات المجتمع، والقيام بالأبحاث والدراسات التى تهدف إلى إيجاد حلول لمختلف المشكلات التى تقف فى سبيل النمو الاقتصادى والاجتماعي وفي نفس الوقت تستثمر الإنتاج الخدمي والمعرفي لتمويل الجامعة كمصادر تعزز ما يُخصص لها من الميزانية الحكومية، وتتوجه الجامعات فى الدول المتقدمة بقوة فى هذا الاتجاه إذ تسعى لتوسيع المشاركة الفعالة فى حل مشكلات الإنتاج والإسهام فى النهوض بمجتمعاتها علمياً واقتصادياً، والاستفادة من البحث العلمي فى حل مشكلات هذه المجتمعات وإنتاج المعارف التى تسهم فى تقدمها .

ومن هنا أصبحت الجامعات مطالبة ليس فقط فى الدول المتقدمة بل أيضاً فى كافة بلدان العالم بأن تقوم بالإضافة إلى وظائفها بوظيفة أساسية للغاية تتمثل فى تجسير الربط (أو الشراكة) بين الجامعات من جهة وقطاعات الإنتاج والخدمات من جهة أخرى، ولعل الأخذ بمصادر التمويل الذاتي تعبير عن ذلك ، الأمر الذى جعل الجامعات بالدول المتقدمة والصناعية تتحول من جامعات تعتمد على التمويل الحكومى إلى جامعات قادرة على تمويل نفسها ذاتياً، بل أصبحت هذه الجامعات تدر أرباحاً كثيرة كما تدر الشركات والمصانع والبنوك أرباحاً للمساهمين فيها .

سادساً : تمويل التعليم الجامعي في المملكة وخطط التنمية

ترتكز خطط التنمية في المملكة العربية السعودية على الدعم والتطوير والتحسين لكافة القطاعات ومنها قطاع التعليم ، وقد جاءت خطط التنمية المتوالية من الثامنة إلى الخطة العاشرة مؤكدة على استمرار دعم الدولة لتطوير النظام التعليمي وتهيئته ليصبح أكثر فاعلية ومنافسة وقدرة على تحقيق غاياته وأهدافه؛ لذا كانت إحدى السياسات التعليمية في الخطة التاسعة (٢٠١٠-٢٠١٤م) تنص على "الاستمرار في تقويم نظم التعليم العام وتحديثه ليُصبح أكثر تجاوباً مع متطلبات خطط التنمية وحاجات المجتمع" (وزرة الاقتصاد ولتخطيط، ٢٠١٠، ٣٧٦) ، واستمرت خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥-٢٠١٩م) بهذا التوجه حيث جاءت مؤكدة على "استمرار الاهتمام في تنمية الموارد البشرية ورفع إنتاجيتها وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات" (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٥، ص١١) ، واستكمالاً لهذا التوجه حرصت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م على سرعة ذلك التحول .

وتعد المملكة العربية السعودية أكبر اقتصاد في المنطقة، بالإضافة إلى كونها أكبر دولة مصدرة للنفط في العالم ومصنفة في المرتبة الحادية عشرة على مستوى العالم في سهولة الأعمال وفي الوقت ذاته فإن المملكة العربية السعودية مصنفة في المرتبة الرابعة والستين في نمائها واعتمادها على الاقتصاد النفطي، ونحن بذلك نحتاج إلى تحويلها إلى بلد قائم على الاقتصاد المعرفي ويحتم هذا على كافة قطاعات الدولة عامة ووزارة التعليم ممثلة بالتعليم العالي خاصة أن تكون منسجمة مع ما تفرضه هذه المكانة الكبرى من تحديات جسام ، ولقد بدأت المملكة العربية السعودية تخطو أولى خطواتها نحو التحول من اقتصاد قائم على البترول إلى اقتصاد قائم على المعرفة منذ بداية خطة التنمية الثامنة (٢٠٠٥-٢٠٠٩م) ، وتبذل المملكة جهوداً حثيثة ومتواصلة للتوجه نحو اقتصاد المعرفة، والاستثمار المعرفي؛ باعتباره خياراً استراتيجياً نحو التنمية المستدامة المعتمدة على التكنولوجيا والإبداع، ويعد التعليم والتدريب واحداً من أهم أسس ومرتكزات نجاح الاقتصاد القائم على المعرفة ، وشملت بدء التنفيذ للخطة الخمسية الأولى للعلوم، والتكنولوجيا، وسياسة الابتكار، واعتماد خطة وطنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاستراتيجية الوطنية للصناعة، واستراتيجية وخطة للموهبة والإبداع ودعم الابتكار ، وإنشاء مدينة المعرفة الاقتصادية في المدينة المنورة، والهيئة السعودية للمدن الصناعية والتكنولوجيا في الدمام .

وبصفة عامة عززت خطط التنمية العشر (١٩٧٠-٢٠١٩م) التركيز في أهدافها على تنمية القوى البشرية، ورفع كفاءتها، وزيادة مشاركتها؛ لتلبية متطلبات الاقتصاد الوطني، وقد أكدت خطة التنمية التاسعة (٢٠١٠-٢٠١٤م) هذا التوجه حيث كان الهدف الثامن منها ينص على «التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، وتعزيز مقومات مجتمع المعرفة» ، كما جاءت خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥-٢٠١٩م) معززة لذلك التحول من خلال هدفها الثالث الذي ينص "التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة ومجتمع المعرفة من خلال نشر المعرفة – استثمار المعرفة – توليد المعرفة – إدارة المعرفة" ، وتتبنى خطة التنمية التاسعة التوجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة من خلال

التركيز على التعليم الذي ينشر المعرفة، مما يمهد الطريق لنقل المعرفة وتراكمها وبعد ذلك توليد المعرفة والاستفادة من المعرفة في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، ولا سيما في الإنتاج والخدمات والأنشطة، ومن خلال هذه المساعي تهدف الخطة التاسعة في تعزيز الميزة التنافسية للاقتصاد، وتنويع الاقتصاد، وزيادة قدرتها التنافسية والإنتاجية، وخلق فرص عمل جديدة، ومناسبة للمواطن (Gallarotti, 2013) ، وقد أكدت خطة التنمية التاسعة على أن المعرفة هي المركز لزيادة النمو الاقتصادي والتنمية ، ومن خلال خطة التنمية التاسعة يتم توفير ٢٤٠ مليون $ سنوياً في شكل منح للبحوث لتشجيع الابتكار في مجال البحوث والتكنولوجيا، وعلاوة على ذلك تستلزم خطة مبادرات أخرى ، مثل إنشاء خمسة عشر مركزاً من مراكز الابتكار بالجامعة التكنولوجية بالتعاون مع مدينة الملك عبدالله للعلوم والتقنية KAUST ، وعشرة مراكز للبحوث ، ولا يقل عن عشر حاضنات للتكنولوجيا في المدينة وغيرها من الجامعات ، وتعمل الحكومة السعودية أيضاً على تعزيز التعاون بين الجامعات والشركات العالمية للتسويق ونقل المعرفة .

وقد ورد في خطة التنمية التاسعة الفصل الخامس (ص٨٥-٩٥) أهم المشروعات المعززة للإنتاج المعرفي والذي يمكن أن تستفيد منه الجامعات في المشاركة بابتكار وإنتاج المعرفة وتسويقها كمصادر تمويلية ذاتية وهي :

- المدن الاقتصادية الخاضعة لإشراف الهيئة العامة للاستثمار وهي : مدينة الملك عبدالله الاقتصادية في رابغ، ومدينة الأمير عبدالعزيز بن مساعد الاقتصادية في حائل، ومدينة المعرفة الاقتصادية في المدينة المنورة، ومدينة جازان الاقتصادية، كما تجري دراسة إنشاء مدينتين اقتصاديتين في كل من تبوك والمنطقة الشرقية .
- منطقة التقنية بالدمام : الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية .
- حديقة تقنية المعلومات والاتصالات في الرياض : الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض .
- مشاريع المناطق الصناعية الجديدة، وهذه ستنتشر في مختلف مناطق المملكة، تنفيذاً لبرامج الاستراتيجية الوطنية للصناعة .
- مشروع تطوير التعاملات الإلكترونية يسر .
- وادي الرياض للتقنية ، و "واحة المعرفة" كسب (والذي يأتي ضمن برنامج "مركز المعرفة "ومبادرة "رواق المعرفة" (جامعة الملك سعود) .
- جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية .
- برنامج الملك عبدالله للابتعاث .
- برنامج الملك عبدالله لتطوير التعليم .
- مبادرة الملك عبدالله للمحتوى الرقمي العربي .
- مركز الملك عبدالله المالي في مدينة الرياض.

إن المتفحص لوضع البحث في الوقت الحالي من عام (٢٠٠٨-٢٠١٦م) يجد أن المملكة العربيّة السعوديّة كما هو منشور على موقع وزارة التعليم "مبادرة دعم البحث العلمي بالجامعات (٢٠١٩م) (https://rdo.moe.gov.sa/ar/About/Pages/Goals.aspx)" حققت تقدمًا كبيرًا في مجال البحث في السنوات الأخيرة .

- في عام ٢٠١٥م أصدرت المملكة العربيّة السعوديّة ٧٦٣ براءة اختراع ونشرت أكثر من ٤٧٠٠٠ ورقة علمية ما بين ٢٠١٣-٢٠١٥م ، وقد قامت مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية بتنفيذ الخطة الوطنيّة للعلوم والتقنية والابتكار ، والتي موّلت أكثر من ١٨٥٢ مشروعًا في العلوم والتقنية، وقدمت دعم للمشاريع يقدر بأكثر من ٣,٢ مليار ريال سعودي لمشاريع متخصصة في العلوم والتقنية .
- أنشأت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن شراكة بحثيّة مع معهد ماساتشوستس للتقنية ، مما أنتج في الفترة ما بين عام ٢٠٠٨م وعام ٢٠١٦م أكثر من ٥٣٠ منشورًا .
- نشرت جامعة الملك عبدالعزيز ١٥٧ مقالة ظهرت في دوريات تحظى باحترام كبير في عام ٢٠١٦م ، كما يوجد لدى جامعة الملك عبدالعزيز مركز التميز في أبحاث الجينوم الطبي وهو مركز رائد في مجال أبحاث علم الجينوم الطبي في المنطقة الغربيّة للمملكة العربيّة السعوديّة .
- أنشأت جامعة الملك سعود ١٠ مراكز و ٤ معاهد تدعم برامجها البحثيّة ، وقد أطلقت من داخل هذه المراكز العديد من البرامج بما في ذلك برنامج الكراسي البحثيّة ، وبرنامج الحائزين على جائزة نوبل، وبرنامج الزمالات العلميّة المتميزة .

أصدر المكتب الأمريكي لبراءات الاختراع والعلامات التجاريّة رقمًا قياسيًا من براءات الاختراع (١٢٣) لشركة أرامكو ، والتي أعلنت أيضًا عن بناء مركز بحثي على أعلى مستوى في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (https://rdo.moe.gov.sa/ar/About/Pages/Goals.asp) ، ومن المتوقع الانتهاء منه في منتصف عام ٢٠١٩م .

وبالمقابل نجد إن دور القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي في المملكة العربية السعودية هو دور منخفض ، إذ نرى أن القطاع الحكومي هو من يمول البحوث العلمية في الجامعات ومراكز الأبحاث ، إذ يزيد تمويله مجموع التمويل المخصص للبحوث والتطوير بنسبة ٩٠٪ ، ما عدا بعض المساهمات من شركة سابك وغيرها من الشركات الأخرى ، بينما نرى في إسرائيل أن نسبة حصة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي نحو ٧٤٪ ، وفي اليابان ٧٣٪ ، وفي كوريا الجنوبية ٧٢٪، وفي السويد ٧٠٪، وفي فنلندا ٦٥٪ ، وفي ألمانيا والولايات المتحدة الأميركية ٥٠٪ ، ما يدل على أن هناك خللاً في تفاعل القطاع الخاص مع البحث العلمي وتمويله في المملكة العربية السعودية حيث

نجد أن هناك إحجام من القطاع الخاص، وعدم دعمه للبحوث يتأتى من عدم التزام وسرعة إنجاز الدراسة من بعض أعضاء هيئة التدريس ، وعدم توفر الفنيين المؤهلين وصعوبة استخدام المعامل (الشنيفي، ٢٠١٩، ص٧٧) .

من العرض السابق للبحث العلمي في المملكة العربية السعوية من حيث واقعه والإحصائيات عنه وكيفية التطور الملحوظ من خلال النسب الواردة ، وأهميته في رفع وتطور مستوى المملكة اجتماعياً واقتصادياً وتحقيقاً للرؤية الطموحة في التحول لاقتصاد معرفي غير معتمد على النفط ، حيث أن أساس تطور وتقدم وازدهار أي مجتمع يكمن في صناعته للمعرفة باعتماده على البحث العلمي الذي يعتبر بمثابة منبع المعرفة ومولدها الحقيقي وما يتبعه من تطوير سواء للعقل الإنساني أو تطوير ما هو موجود أو اختراع ما ليس بموجود وبذلك تطور المجتمع في جميع مجالاته ، فلابد من تطوير واقع البحث العلمي استناداً لتصنيفات عالمية للجامعات أولت البحث العلمي في التصنيف أهمية كبيرة ومعرفة أهم المتطلبات المرتكزة عليه وتوفيرها .

سابعاً : تجربة المملكة العربية السعودية في المشاريع الاستثمارية التمويلية

واصل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية نموه ، فأصبح عدد الجامعات في المملكة ٢٩ جامعة حكومية متنوعة التخصصات ، ولا شك أن وراء هذا الإنجاز مساندة الدولة وتشجيع المسئولين وبرامج التخطيط ، ولكن ورغم سعي المملكة للاستثمار المثالي للتعليم إلا أن مؤشرات عديدة تنبه إلى أن النظام التعليمي بات يعاني نواحي خلل ، وأن هناك حاجة ملحة لإعادة النظر في سياساته التمويلية، حيث تؤكد الكثير من الدراسات صعوبة استمرار التوسع في التمويل الحكومي غير المحدود لمؤسسات التعليم العالي ، وهذا يستدعي البحث عن وسائل جديدة لتمويل التعليم العالي في المملكة ، بالإضافة لما يتوافر من الموارد الحكومية من تمويل التزمت به وفقاً لما نصت عليه وثيقة سياسة التعليم من "أن التعليم مجاني في كافة أنواعه ومراحله فلا تفرض الدولة رسوماً دراسية على الدارسين مقابل تعليمهم" فعلى سبيل المثال دعت خطة التنمية السادسة المؤسسات الحكومية والخاصة والأفراد ورجال الأعمال إلى تمويل مراكز البحث العلمي وتقديم المنح الدراسية ودعم التجهيزات المختلفة ، كما دعت الجامعات إلى تبني الخدمات الاستشارية والبحثية للقطاع الخاص مقابل تمويل الجامعات (الجابري،٢٠٠٥، ص ١٥٣) .

وبالنظر في حال التعليم الجامعي اليوم أصبحت نسبة الخريجين كبيرة في فروع الجوانب الإنسانية والأدبية أكثر من التخصصات العلمية من الكليات التربوية وغير التربوية ، الأمر الذي بدأ الاتجاه فيه حالياً نحو تحقيق الكيف بصورة منظمة ومخطط لها من قبل التعليم العالي في مختلف الجامعات والكليات (زاهر وهيكل ومحمدي وأبو سعدة ،٢٠١٣، ص٣٨) ، وهنالك شواهد كثيرة ومتعددة تدل على الاتجاه نحو استثمار المعرفة بجامعات المملكة العربية السعودية تعكس قوة علاقة الجامعة والقطاع

الصناعي على غرار تجربة الدول المتقدمة في توطيد العلاقة بين الجامعات وقطاع الصناعة ، ومن الأمثلة على ذلك (Alshumaimri ,2010؛ الشايع، ٢٠١٢؛ العثمان، ٢٠١٠؛ الشنيفي، ٢٠١٩، العتيبي، ٢٠١٨) :

١) كراسي البحث : وهي مبادرات علمية متميزة ومحددة زمنياً بأربع سنوات قابلة للتجديد، يكلف بها أحد العلماء المتميزين في مجال علمي محدد، للقيام ببحوث متعمقة وتطبيقية رائدة على نحو تستفيد منه القطاعات الاقتصادية والاجتماعية بالمجتمع لتزيد من فاعليتها وقدرتها على المنافسة، وتعتبر كراسي البحث نموذج "مركز بحثي" مصغر، تمتزج فيه الخبرة الوطنية مع الخبرة العالمية، فالكراسي البحثية قامت على دراسة التجارب العالمية في كندا وأمريكا وفرنسا واليابان، ويقوم هذا النموذج على اختيار "خبير وطني" يشرف على إدارة الكراسي "وخبير عالمي" غير متفرغ بمستوى أستاذ كرسي في التجربة العالمية، إضافة إلى مجموعة بحثية متميزة حسب تخصص الكرسي من وطنيين وعالميين، وطلبة دراسات عليا، والاستفادة من الفنيين في مختبرات ووحدات الجامعة في تخصص الكرسي، ولقد كانت تجارب المجتمع مع برنامج كراسي البحث كبيراً، فقد وصل عدد العقود التي وقعتها الجامعات أكثر من سبعين كرسياً، كما تجاوز حجم التمويل (٣٥٠) مليون ريال ، كما خصصت جامعة الملك سعود جزءاً من ميزانيتها الذاتية لدعم كراسي البحث .

٢) مراكز التميز البحثي : تعتبر المملكة العربية السعودية الرائدة في إنشاء مراكز للتميز البحثي، فقدمت وزارة التعليم دعماً قيمته (٥٥٠) مليون ريال لإنشاء (١٣) مركزاً بحثياً في عدد من الجامعات، وذلك ضمن المرحلة الأولى لمشروع مركز التميز البحثي، وأوضحت وزارة التعاليم أن مشروع مراكز التميز تهدف إلى تشجيع الجامعات على الاهتمام بنشاط البحث العلمي والتطوير، وتضمنت خطة إنشاء هذه المراكز العديد من التخصصات، منها على سبيل المثال التخصصات الهندسية في جامعة الملك سعود، والجينوم الطبي في جامعة الملك عبدالعزيز، ومركز التميز البحثي في تكرير البترول والكيماويات في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، والنخيل والتمور في جامعة الملك فيصل، والطاقة المتجددة في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وتقنية تحلية المياه في جامعة الملك عبدالعزيز .

٣) الحدائق العلمية : تم إنشاء حدائق علمية ومناطق تقنية بالمملكة العربية السعودية على غرار تجارب الدول المتقدمة ، حيث أن للمملكة خصائص فريدة تتميز بها، ومن هذه الخصائص وفرة الثروات الطبيعية وما يصاحبها من تطورات في التقنية، وتهافت العديد من الشركات العالمية على التنافس للاستفادة من مصادر الثروات الطبيعية بالمملكة ، وتركيز مصادر الثروات الطبيعية في مناطق معينة يساعد على إنشاء مناطق امتياز عالمية في تلك المناطق توجه عنايتها إلى التقنيات الخاصة باستغلال مصادر الثروة الطبيعية فيها، مثل النفط، والثروة البحرية، وأيضاً زيادة رغبة الشباب من أصحاب الكفاءات العالية في إنشاء شركات خاصة صغيرة يمكن أن توجه للخوض في مجالات نقل التقنية وتطويرها، ووفرة رؤوس الأموال التي يمكن أن توجه للاستثمار في مشاريع بعيدة المدى، واكتساب

جامعات المملكة منزلة مرموقة عالمياً نتيجة البعثات التي وفدتها ، والمشاركة في المؤتمرات العالمية واستضافة بعضها، ومن الأمثلة على مناطق التقنية "وادي الرياض للتقنية" وهو مشروع تابع لجامعة الملك سعود والهدف منه نقل التكنولوجيا، وتحفيز النمو الاقتصادي، وإيجاد فرص عمل للشباب، وتنمية وتطوير الموارد البشرية، وكذلك توفير بيئة محفزة وجاذبة لأنشطة البحث والتطوير لتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني القائم على المعرفة .

٤) **النشر العلمي والإنتاج البحثي** : حققت الجامعات السعودية ميزات متقدمة على مستوى النشر العلمي ، ففي الفترة ما بين (٢٠٠٧-٢٠١٠م) بلغت نسبة النشر (٢١٧) في المائة، مقارنة ببعض الدول مثل الصين التي بلغ نموها في هذا المجال (١٥٥) في المائة، وإيران (١٨٤) في المائة، وتركيا (١٤٤) في المائة، كما أن نسبة الاقتباس من النشر العلمي للمملكة قد بلغت على المستوى العالمي (٥,١) في المائة ، بينما بلغت النسبة في الصين (٥,٤) في المائة ، وتركيا (٤,٩١) في المائة ، وقد بلغ عدد الأوراق العلمية في المملكة عام (٢٠٠٧م) نحو ٢٥٠٠ ورقة لتتضاعف كميتها في عام (٢٠١٠م) إلى أكثر من خمس آلاف ورقة علمية، إن التعليم الجامعي في المملكة حقق تحسناً كبيراً في أغلب مؤشراته خلال الفترة الماضية تمثلت في زيادة معدلات الالتحاق بالتعليم العالي، كما ارتفعت أعداد الجامعات بأكثر من الضعف، وارتفعت أعداد أعضاء هيئة التدريس بمعدلات أعلى من الزيادة في أعداد الطلاب، نتج منها تحسن في نسبة التأطير طالب/مدرس ، كما شهدت الفترة نفسها ارتفاعاً كبيراً في الإنتاج البحثي للمملكة، وغدت في المرتبة الثانية عربياً من حيث حجم هذا الإنتاج، وشكل النمو غير المسبوق في أعداد الطلاب السعوديين الدارسين في الخارج صورة مشرقة للدعم الرسمي الكبير الذي يحظى به التعليم العالي، حيث تفوقت المملكة في معظم مؤشرات الحراك الدولي نحو الخارج على مجموعات دول المقارنة كافة، بل إنها ابتعدت كثيراً عن القيم المسجلة في هذه الدول، وفي الفترة نفسها، ارتفع الإنفاق الحكومي على التعليم العالي، كنتيجة حتمية للتوسع الكبير في مؤسسات التعليم العالي، وإنشاء المزيد منها، وزيادة أعضاء هيئة التدريس فيها، بمعدلات تجاوزت الارتفاع في عدد الطلاب المقيدين، مما أدى إلى ارتفاع معدل الإنفاق على الطالب في التعليم العالي، وهو مؤشر على الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للطلاب، وتحسن البيئة التعليمية بشكل عام (وزارة التعليم العالي، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، 2010؛ رؤية المملكة العربية السعودية 2030 م) .

٥) **برنامج تقاسم المعرفة** : في سبيل دفع عجلة الانتقال نحو الاقتصاد المعرفي والاستثمار المعرفي، تبذل المملكة جهوداً حثيثة ومتواصلة باعتبار هذا التوجه خياراً استراتيجياً نحو التنمية المستدامة المعتمدة على التكنولوجيا والإبداع، والذي توج بحجم الإنفاق الهائل في ميزانية العام الحالي ٢٠١٩ للتعليم والتدريب انطلاقاً من الإيمان بأن مخرجات العملية التعليمية والتدريبية هي من أهم أسس ومرتكزات نجاح الاقتصاد القائم على المعرفة، ومن أهم الخطوات التي تم اتخاذها بهذا الشأن الاستعانة بخبرات كوريا الجنوبية عن طريق «برنامج تقاسم المعرفة»، والذي يشرف عليه المعهد التقني الكوري

والذي يعتبر العقل المدبر الذي قاد كوريا لتكون واحدة من أكبر الاقتصادات في العالم في وقت قياسي، ويسهم في إرساء علاقات راسخة من التعاون الفني والتنموي المثمر بين الوزارات والجهات المختصة في البلدين ولقد خطا البرنامج خطوات واسعة في أربعة مجالات تهتم بها المملكة وهي : الجانب التنفيذي في خطط التنمية، وبناء وتعزيز القدرات في مجال استخدام الطاقة النووية للأغراض السلمية، وتعزيز مسيرة التطور في مجال التعليم الابتدائي، وإنشاء نظام الشبكة الذكية للكهرباء (الغامدي، ٢٠١٧، ص٢٣٤) .

وهناك بعض المبادرات على مستوى الجامعات السعودية لتشجيع البحث العلمي ومصادر التمويل الذاتي ففي جامعة الملك سعود مبادرة دعم الإنتاج العلمي المساند للكراسي البحثية والتي تسهم في تشجيع منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والباحثين في استثمار خبراتهم وإمكاناتهم العلمية في مزيد من الإنجازات في مجال الإنتاج العلمي (نشر علمي مُميز ومصنف ضمن – ISI اختراعات واكتشافات علمية https://chairs.ksu.edu.sa/ar/node/333) كما تعمل جامعة الملك عبدالعزيز على مبادرات لعدد من الجوائز في مجال البحث العلمي والدراسات العليا ، بهدف تقدير وتشجيع الباحثين من أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا ، وحث البقية من زملائهم على الاقتداء بهم وتتبع خطاهم من أجل تنافسية التميز المحمود للارتقاء بذاتهم وجامعتهم ومجتمعهم، وكذلك بالعلوم في مختلف مجالات المعرفة (https://dsr.kau.edu.sa/Content-305-AR-105144) .

وأيضاً تقيم المكتبة الرقمية السعودية حفل جائزة التميز للإنتاج العلمي للجامعات السعودية في قواعد المعلومات العالمية لشجيع التميز في الإنتاج العلمي السعودي المنشور في الدوريات العلمية لمنسوبي الجامعات السعودية، والارتقاء بمستوى مخرجات البحث العلمي بالجامعة كماً ونوعاً من خلال تشجيع النشر في المجلات والدوريات العلمية المرموقة لتحقيق الانتشار المعرفي العالمي وللجامعات السعودية دوراً أساسياً نحو انتقال المملكة إلى اقتصاد قائم على المعرفة، وتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية، من خلال إنتاج ونشر ونقل واستخدام المعرفة عبر البحوث والمنح الدراسية كما في جامعة الملك عبدالله ، والشراكات مع الجامعات الدولية الأخرى، والتعاون مع الشركات المحلية والدولية .

ومن المعروف عالمياً أن الوسيلة الرئيسة لنشر المعرفة في المجتمع هو التعليم، من أدنى مستوى لمرحلة ما بعد الجامعة حيث يشكل التعليم العام الأساس لبناء القدرات المطلوبة للتحرك نحو اقتصاد قائم على المعرفة (Wolfe & Gertler, 2004) .

نجد أن مراكز البحوث الكبرى والمعاهد في الجامعات السعودية يوجهون جزءاً كبيراً من الأنشطة حول القضايا المتعلقة ببناء مجتمع المعرفة السعودي وتوفير الأساس لاقتصاد سعودي قوي قائم على المعرفة مع المؤسسات الأكاديمية، مثال على ذلك " بحث شامل أجراه مركز الدراسات الاستراتيجية في جامعة الملك عبدالعزيز التي نشرت أكثر من أربع وأربعين وثيقة في "سلسلة المعرفة " ، وأسست

جامعة الملك عبدالعزيز أيضاً شركة وادي جدة، والمملوكة للجامعة وركزت على الاستثمارات القائمة على المعرفة، وبالمثل، فإن وادي الرياض هو واحد من مساهمات جامعة الملك سعود في بناء شراكة مع القطاعين العام والخاص في مجال الاقتصاد المعرفي، كذلك جامعة الملك سعود تسعى للعب دور كامل في هذه الاستراتيجية من خلال تطوير حديقة العلوم والتكنولوجيا "وادي الرياض للتقنية – جامعة الملك سعود RTVKSU" في الحرم الجامعي ، ومن خلال هذا المشروع تهدف جامعة الملك سعود لتلبية مطالب الصناعات القائمة على المعرفة وتسويق نتائج أبحاثها، بالإضافة إلى تعزيز البيئة البحثية حيث ذكر معالي مدير جامعة الملك سعود : " الآن اقتصادات العالم قد تطورت من الإنتاج الصناعي إلى إنتاج المعرفة ، وتركز الاستثمارات الآن على العقول، وليس الآلات، ومن الأجدر الاستثمار في العصر الحاضر " (Pavan,2013) ، وأيضاً أنشأت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن KFUPM في الظهران وادي التقنية DTV ، مع مجموعة رجال الأعمال في مدينة الظهران؛ لجذب مراكز البحث والتطوير من الشركات المحلية والدولية وتعزيز أعمال جديدة ، ومن المتوقع أنها رائدة في مجال أبحاث التكنولوجيا (Harrison, Leitch, & McMullan,2013) ويعد إنشاء شركات أودية تقنية في المدن الرئيسة بالمملكة تجسيداً حقيقياً للتمويل الذاتي ، وفيما يلي نبذة عنها :

أ) وادي جدة للتقنية بجامعة الملك عبدالعزيز

تأسست شركة وادي جدة كشركة مساهمة سعودية مملوكة بالكامل لجامعة الملك عبدالعزيز ومكتبها الرئيسي داخل الحرم الجامعي بالأمر السامي رقم م/20 وتاريخ 1431/4/15هـ ، حيث كان هذا القرار مواكباً للنقلة النوعية، والنمو المطرد اللذان تشهدها المملكة العربية السعودية في اقتصادها وبنيتها التحتية ، وتعد شركة وادي جدة الحلقة المكملة لمنظومة الأعمال والإبداع المعرفي بكل مكوناتها من حدائق المعرفة وحاضنات الأعمال والملكية الفكرية والمحطة التي تقوم ببلورة الأفكار وتحويلها إلى مشاريع استثمارية تدعم وتعزز فكرة الاقتصاد المستدام القائم بشكل رئيس على المعرفة .

أهداف الشركة الاستراتيجية : تتمثل الركائز الأساسية التي تشكّل الإطار الرئيسي لاستراتيجية الاستثمار بالشركة في :

– **نقل المعرفة** : تهدف الشركة إلى الاستثمار في المشاريع والأفكار التي تعمل على جلب الخبرات العالمية في التقنيات الحديثة، والتي يحتاجها المجتمع السعودي، والدخول في شراكات مع المؤسسات التعليمية والشركات العالمية المعروفة .

– **البحث والتطوير** : من الأهداف الأخرى التي تتبناها الشركة التركيز على دور البحث العلمي والتطوير في المشاريع التي تستثمر بها، حيث تهدف الشركة بعد نقل المعرفة إلى العمل على تطوير وبلورة ما ينقل من الخبرات، ومحاولة دمج ما ينتج عن هذه البحوث في المشاريع القائمة لتنميتها واستدامتها .

– **الربحية** : كما هو معروف فإن الربحية لا تنفصل بأي حال من الأحوال إذا ذكر الاستثمار حيث تهدف الشركة إلى تحقيق ربح مجزي عن المشاريع التي تتبناها ولكن لا يمثل هذا الهدف الهاجس الأكبر للشركة، حيث يعتبر نقل المعرفة والبحث والتطوير معايير ذات أهمية أقل قليلاً من معيار الربحية للشركة (شركة وادي جدة للتقنية ،٢٠١٤) .

أغراض الشركة : تهدف الشركة إلى المساهمة الفاعلة في تطوير اقتصاد المعرفة، عبر الشراكة بين المؤسسات التعليمية والبحثية ومجتمع الأعمال والاستثمار على أسس تجارية، من خلال الاستثمار في المشاريع المشتركة التي تصقل الخبرات ، والتطبيق العملي لطلبة الجامعة وأساتذتها، ولها في سبيل تحقيق أغراضها القيام بما يلي :

– الاستثمار في صناعة نقل التقنية وتوطينها وتطويرها بما يحقق التنمية المستدامة .

– تهيئة طلاب الجامعة للعمل في القطاع الخاص من خلال التدريب والتأهيل وتوفير الفرص الوظيفية المناسبة من خلال المرحلة الأكاديمية .

– توفير البيئة المناسبة لإجراء الأبحاث العلمية المجدية اقتصاديا لخدمة اقتصاد المعرفة .

– تأسيس حاضنات التقنية والاستثمار فيها .

– استثمار براءات الاختراع والحقوق الفكرية والنماذج الصناعية .

– الاستثمار في الأنشطة الاقتصادية المساندة للصناعات المعرفية.

– استقطاب الكفاءات المتميزة .

– توفير فرص الاستثمار في البحث العلمي والتطوير لأعضاء هيئة التدريس (وادي جدة للتقنية ، ٢٠١٧) .

ب) وادي مكة للتقنية بجامعة أم القرى :

وادي مكة للتقنية هو حديقة العلوم والتقنية بجامعة أم القرى، ويهدف إلى إيجاد بيئة محفزة وداعمة للإبداع والابتكار، وريادة الأعمال بمكة المكرمة ، وهو منصة الشركات الناشئة من الابتكار والبحث العلمي عبر ثلاثة برامج رئيسة :

– **مركز الابتكار** : ويهدف إلى تحويل الأفكار الابتكارية إلى منتجات ذات جدوى اقتصادية من خلال توفير الموارد والخبرات التقنية والمساحات المكتبية .

– **مسرعة الأعمال** : ويهدف إلى تحويل المنتجات الابتكارية إلى شركات ناشئة من خلال تقديم الخدمات الاستشارية والتدريب والإرشاد، بالإضافة الى التمويل والمساحات المكتبية والوصول إلى السوق .

– **رأس المال الجريء** : ويهدف إلى الاستثمار في الشركات الناشئة لتحقيق النمو والاستدامة من خلال ربطها بشبكات المستثمرين الأفراد، ورأس المال الجريء (وادي مكة للتقنية،٢٠١٧) .

أهداف وادي مكة للتقنية :

في ضوء تفعيل دور الجامعة بما يتوافق مع خطة التنمية الثامنة للمملكة التي نصت على أن : "تسعى الخطة إلى تشجيع إنشاء الحدائق العلمية في الجامعات ومراكز الأبحاث، وتوجيه المزيد من الاهتمام لتشجيع التمويل المشترك وبرامج الأبحاث المشتركة بين الصناعة ومؤسسات القطاع العام، وقيام حاضنات الأعمال بهدف تحويل نتائج الأبحاث إلى تطبيقات تجارية وصناعية" ، وتأكيد الخطة على : "ضرورة توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني وتفعيل دور الجامعات في إيجاد اقتصاد قائم على المعرفة" ودعم النشاط العلمي وتشجيع البحث والإبداع ونقل التقنية وتوطينها وإنشاء حدائق التقنية وحاضناتها"، وكذلك خطة التنمية التاسعة التي كان الهدف الثامن منها ينص على «التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة وتعزيز مقومات مجتمع المعرفة» قامت شركة وادي مكة للتقنية بنشاء وادي مكة للتقنية حديقة العلوم والتقنية بالجامعة، التي تهدف إلى : نقل التقنية وتوطينها وتطويرها بما يخدم الاقتصاد الوطني ويحقق التنمية المستدامة، وتوفير بيئة محفزة وجاذبة لمراكز الأبحاث والتطوير في الشركات المحلية والعالمية؛ لتعزيز التعاون مع الجامعة، وتطوير النشاط العلمي والابتكار، وتوفير فرص التدريب والتوظيف لطلاب وطالبات الجامعة بما يحقق المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، وتنمية الموارد الذاتية للجامعة بما يحقق استقرارها المالي (وادي مكة للتقنية،٢٠١٧) .

واقع أودية التقنية بالجامعات السعودية :

تم إنشاء وادي جدة للتقنية التابع لجامعة الملك عبدالعزيز وذلك بغرض نقل التقنية الحديثة للجامعة وتوطينها وخدمة المملكة في مختلف المجالات وهذا يتم بالاتفاقيات التي تتم بينه وبين الشركات العالمية وبدوره سيدعم مسيرة البحث العلمي في جامعة الملك عبدالعزيز ويخدم التحول إلى مجتمع بحثي رائد، ويهدف إنشاء وادي جدة، التي تعتبر اللبنة الأساسية لانطلاق الجامعة إلى شراكات محلية وعالمية لخدمة المجتمع المعرفي ونشر ثقافة المعرفة في المجتمع السعودي الاقتصادي إلى الاستثمار في صناعة المعرفة ونقل التقنية وتطويرها، إضافة إلى توفير البيئة المناسبة لإجراء الأبحاث العلمية المجدية اقتصادياً، وكذلك توفير فرص الاستثمار، إلى جانب جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية لدعم أهداف وادي جدة للتقنية وخدمة الاقتصاد الوطني وسيسهم في تحقيق توجه المملكة نحو التحول إلى مجتمع معرفي يعطي مزيداً من الاهتمام بالعلم والأبحاث، ويعظم دورها للاستفادة منها في التطبيقات الصناعية والتجارية، والمساهمة الفعالة في تطوير اقتصاد المعرفة عبر تعزيز الشراكة بين المؤسسات التعليمية ومجتمع الأعمال والاستثمار على أسس تجارية (https://wadi-jeddah.kau.edu.sa/Default-351888-AR) .

وكذلك وادي الرياض للتقنية في جامعة الملك سعود، الذي يمثل حاضنة علمية بحثية للتطوير والاختراعات التي ستقود التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية خلال هذا القرن، وتعزز وتطور اقتصاد المعرفة، الذي سيكون ركناً أساسياً من أركان اقتصادها في المستقبل، علماً بأن تطور وازدهار وادي الرياض للتقنية يعتمد على تفاعل القطاع الخاص من خلال قوة تمويله لمصادر المعرفة والبحث فيها، وتشجيع الباحثين في الجامعة وتبنيهم كما حصل في كوريا الجنوبية وسنغافورة وغيرهما من الدول التي اعتمدت على اقتصاد المعرفة، وكذلك هناك العديد من الأودية كوادي مكة، ووادي الظهران (https://rtv.ksu.edu.sa/ar) .

ورد في موقع وزارة التعليم (٢٠١٩م) إن الهدف الأساسي من تأسيس أودية وشركات التقنية بالجامعات هو ردم الفجوة بين الجامعات وما تمتلكه من إمكانات وموارد وبين القطاع الخاص والصناعة، في حين اتضح أن بعض الأنشطة التي تمارسها الأودية تتركز في تقديم تسهيلات لوجود الشركات الكبرى بغض النظر عما ستقدمه تلك الشركات مقابل توفير مساحة الأرض والبنية التحتية التي يقدمها لها الوادي ، في حين أن الممارسات العالمية أظهرت أن استقطاب الشركات داخل الأودية يخدم كذلك القطاع الأكاديمي، من حيث إثراء الجانب العلمي والأبحاث التطبيقية التي تتميز بها الجامعة الراعية للوادي، ولم تكن المشاركات البحثية والاستشارية لأعضاء هيئة التدريس وتوظيف ما يتوفر لدى الجامعة من مختبرات ومعامل بالشكل المأمول في أنشطة الأودية، وربما كانت مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جانب الإشراف الإداري والتنظيمي، ومحدودية مشاركات الطلاب في بعض الأودية في مختلف المستويات الأكاديمية في التطوير العلمي والبحثي ودعم المجموعات البحثية، والأصل في استقطاب الشركات التجارية داخل الأودية ما تعرضه الشركات من فرص لمسارات تطويرية لنشاطاتها التجارية، بحيث يمثل هذا التطوير اتجاهات جديدة في البحوث العلمية التي تمتلك الجامعات فيها قدرات وإمكانات علمية تطبيقية وبشرية، فكانت الجهود في بعض الأودية تتمثل باستقطاب الشركات الأكبر والأشهر حتى وإن كان نطاق اهتمامات الشركة ومنتجاتها لا تخدم المنطقة أو تخصصات الجامعة، أو تتوافق مع المسار البحثي القوي لديها، وتوجد حاجة بهذه الأودية الجامعية لإظهار الجانب والدور الحقيقي الذي تقوم به أودية التقنية في خدمة المجتمع والتوعية باقتصاد ومجتمع المعرفة، والتوجهات الحديثة نحو الإبداع والابتكار، وريادة الأعمال، وحقوق الملكية الفكرية لبراءات الاختراع التقنية، وتسجيلها وترخيصها كمنتجات تجارية اقتصادية .

ثامناً : تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠م

لقد أدركت قيادة المملكة العربية السعودية الحاجة للإصلاح التعليمي بمؤسساتها التعليمية والتربوية، فاتخذت خلال السنوات الماضية العديد من الإجراءات المهمة على صعيد التطوير المؤسسي للأنظمة الإدارية بمجال تمويل التعليم، وربما أبرزها الهدف الاستراتيجي السابع برؤية ٢٠٣٠م الذي نصّ على "تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم" (برنامج

التحوّل الوطني٢٠٢٠م، ٢٠١٦، ص٦٢) ، حيث جاءت الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م لتجسّد ميزات المملكة العربية السعودية بما حباها الله سبحانه وتعالى من مقوّمات جغرافية وحضارية واجتماعية وديموغرافية واقتصادية عديدة، تمكّنها من تبوء مكانة رفيعة بين الدول القيادية على مستوى العالم، ورؤية أي دولة لمستقبلها تنطلق من مكامن القوة فيها، وذلك ما انتهجته عند بناء رؤية للمملكة العربية السعودية للعام (١٤٥٢هـ – ٢٠٣٠م) ، وتضمّنت «الرؤية» مستهدفات لزيادة فاعلية البحث العلمي، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية (القحطاني، ٢٠١٧،ص٨)، وأكدت على الشراكات مع القطاع الخاص، والقطاع غير الربحي في تقديم المزيد من البرامج، والفعاليات المبتكرة لتعزيز الشراكة التعليمية (الغشام، ٢٠١٦،ص١) ، وقد ورد في الهدف الاستراتيجي السادس : تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، من خلال تطوير الشراكة المجتمعية بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الخدمة المدنية وبقية مؤسسات المجتمع البشرية، وسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، والهدف الاستراتيجي السابع : تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم ، والهدف الاستراتيجي الثامن : رفع مشاركة القطاع الأهلي في التعليم .

وقامت وزارة التعليم بدورها في التحضير لتشكيل فريق عمل مهمته الإشراف على تنفيذ كل ما يختص بالتعليم في «رؤية ٢٠٣٠م» بمشاركة الجامعات بوضع شعار «رؤية السعودية ٢٠٣٠م» في مكان بارز داخل مقراتهم حتى يكون هذا الشعار منطلقاً للجميع نحو الأهداف التي تسعى «الرؤية» لتحقيقها (موقع وزارة التعليم، ٢٠١٩) .

وعكفت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على توضيح سُبُل التطوير التعليمي، من خلال تبنيها للأهداف الاستراتيجية المساهمة في تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص ، حيث يساهم القطاع الخاص بشكل كبير في دعم وتمويل المبادرات، مما يوفر نحو ٤٠ % من الإنفاق الحكومي على المبادرات، وتسهم عدد من مبادرات برنامج التحوّل الوطني في توطين أكثر من ٢٧٠ مليار ريال في المحتوى المحلّي مما يعزز الارتقاء بالقيمة المضافة للمحتوى المحلي، والتقليل من الاعتماد على الواردات وخلق فرص العمل، تحقيقاً لهدف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م في تعظيم المحتوى المحلّي في قطاعات مختلفة ، وأكدت الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م في مجال خصخصة التعليم بالهيئة العامة للاستثمار وبالمملكة العربية السعودية فقد تحددت أهداف الخصخصة كما وردت على الموقع الإلكتروني للهيئة العامة للاستثمار (٢٠١٨م) https://sagia.gov.sa/ar .

١- العمل على ترشيد الإنفاق العام والتخفيف عن كاهل ميزانية الدولة، من خلال إتاحة الفرصة للقطاع الخاص بتمويل وتشغيل وصيانة بعض الخدمات، التي يمكنه القيام بها، الأمر الذي يتطلب تقييم مشاريع التجهيزات الأساسية والمرافق العامة لتحديد جدوى تحويل إدارتها إلى القطاع الخاص، شريطة المحافظة على دور الدولة في توفير بعض الخدمات الضرورية، هذا إضافة إلى إيقاف

الحكومة لأية استثمارات إضافية للمشاريع العامة بعد الموافقة على تخصيصها، باستثناء ما هو ضروري منها .

٢- العمل على زيادة إيرادات الدولة عن طريق تعزيز عائد المساهمة في النشاط المراد تحويله للقطاع الخاص، وأيضاً عن طريق تعزيز ما تحصل عليه الدولة من مقابل مالي مثل ما تحصل عليه مقابل منحها للامتيازات ، وكذلك عن طريق الإيراد المحصل من بيع الدولة لجزء من حصتها .

وتمثّل آلية اعتماد تكاليف مبادرات الجهات المشاركة في برنامج التحوّل الوطني تأكيدًا لتوجّه مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بتعزيز الأثر المتوقع من المبادرات والبرامج الحكومية، عبر ربطها بالأولويات الوطنية ودراسة العوائد الاقتصادية والماليّة المتوقعة منها، وتعكس اعتمادات السيولة المقدّرة للإنفاق على المبادرات خلال السنة المالية (٢٠١٦م) الفرص الاقتصادية المتوفّرة في إعادة هيكلة عدد من القطاعات وتسهيل الإجراءات، مما أسهم في خفض تكاليف المبادرات ، كما أن آلية الاعتماد ونشر الأرقام الخاصّة بالمبادرات يعززّ من منهج الشفافية والتي يسعى المجلس إلى ترسيخه في الميزانيات والاعتمادات الماليّة .

اعتمدت آلية عمل برنامج التحوّل الوطني أساليب مبتكرة في إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمبادرات، حيث قام البرنامج بوضع التكاليف التقديرية المقترحة للمبادرات وفق آليات تعظّم من مشاركة القطاع الخاص ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي، مما أسهم في تخفيض التكاليف التي تتحمّلها الحكومة ورفع العوائد الماليّة والاقتصادية والتنموية المتوقعة من البرنامج ، وتمّ تطبيق هذه الآلية بشكل سنوي، لدراسة الجدوى الاقتصادية للمبادرات المستحدثة، ومن ثم اعتماد تكاليف جديدة من عام ٢٠١٧-٢٠٢٠م، وتقوم اللجنة الماليّة على وضع معايير محددّة لقياس مدى كفاءة التخطيط المالي للمبادرة ومدى ملاءمة السيولة السنويّة اللازمة للمبادرات مع الميزانية، مما يعظّم الاستفادة من المبالغ المخصصّة للمبادرات واستثمارها بما يتلاءم مع الوضع المالي والاقتصادي ، وتمّ اعتماد (٥٤٣) مبادرة للبدء في عام (٢٠١٦)، وقدّرت تكاليفها الكليّة على الحكومة للخمس سنوات القادمة ب ٢٧٠ مليار ريال .

قامت وزارة التعليم خصوصاً في التعليم الجامعي بتطبيق استراتيجيات، وإطلاق مبادرات عدة، لتطوير العملية التعليمية، لدفع عجلة المملكة للتحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة ووفقاً لمحور اقتصاد مزدهر، ومن ضمن هذه المبادرات ما يلي :

١. **البيئة التعليمية** : التوسع في إنشاء الجامعات بحيث تغطي تخصصات مختلفة مثل : العلوم الصحية بفروعها المتنوعة الطب وطب الأسنان والصيدلة والتمريض والعلوم الطبية التطبيقية، بالإضافة إلى كليات الهندسة والحاسب الآلي وتقنيات الأعمال، كما تشمل المبادرات تطوير البنى التحتية للجامعات السعودية وتجهيزها بالمعدات والأجهزة الحديثة، وتحديث المختبرات والمعامل البحثية ، كما تم تدشين جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، والتي هي جامعة عالمية للدراسات العليا ومتخصصة في مجال الأبحاث ، وتركز الأبحاث في الجامعة على مجالات مهمة لمستقبل المملكة

والعالم أجمع مثل : الطاقة، والبيئة، وتحلية المياه، والتقنية البيولوجية الصناعية والتطبيقات العلمية للحاسب .

٢. **العملية التعليمية** : استحداث برامج تعليمية ذات علاقة بالعلوم والتقنية، وتحديث الخطط والبرامج التعليمية لموائمة مخرجاتها مع سوق العمل، وإعادة هيكلة الكليات، والتوسع في برامج الدراسات العليا ذات العلاقة بالعلوم والتكنولوجيا، واستحداث برامج متعددة التخصصات في تخصصات دقيقة مثل : تقنية النانو، والتقنية الحيوية، والبتروكيميائية، والمعلوماتية الحيوية، وغيرها .

٣. **أعضاء هيئة التدريس** : تطبيق برنامج تنمية الإبداع والتميز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وتطبيق نظام البدلات والحوافز المادية المرتبط بنوعية العمل ومستواه ، وإنشاء عمادات لتطوير المهارات والتطوير الأكاديمي .

٤. **الطلاب** : مثل برنامج ريادة الأعمال والذي تتمحور أنشطته حول خمسة مجالات رئيسة هي : التعليم، والتدريب، والاستشارة، والبحث العلمي، والاتصال، وبرنامج وزارة التعليم العالي لرعاية الطلاب المتميزين حيث يتم استقطابهم من خلال تنظيم برامج متخصصة لهم خارج المملكة من خلال بيوت خبرة وجامعات عالمية، وبرنامج تطوير خدمات الإرشاد الطلابي في الجامعات السعودية .

٥. **البحث العلمي** : ومن أبرز المبادرات فيه ما يلي :

– تنويع مصادر التمويل لدعم البحث العلمي : شجعت الوزارة على إطلاق برامج خاصة تتيح للموسرين ورجال الأعمال تخصيص أوقاف للجامعات، وإنشاء مراكز التميز البحثي في الجامعات، حيث يهدف هذا المشروع إلى تميز الجامعات في مجالات محددة من مجالات البحث العلمي؛ وبلغ عدد هذه المراكز أربعة عشر مركز تميز موزعة بين الجامعات بميزانية إجمالية قدرها (٦٠٠) مليون ريال .

– إنشاء مركز الأبحاث الواعدة : حيث تم إنشاؤها لإتاحة الفرصة أمام الجامعات الناشئة لإقامة مراكز أبحاث علمية لتكون النواة الأساسية للوصول إلى مراكز أبحاث تخدم التوجهات العلمية العالمية ، وقد تم دعم إنشاء ثمانية مراكز في عدد من الجامعات الناشئة بتكلفة تزيد على (٦٣) مليون ريال .

– برنامج تقنية النانو، حيث تم رصد مبلغ (٦٣) مليون ريال لإنشاء برامج ومراكز بحثية تهتم بتقنية النانو وقد تم توزيع هذا المبلغ على ثلاث من الجامعات العريقة .

– الحدائق العلمية وحاضنات التقنية : دعمت الوزارة إنشاء حاضنات التقنية التي تهدف إلى الإسهام الفاعل في تطوير اقتصاد المعرفة عبر الشراكة بين المؤسسات التعليمية والبحثية، والمجتمع والأعمال والاستثمار على أسس تجارية، عن طريق الاستثمار في المشاريع المشتركة التي تصقل الخبرات والتطبيق العلمي لطلاب الجامعة وأساتذتها .

– كراسي البحث العلمية : حيث دعمت الوزارة بشكل قوي الجامعات في تأسيس ونشر ثقافة كراسي البحث العلمي، وعلى سبيل المثال بلغ عدد كراسي البحث في جامعة الملك سعود أكثر من (١١٣) كرسي بحثي خلال أعوام معدودة .

– استقطاب أساتذة وعلماء متميزين : التركيز على النوعية الجيدة في التعاقد مع أساتذة متميزين، والعمل على تحسين محفزات عمل الأجانب في جامعات المملكة، لتجويد البحث العلمي المتميز في الجامعات فعلى سبيل المثال : وقعت جامعة الملك سعود عقود خدمات مع (١٤) عالماً من الفائزين بجائزة نوبل .

– استقطاب الباحثين وطلاب الدراسات العليا : واستقطاب طلبة الدراسات العليا من المتفوقين من غير السعوديين للدراسة والعمل في البرامج البحثية، والكراسي العلمية، والمختبرات .

– تشجيع الأبحاث المتميزة : تشجيع الأبحاث المتميزة والنشر في مجلات علمية عالمية، وذلك عن طريق تقديم حوافز براءات الاختراع والنشر في المجلات العالمية المتميزة .

– شجعت الوزارة الجامعات على النشر العلمي الرصين على مستوى العالم، من خلال النشر في (ISI) وسكوبس غيرها من أوعية النشر العلمي المتميز .

– تطوير مؤشرات قياس وتقويم البحث العلمي : يهدف المشروع إلى معرفة المستوى المرجعي، ودراسة الوضع الراهن للبحث العلمي في قطاع التعليم العالي، حيث يسهم المشروع في رسم سياسات استراتيجية مستقبلية للبحث العلمي في المملكة .

ولعل أبرز ما يعزز الدراسة الحالية كونها تأتي ترجمة حقيقية للهدف السابع من أهداف الرؤية الوطنية (٢٠٣٠م) "إيجاد مصادر تمويلية مبتكرة" من خلال الاستفادة من التجارب العالمية والتي تم تحديدها بالدراسة الحالية بتجارب الولايات المتحدة الأمريكية وتجارب المملكة المتحدة وتجربة عربية من المملكة الأردنية الهاشمية فيما يخص بمصادر التمويل الذاتي .

تاسعاً : تحديات ومشكلات تمويل التعليم وسُبُل التغلب عليها

إن من أكبر المشكلات التي تواجهها النظم التعليمية المعاصرة في مختلف الدول هي ما يتعلق بتوفير المال اللازم لتمويل التعليم والتوسع فيه، ويصطدم طموح بعض الدول في تحقيق آمالها التعليمية بهذه المشكلة مهما كان مستوى هذه الدول من الغنى مما يضطرها للتخلي عن بعض مشاريعها التربوية أو تأجيلها، ونظراً للتوسع الكبير في قطاع التعليم والذي تصاحبه نقلة نوعية وتزايد أعداد الطلاب فإن أكثر الدول وجدت نفسها عاجزة عن القيام بمهمتها في ميدان التعليم ، مما أدى إلى ضرورة دراسة التعليم من الناحية الاقتصادية (حجي، ٢٠١٢، ص ١٥٨)، وتواجه مسألة تمويل التعليم في كل بلدان العالم بعض المشكلات لأن المشروعات التعليمية بما تتطلبه من معدات ومبان وأجهزة ووسائل ومعلمين وغيرها باهظة التكاليف وتحتاج إلى أموال طائلة، كما أن غلبة القيم الديمقراطية ومبادئ الرفاهية والعدالة الاجتماعية دفعت الشعوب إلى زيادة طموحهم واتساع آمالهم وكبر توقعاتهم من حكوماتهم، مما دفع الدول إلى زيادة إلتزاماتها للتوسع في مجالات التنمية والخدمات وهذا ما جعل ميدان التعليم في سباق مستمر مع غيره من الميادين للحصول على التمويل اللازم ، وتبدو الهوة واسعة بين البلدان العربية والدول المتقدمة، وبصفة عامة يتعرض نظام تمويل التعليم

الجامعي إلى عدة قوى ضاغطة مما يجعلها تؤثر على ما يمكن أن يقدم للتعليم من تمويل، وتتمثل هذه القوى بالآتي : (الحربي، ٢٠١٧؛ العتيبي، ٢٠١٨؛ الشنيفي، ٢٠١٩، عقيلي والقحطاني، ٢٠١٩)

١- إن تمويل التعليم الجامعي قضية معقدة، فهو ليس مجرد أن تقرر الحكومة أنها ستنفق على التعليم أو أنها ستترك ذلك للقطاع الخاص، فلا يجب إغفال عدة عوامل تؤثر على ذلك القرار منها : الوضع الاقتصادي للبلاد من حيث الإنتاج القومي، والميزان التجاري، ورصيد الدولة من العملات الأجنبية، ومعدل التضخم، وقوة العملة المحلية في مواجهة العملات الأخرى، ويبنى على ذلك نسبة الإنفاق على التعليم مقارنة بالدخل القومي .

٢- الطلب الاجتماعي على التعليم حيث إن التعليم حق إنساني يجب أن يتمتع به كل فرد، ويتعلق ذلك بمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية وطريقة فهم المجتمع والقيادة السياسية لهذا المبدأ .

٣- عدد السكان ومعدل النمو السكاني، معدل البطالة والحقبة التاريخية وطبيعتها التي يعيشها المجتمع، ثم الاتجاهات العالمية، والطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم من قبل كافة شرائح المجتمع وفئاته المختلفة وذلك لكافة مراحل التعليم وكل أنواعه والارتفاع الملحوظ في تكلفة إعداد طالب اليوم عن تكلفة إعداده بالأمس .

٤- دخول القطاع الخاص المجال التعليمي بشكل قوي ومؤثر حتى صار الآن منافساً قوياً للقطاع الحكومي في التعليم وشجع على تقليل التمويل الحكومي للتعليم الجامعي والاتجاه نحو البحث عن مصادر تمويل بديلة والطلب المتزايد على التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، لأن الدرجة الجامعية تعني أجوراً أعلى ، كما أن التطور التكنولوجي في سوق العمل يتطلب مهارات معينة تكتسب في الجامعة، وهذا يصنع ضغطاً متزايداً على الجامعة وميزانيتها .

٥- التدهور الاقتصادي والمعدلات العالية من البطالة خفضا الأموال المتاحة للتعليم العالي، مما أدى إلى وجود عجز في التمويل الحكومي .

٦- هناك اتجاهات سلبية نحو الإنفاق العام والحكومي بكل صوره، حيث يرفض معظم الناس في كل مناطق العالم أن يدفعوا المزيد من الضرائب، مما أدى إلى خفض التمويل الحكومي للتعليم العالي، وهناك إجماع عام متزايد على أن التعليم العالي هو سلعة خاصة تفيد في الأساس الفرد أكثر من المجتمع الذي يحتاج للأموال لاستثمارها اقتصادياً، لهذا يجب على الأفراد أن يدفعوا النصيب الأعظم من تكاليف تعليمهم العالي وليس المجتمع .

٧- إن المشروعات التعليمية بما تتطلبه من مبان ومعدات ومعامل وغيرها باهظة التكاليف تحتاج إلى أموال ضخمة .

٨- الوضع الاقتصادي وتمويل التعليم الجامعي وعلاقته مع الأزمات الاقتصادية التي تعاني منها الدولة وانخفاض في المخصصات المالية المقدمة للتعليم الجامعي .

وسيتم التوسع بالمشكلات والتحديات الخاصة باعتماد الجامعات السعودية على مصادر التمويل البديل بالمبحث الثاني، وقد ذكر العتيبي (٢٠٠٣، ص ١٩) وجوهر والباسل (٢٠١٦، ص٢٠١-٢٠٣) أن هناك العديد من الإجراءات لمواجهة أزمة تمويل التعليم من خلال ما يلي :

١. تحسين الكفاءة الداخلية : إن إدخال بعض التغييرات على بنية النظام التعليمي من شأنه توفير الكثير من المال وتحقيق أعلى استفادة من الموارد المتاحة وزيادة فرص الانتفاع بالتعليم .

٢. تخفيض كلفة الوحدة التعليمية : اهتم علم اقتصاديات التعليم في العقود الأخيرة إلى دراسة التنبؤ بكلفة الوحدة التعليمية، كطريقة لتقدير نفقات التعليم وعدم المساس بجودته وخفض مستوى الهدر التعليمي وربط خطط التعليم بخطط التنمية في البلاد ومن أهمها : رفع مستوى الجودة النوعية للتعليم وتخفيض كلفة المباني وإشراك القطاع الخاص والجمعيات والهيئات في الإنفاق على التعليم بالأموال النقدية والعينية .

٣. ضبط التكاليف الرأسمالية : هي المبالغ النقدية التي تقوم الإدارة بصرفها على الأصول ويتطلب إيجاد مصار بدائل جديدة لتلك الأصول بتكلفة صيانة أقل مع تحقيق الفاعلية .

٤. البحث عن موارد إضافية : لا شك أن الرؤية المستقبلية لتطوير التعليم تتوقف بشكل كبير على توفير التمويل الضروري وتنويع مصادره لمواجهة تداعيات الأزمات الاقتصادية والتي من أهمها التركيز على الشراكة وتحوّل الجامعات إلى جامعات إنتاجية والتعاون مع القطاع الخاص، ودوره كشريك أساسي في تمويل التعليم ، كما يجب دعم أواصر التعاون معه بما يخدم التعليم وتطويره، والاهتمام بدور مؤسسات المجتمع المدني في تمويل التعليم، وضرورة وجود الشريك الدولي وأهمية المنح والقروض والهبات ودورها في تمويل .

وكخلاصة للمبحث الأول الذي تم فيه عرض الموضوعات المتعلقة بالتمويل بصفة عامة للتعليم الجامعي، فإن تمويل التعليم الجامعي قضية مشتركة لدى جميع الدول لخفض النفقات في ظل الأزمات الاقتصادية والتحديات وفقاً للإمكانات المتاحة في توفير موارد مالية إضافية لتلبية تلك الاحتياجات المتزايدة في مجال الانفاق على التعليم من خلال تطوير نشاطات الجامعة التعليمية الإنتاجية مثل الاستشارات الهندسية والدراسات والخدمات الاقتصادية والإدارية والتقنية ومراكز النشر العلمي وغيرها، بحيث يحقق فوائد مالية ذاتية وفوائد لربط النظرية بالتطبيق ، وهذا الربط يمكن أن يسهم في إثراء وتطوير كل من النظرية والتطبيق، وربط الجامعة والتعليم بصفة عامة بالبيئة والمجتمع من خلال الخدمات التي تقدمها الجامعة أو المؤسسة التعليمية ذات الجودة الأفضل والأسعار الأرخص، وزيادة مهارات الطالب أثناء الدراسة .

المبحث الثاني : التمويل الذاتي للتعليم الجامعي

تتعدد أساليب تمويل التعليم الجامعي في الدول المتقدمة، ولا تعتمد على مصدر وحيد للتمويل، وتخطط الجامعات لاستحداث أساليب تمويل جديدة ومتنوعة، تسهم بفاعلية في تطوير التعليم الجامعي وتحقيق أهدافه، بينما يسود اعتقاد في كثير من الدول – وخاصة دول العالم الثالث – أن الحكومة يجب أن تكون هي الكفيل لكل أبناء المجتمع، وفي ظل هذا الاعتقاد تكون الدولة هي المسئول الأول عن تمويل التعليم وتوفير ما يلزمه مما يؤدي إلى ظهور السلبية والاتكالية؛ لأن الناس في ظل هذا الوضع تعتمد على الحكومة في كل شيء، وحيث إن أي دولة من الدول أياً كانت ثروتها لا تملك كل ما يلزم للوفاء بالتعليم الجامعي حقه وتحقيق مطالبه في ظل التحديات التي يواجهها؛ لذا أصبح من الضروري البحث عن بدائل جديدة لتمويل التعليم الجامعي الحكومي بالمملكة العربية السعودية ويتناول هذا المبحث الموضوعات التالية : المفهوم والنشأة والأهداف ومبررات الاعتماد على التمويل الذاتي بالجامعات والاقتصاد المعرفي كمدخل لتحقيق التمويل الذاتي للجامعة، والتمويل الذاتي للجامعات من خلال التحوّل نحو نمط الجامعات المنتجة، وآلية التمويل الذاتي للجامعات ، وواقع التمويل الذاتي للجامعات الحكومية السعودية، ومتطلبات تفعيل نظام التمويل الذاتي في الجامعات ، وتحديات التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية السعودية .

أولاً : المفهوم والنشأة

إن تزايد النفقات التعليمية ومحدودية الإمكانات المتوفرة لدى المجتمع والأفراد في توفير موارد مالية إضافية لتلبية الحاجات المتزايدة في مجال الإنفاق على التعليم قد يؤدي إلى البحث عن بعض الأساليب التي قد تخفف من الأعباء المالية التي يتحملها المجتمع والفرد، ومن بين هذه الوسائل لجوء بعض المؤسسات التعليمية إلى تطوير نشاطاتها التعليمية إلى نشاطات تعليمية إنتاجية (الحربي، ٢٠١٧، ص ٥٩) ، ويُعرّف التمويل الذاتي وفقاً إلى حسين وحسن ومطاوع (٢٠١١، ص ٧٠٨) "قدرة الجامعة على توفير موارد عن طريق نشاطاتها، ويعطيها إمكانية التصرف بها دون التقييد بقواعد الصرف المحددة بقانون الموازنة الحكومية، ومن خلاله تعالج الجامعة الاختناقات المالية في موازنتها".

وعرّفته كلٌ من عقيلي والقحطاني (٢٠١٩، ص٤٢) بأنه "توفير مصادر إضافية عن الدعم الحكومي نتيجة تزايد النفقات التعليمية ومحدودية الإمكانات" ، لذا فإن البحث عن مصادر تمويلية أخرى لتخفيف العبء عن الميزانية الوطنية أمر ضروري ، ومن الأمثلة عليها تجربة جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية حيث لا تشرف عليها وزارة التعليم، وإنما تدار من قبل مجلس أمناء مستقل وتدعم عبر صندوق دعم الابتكار التابع للجامعة والمعروف بإسم صندوق التمويل الرئيسي، والذي يقدم الدعم للمشاريع والشركات الناشئة القائمة على التقنية والتي تتبناها الجامعة في المؤسسات الأكاديمية ، كما عرّفه مارك (٢٠٠٠، ص٤٠٧) بأنه" إمكانية الجامعات تمويل نفسها بنفسها من خلال نشاطها والتمويل الذاتي في أبسط معانيه يعني التكافل أو الضمان الذاتي" .

ونظراً لأن الجامعة المنتجة تحقق موارد مالية إضافية إلى موازنة الجامعة من الدولة، والتي من خلالها تستطيع الإنفاق على بعض الأنشطة التي تواجه اختناقات الميزانية ، لذا فهناك اتفاق على اعتماد أسلوب الجامعة المنتجة أسلوبًا مناسبًا لتحقيق التمويل الذاتي وزيادته للجامعات في القرن العشرين (عشيبة، ٢٠٠٠، ص٤٩٨) ، وتعرف الجامعة المنتجة أحد أشكال التمويل الذاتي بأنها "التي تحقق وظائفها المتوقعة وهي التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والتي تتكامل فيها هذه الوظائف لتحقيق بعض الموارد المالية الإضافية للجامعة من خلال أساليب ووسائل متعددة منها الاستشارات، والبحوث التعاقدية" (عبد الناصر، ٢٠٠٤، ص٩٨) .

وقد تحصل الجامعات على موارد ذاتية مصدرها الغرامات والجزاءات والمبيعات الحكومية لبعض ما لديها من أثاث وسيارات وأجهزة، وأيضًا على موارد مالية من مطبوعاتها وإيجار بعض مبانيها ومرافقها، وكذلك من تقديم بعض الأبحاث والخدمات الاستشارية التي تقدمها مراكز الأبحاث وغيرها (العتيبي، ٢٠١٨، ص٤) .

ومن خلال التعريفات السابقة عرّف الباحث التمويل الذاتي بأنه قدرة الجامعة على اكتساب موارد إضافية لها من خلال استثمار مواردها الذاتية أفضل استثمار ممكن من خلال الرسوم وصناديق الإستثمار وتسويق البحوث العلمية والابتكارات، والشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة، وخدمة المجتمع والتعليم المستمر، وتسويق الخدمات الجامعية، النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية، والأوقاف والهبات والتبرعات .

نشأة التمويل الذاتي

مع تعاقب السنين عانت المؤسسات اقتصادياً من خلل في هياكلها، وكان للمؤثرات الخارجية الدور الرئيسي في هذا الاختلال، خاصة وإن بعض البلدان تعتمد على تصدير مواد خام أولية بصورة أساسية، وفي السنوات الأخيرة تراكمت معاناة هذه الاقتصادات، وبرز عجز مستحكم في ميزانيتها الداخلية والخارجية مع تأرجح قيمة صادراتها، وزيادة أعباء الإنفاق الحكومي لتلبية حاجاتها الاجتماعية كزيادة الطلب والسكان، لذلك شرعت العديد من الدول في اتباع سياسات وبرامج الإصلاح الاقتصادي، من خلال تحقيق الشراكة الاقتصادية من القطاع الخاص وبالتالي الحد من النفقات وتعظيم العائد في استثمار تحسين الجودة النوعية وتعظيم الكفاءة الداخلية والخارجية وتجويد العملية التعليمية، وتخفيض الأعباء المالية والإدارية التي تتحملها ميزانية الجامعة واستثمار موجودات وأصول لتوفير التمويل الذاتي، وتطبيق مضامين اقتصاد المعرفة، وتحسين الميزانية العامة والوضع المالي عن طريق زيادة

الإيرادات وتخفيض النفقات، وظهر في الوسط الأكاديمي اصطلاح "الجامعة المنتجة" والذي بدأت به بعض الجامعات بهدف البحث عن مصادر تمويل إضافية لتغطية العجز في موازناتها، 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، (الغامدي، ٢٠١٧، ص١٩) .

وذكر (عبدالناصر، ٢٠٠٤، ص٩٨) أن أسلوب التمويل الذاتي للجامعات ظهر خلال العشر سنوات الأخيرة من القرن العشرين، حيث أصبحت جامعة الخدمة (الجامعة التي تعتمد على التمويل الذاتي) تمثل اتجاهًا أكثر تميزًا ، فقد كانت تواجه جامعة البحث التقليدية – التي يتم تمويلها بشكل أساسي من المخصصات الحكومية على المستوى القومي – تحديًا لإمداد أو لتوفير الأموال من خلال بيع الخدمات المعتمدة على البحث أو المعرفة إلى العملاء في إقليمها أو منطقتها، والمساهمة بالخدمة في هذا المنظر لا تعد جديدة بالنسبة للجامعة، ولكن الجديد يتمثل في الاتجاه العالمي العام نحو حاجة الجامعات إلى تسويق خدماتها البحثية والتعليمية ، ونجد هذا التوجه واضح في كل من روسيا والولايات المتحدة الأمريكية .. وغيرها .

ثانياً : أهمية التمويل الذاتي للجامعات وأهدافها

اكتسب تمويل التعليم الجامعي بصفة عامة ومصادر التمويل الذاتي في التعليم الجامعي بصفة خاصة أهمية بالغة في النظم الجامعية كافة، حيث استمدا أهميتهما من أهمية التعليم الجامعي باعتباره الأكثر فاعلية لإحداث التطور الاقتصادي، والثقافي، والاجتماعي، فهو من ناحية يمثل أهم مجالات التنمية البشرية وأبرز أهدافها، ومن ناحية ثانية يمثل استثماراً في رأس المال البشري والذي يعد أهم وأرقى أنواع الاستثمار على الإطلاق، إذ أن الإنسان في المحصلة النهائية هو الثروة الحقيقية، والتطور الحضاري للمجتمعات لا يقاس فقط بحجم الإنجاز المادي وإنما وهو الأهم بما أحرزه من انجاز علمي، وإنتاج معرفي، وما أحدثه التعليم من تطور في بناء القدرات البشرية والمهارات الإنسانية من ناحية أخرى أصبح التعليم الجامعي مورداً استراتيجياً للمجتمعات الحديثة، والذي يمد المجتمع بكافة احتياجاته من الكوادر العلمية المتخصصة، بحيث غدا التعليم طاقة إنتاجية متنوعة، وثروة متجددة، ودائمة، يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة، وتعزيز النمو الاقتصادي، والتي من شأنها تحسين جودة الحياة الإنسانية .

يذكر الفليح (٢٠٠٠، ص٣) أن تقدم المجتمعات الإنسانية لا يقاس بما لديها من ثروات طبيعية فحسب، بل وفي المقام الأول بالمستويات المعرفية لأفراد مجتمعها، وفي قدرتها على استغلال ما لديها من موارد وثروات طبيعية لمقابلة المتطلبات المعرفية والتنموية .

ويرى العبيكان (٢٠١٢، ص٢) أن التعليم الجامعي هو المسؤول عن تزويد المجتمع بحاجاته من الكفاءات البشرية عالية المستوى في مختلف التخصصات، وهو أداة المجتمعات في تطويع التكنولوجيا

لخدمة الأغراض والمطامح المجتمعية، واستيعاب معطيات التقدم العلمي، وقيادة عمليات التغير الثقافي والاجتماعي، وبذلك يلعب التعليم الجامعي دوراً أساسياً في تحديد مستقبل الشعوب، وذلك بالنظر إلى كون التعليم الجيد شرطاً ضرورياً للتراكم والتكاثر المعرفي، ولازدهار حركة البحث والتطوير إضافة إلى درجة كفاءة مخرجات التعليم في المهن المختلفة .

وذكر حجي (٢٠١٢، ص ١٩٨) أن الإنفاق على التعليم العالي يعد من أعقد المشكلات التي يواجهها التعليم العالي ، وأكثرها إثارة للجدل خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة ؛ إذ أن هناك جدلاً لا يتوقف بين أنصار الاتجاهات المختلفة حول هذا الموضوع ، فالبعض يعالج هذه المسألة من منظور اقتصادي بحت ، داعياً إلى إلغاء المجانية، وتحميل الطالب وأسرته نفقات تعليمه، وربط التعليم العالي باحتياجات سوق العمل، ومتطلبات الصناعة والتجارة، والتوسع في فتح الجامعات الخاصة، والبعض الآخر ينطلق منطلقاً اجتماعياً منادياً بالإنفاق العام، والتوسع في القبول لتحقيق ديمقراطية التعليم، وتكافؤ الفرص، وثالث يغلب النواحي المعرفية والأكاديمية، مؤكداً على الجدارة والأهلية في القبول والتمويل المختلط في الإنفاق .

وفي هذا الصدد ذكرت بلتاجي (٢٠١٣، ص١٩) أن دور الحكومات في تمويل التعليم يعتبر دوراً أساسياً حيث ما يزال دور القطاع الخاص محدوداً للغاية، وبالتالي لابد من وجود دعم سياسي وشعبي للتعليم، ومساهمة الهيئات والمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني في التعليم، واستبدال العلاقة التقليدية بين منظومة التعليم والحكومة بعلاقة تقوم على أساس التعاون بحيث تشارك مؤسسات المجتمع المدني والأهلي في دعم الجهد الحكومي وتُشير التوجهات العالمية للجامعات بالسعي وبخطوات حثيثة نحو زيادة إنتاجية الجامعات، وتهيئة فرص النمو الاقتصادي داخلها من خلال العمل في مشاريع بحثية إنتاجية، والمشاركة في التطوير التقني، والانفتاح على المجتمع، وتكوين علاقات متبادلة مع المؤسسات المختلفة ، وفي ضوء ذلك يجب أن تقوم الجامعة بتمويل نفسها ذاتياً، ويمكن أن يتحقق التمويل الذاتي للجامعة من خلال القيام بما يلي :

- استخدام الجامعة كمراكز إنتاج خصوصاً في مجال الأبحاث والاستشارات، ومنها تحصل مؤسسات التعليم العالي على موارد إضافية تساعدها على تغطية مصروفاتها، وتطوير برامجها .
- إنشاء مراكز لتسويق البحوث والخدمات الجامعية على مستوى الجامعة، بهدف بيع منتجاتها مباشرة سواء للمواطنين، أو المؤسسات والهيئات العامة والخاصة .
- إنشاء بعض المشروعات الاستثمارية في نطاق الجامعة، ومحاولة الاستفادة من المعامل والمختبرات والمراكز البحثية التابعة للجامعة في الحصول على مصادر دخل للجامعة .
- التوسع في إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص؛ تأمينا لجذب الموارد المالية من المستفيدين، والاستفادة من الخدمات الاستشارية والتدريبية المقدمة إلى المؤسسات الإقليمية والدولية التي تدعم مشروعات تمويل الجامعة (البحيري، ٢٠١٥، ص١٠٥) .

وأشار زاهر وآخرون (٢٠١٣، ص٤٠) إلى أن الإنفاق على التعليم الجامعي بالعديد من الدول العربية يواجه بالعديد من المشكلات المزمنة، لكونه من مسؤولية الحكومات المركزية، ويكاد يكون التمويل الحكومي هو المصدر الرئيس لتمويل التعليم الجامعي، والذي يصل إلى حوالي ٩٠% من مصادر التمويل بينما يغطي الجزء الباقي من الرسوم الطلابية، وبعض المساعدات الداخلية والخارجية المقدمة من بعض الدول والمنظمات والهيئات الدولية، والتي لا تكفي للايفاء بمشاريع وأهداف الجامعة التنوية ، والتي تؤثر على قدرتها على تقديم خدمة تعليمية راقية ، وتبين عجز الموارد المالية عن تلبية متطلبات إصلاح التعليم ، وسوء توزيع الموارد المالية بالجامعات، وانخفاض كفاءة استغلال الموارد المالية ، وضعف كفاءة الإنفاق التعليمي وتعاظم الإنفاق العائلي على التعليم ، ووجود هدر في مساهمة القطاع الخاص في استثمارات التعليم .

فمع الزيادة المستمرة في الإنفاق على التعليم العالي وتوسع مجالاته بات من الواضح أن من أهم المشكلات التي يواجهها التعليم العالي في العالم بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص بسبب ارتفاع معدلات التكلفة بصورة مستمرة، وتزايد أعداد الطلاب، ومطالب البحوث والمعامل والنفقات، حيث أصبحت المصادر البديلة الحالية مثل الوقف والهبات، والتبرعات غير كافية كمصادر لتمويل التعليم الجامعي، ومن هنا ظهرت حاجة متنامية إلى مساندته في توفير بدائل متاحة لتمويله في المملكة العربية السعودية .

كما 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، وفرض ضريبة على الخريجين، كما في الأردن، حيث لجأت الجامعات إلى فرض رسوم دراسية على الطلبة مقابل دراستهم في الجامعة، وقد دعم هذا التوجه للجامعات البنك الدولي حينما أصدر تقريراً بعنوان" أولويات وإستراتيجيات من أجل التعليم في يناير عام (١٩٩٥م) ، حيث طرح فيه ضرورة أن يتحمل الطالب الرسوم الدراسية بالكامل في مرحلة التعليم العالي مع إمكانية الاستفادة من نظم الاقراض الطلابي، والسماح ببعض المنح الدراسية للطلاب الفقراء والمتفوقين، وتقوم فكرة فرض رسوم دراسية على الطلبة على أساس استرجاع الجامعة لجزء من تكاليف دراسة الطالب، وهذا ما يعرف بنظام استرداد الكلفة، ويكون ذلك إما مباشرة ، أو في وقت لاحق (العبيكان، ٢٠١٢، ص١٨)، والتبرعات والهبات المحلية من المؤسسات والجمعيات الخيرية والاجتماعية في ميدان التعليم تُقدّم للطالب مباشرة كما هو الحال في اليابان وإندونيسيا والصين (سلمان ،٢٠١٢، ص١٢) ، أو تقدم للجامعة مباشرة في صورة مساعدات مالية (الخشاب والعناد ،٢٠٠١م، ص٣٧) ، كما لجأت كثير من جامعات الدول الأوروبية إلى أسلوب التمويل الذاتي، وذلك ضمن إطار أسلوب الجامعة المنتجة بقيام الجامعة بممارسة بعض النشاطات المضافة إلى مهمتها الأساسية لقاء تحقيق بعض الموارد المالية التي تعزز من موازنة الجامعة نفسها ، وتحسن من مستوى هيئة التدريس فيها (غانم ،٢٠٠٠م، ص٢٨٩)، والتمويل الذاتي ضمن إطار الجامعة له عدة أساليب ، كأسلوب التعليم الممول ذاتياً (

الدراسات المسائية ، والتعليم الموازي) ، وخدمة المجتمع لقاء مردود مالي (التعليم المستمر والتدريب ، والاستشارات العلمية)، والنشاطات الإنتاجية ، خاصّة في ظل التزايد المستمر في النمو السكاني وارتفاع كلفة التعليم، والحاجة إلى تحسين نوعية التعليم مع انخفاض عائدات النفط واستمرارية العجز المالي ، وانخفاض حجز الاستثمارات الحكومية ... الخ ، ومن ثم فالحصول على تعليم واسع يشمل الجميع ويواكب تطور العصر لا يتم إلا بالتكاتف بين الدول والشعوب عن طريق التشاركية في تمويل التعليم ، وهذا يتطلب اتباع أساليب جديدة في التفاعل والاتصال بمؤسسات التمويل المحلية ، وغير المحلية الحكومية وغير الحكومية لدعم التعليم مادياً، وتوفير مستلزماته الضرورية .

كذلك إتاحة الفرصة لمزيد من المشاركة الفعالة من القطاع الخاص في تقديم وتطوير الخدمات التعليمية في مختلف مستويات وأنماط التعليم، ومن أبرز الآليات التي تتماشى مع هذا الاتجاه، وتعمل على تعزيزه اتخاذ تدابير وإجراءات من شأنها تنظيم الرسوم التعليمية، وبلورة سياسات خاصة بسبل تحصيل الرسوم الطلابية، وفقاً للظروف والإمكانات القائمة، وتطوير أساليب وآليات الاستثمار في التعليم مع العمل الجاد تجاه ترشيد النفقات بما لا يخل بالعملية التعليمية ومتطلباتها ويحافظ على الارتقاء النوعي المستمر للتعليم، هذا علاوة على أهمية البحث عن خيارات تعليمية من شأنها توفير خدمات تعليمية لأعداد كبيرة من الطلاب وبفعالية مميزة دون حاجة إلى النفقات التقليدية الباهظة مع الأخذ بعين الاعتبار زيادة مخصصات التعليم من الناتج الإجمالي لمقابلة زيادة التوسع في الخدمات التعليمية، فالتعليم بحاجة إلى العون المادي من الأهالي والحكومات من الآن فصاعداً، حيث ستواجه شحاً في الموارد المادية المخصصة للتعليم ، وليس هناك سوى أحد الخيارين : إما انحطاط التعليم وتراجعه، وإما إيجاد سبل وأطر لمشاركة الأهالي في دعمه، وفي الكثير من دول العالم تتقاسم تكاليف التعليم مع الأهالي؛ ففي كوريا الجنوبية . مثلاً . تحاول الدولة أن تبقي تكاليف التعليم منخفضة، وتحمل الأهالي جزءاً منها، وهي تخفض الدعم الحكومي للتعليم كلما تقدم الطلبة في مراحل الدراسة، إلى أن يصل الأمر إلى تحميل الأهالي ٥٠% من نفقاته (العبيكان، ٢٠١٢، ص٢٢) .

ثالثاً: مبررات الاعتماد على التمويل الذاتي بالجامعات

أصبحت مؤسسات التعليم العالي تعاني من نقص موارد التمويل ومن المطالبات المتزايدة برفع مستوى كفاءة العملية التعليمية من الدولة ومن المجتمع، ومن الانتقادات المتزايدة عدم 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 (باطويح وبامخرمة، ٢٠١٠، ص٣٧) .

ومن جهة أخرى، فان الجدل احتدم مؤخراً 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، هناك تساؤل حول ما إذا كان الاتجاه المتزايد نحو ما يمكن تسميته تحويل التعليم العالي إلى نشاط تجاري 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 يؤدي هذا الاتجاه إلى تخفيض العبء المالي على الطلاب، خاصة ذوي الدخل المنخفض أو المحدود، ومن ثم حرمان قطاع كبير من المجتمع من منافع التعليم الجامعي ذي المستوى العالي، وظهرت الدعوة إلى استثمار المعرفة بالجامعة من خلال تنوّع مصادر التمويل الذاتي بحيث يتم المزج بين أهداف تنمية الموارد المالية للتعليم الجامعي والحفاظ على هدف تقديم مستوى متقدم من التعليم الجامعي متاحاً لأكبر شريحة من أفراد المجتمع برسوم دراسية لا تتجاوز التكاليف التشغيلية الفعلية للعملية التعليمية .

تواجه الحكومات في جميع أنحاء العالم الطلب المتزايد على الموارد العامة، إضافة إلى ضغوط المنافسة العالمية التي اخذت تفرض على مختلف دول العالم توفير مشروعات كفؤة ، وقادرة على منافسة غيرها، أو تقديم الخدمات بأقل التكاليف، ففي الدول النامية يتطلب كل من التزايد السكاني المتواصل والحاجة الى بيئة جذابة ومواتية للعمل التجاري والاستثماري، بالوقت الذي أصبحت فيه الجامعة مطالبة بمواجهة عدد كبير من التحديات والمتغيرات أهمها : الحاجة إلى أعداد كبيرة من المتخصصين في مختلف أنواع التقنية المتقدمة في الصناعة والزراعة والتجارة ، حيث إن التقدم التقني الهائل الذي تشهده المجتمعات المتقدمة يحتم علينا أن نساير ونواكب هذا التقدم حتى لا تتخلف عن الركب العالمي، والحاجة إلى توجيه النشاط البحثي والعلمي نحو المجالات التطبيقية، للمساهمة في التنمية المجتمعية الاقتصادية والناتج القومي، وذلك من منطلق أن التنمية والتقدم الاقتصادي والاجتماعي يعتمدان على نتائج تلك البحوث العلمية بالجامعات ومراكز البحث العلمي فيها، والحاجة إلى مساهمة الجامعات بصورة أكثر فعالية في تلبية متطلبات التنمية الصناعية (علي،٢٠١٩،ص ١٥٣) .

ولتحقيق ذلك يتطلب دعم الجامعة وخاصة بمجال البحث العلمي ولكن قد لا تكفي الميزانية المخصصة للبحث العلمي وإنتاج المعرفة بالجامعة مما يؤدي إلى التفكير بمصادر ذاتية للتمويل بالجامعات وهذا من خلال تنشيط دور الجامعة في انتاج المعرفة بعناصرها البحث العلمي والابداعات والابتكارات وتطوير التقنية وتوطينها، بالاعتماد على مصادرها البشرية لإنتاج المعرفة (باطويح وبامخرمة، ٢٠١٧، ص٤٥) .

كما أن التمويل الذاتي للجامعات برز بالوقت الحاضر كاستجابة استثمارية للتطوّر الحاصل في الوظيفة الثالثة للجامعات حيث يُمكن للجامعة خدمة المجتمع عن طريق الإسهام في ربط البحث العلمي باحتياجات قطاعات الإنتاج والخدمات، وربما كان من إحدى الوسائل لتحقيق ذلك تخصيص أماكن في مؤسسات التعليم العالي لعدد من الشركات والمؤسسات الصناعية لتتخذ منها مقار تتفاعل

فيها من خلالها مع الهيئات التدريسية والطلبة والمختبرات، وتتعاون على دراسة المشكلات التي تواجهها قطاعات الإنتاج المختلفة وتعوق تطورها، ومن ثم تعمل على تقديم الحلول لها، وهذه المقار هي التي تسمى محطات العلوم (الكعبي، ٢٠١٨، ص٤) .

وقد انتشرت في بعض البلاد الصناعات المتقدمة حتى أصبح يشترك عدد كبير من الشركات الصناعية في الجامعة الواحدة تتخذ لها فيها مقار أو محطات علمية، وإذا تعذر انتقال شركات الصناعة إلى الجامعات فالحل البديل أن تنتقل الجامعات إليها عن طريق السماح لأعضاء هيئة التدريس بالعمل في تلك الشركات لمدة محدودة لأهداف معينة، الأمر الذي يجعلهم يتعرفون على مشكلات الصناعة في الواقع، وينقلونها إلى الجامعات، ويجعلونها مداراً لبحوثهم، ونماذج علمية يدرسونها لطلبتهم بدلاً من الاقتصار على تعليم نظريات مجردة ، تنتهي مع الزمن إلى عزلة الجامعات عن مجتمعاتها (بدران ودهشان، ٢٠٠٠، ص٧١) .

وليس المطلوب من الجامعة الاستغراق في الأنشطة التي ترتبط بتحقيق عائد اقتصادي، بشكل يبعدها عن أداء وظائفها ومهامها الأساسية، وأن تتحول إلى مجرد مصنع من المصانع لإنتاج سلعة، تسودها قيم السوق الاقتصادية من ربح وخسارة، وهي إن فعلت ذلك تكون قد تخلت نهائياً عن مكانتها في المجتمع كمصدر إشعاع فكري وحضاري، بل ينبغي المحافظة عليه مهما كانت الضغوط، والإغراءات المالية، ولكنها تلك الجامعة التي تسعى إلى تحقيق وظائفها المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، مع تحقيق الموارد المالية الإضافية من خلال أساليب متعددة مثل التعليم الممول ذاتياً، والتعليم المستمر، والاستشارات والبحوث وغيرها من الأنشطة (الهلالي، ٢٠٠٣، ص٤٩) .

وقد أشار العديد من الباحثين إلى **مبررات الأخذ بنظام التمويل الذاتي للجامعات**، وقد تم تصنيفها إلى ما يلي :

١) **مبررات عالمية** : والمتمثلة في الثورة التكنولوجية والمعلوماتية؛ حيث أدى النمو السريع لتكنولوجيا المعلومات إلى زيادة المنافسة العالمية، وكذلك إلى دورة حياة أقصر للمنتج، وزيادة الضغط على الشركات للبحث عن تكنولوجيا جديدة متقدمة؛ مما أدى ذلك إلى توجه المصانع والشركات إلى الجامعات ومحاولة عقد شراكة بينهما للاستفادة من خبرة الجامعات في مجال التكنولوجيا (Byung,2004,p203) ، وأدّى النمو المعرفي إلى تحول الاقتصاد في العالم إلى ما يطلق عليه الاقتصاد المعرفي، وأصبح الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير من أهم دعائم مجتمعات المعرفة، وشكّلت ثورة الاتصالات في إيصال المعرفة والتوسع السريع في التعليم عن بعد، والنشر الإلكتروني للكتب والمجلات العلمية فرضت على الجامعة باختيار هذا النمط من التمويل لتغطية الكلفة المالية واستثمار المعرفة وما يتم انتاجه، كما أن هنالك أسباب تتعلق بتداعيات العولمة : حيث أصبح ينظر إلى الجامعات ليس فقط على أنها جزء لا يتجزأ من جهود التنمية الوطنية، بل أصبحت عاملاً رئيساً في إنتاج المهارات اللازمة للسوق العالمي، وعامل جذب للاستثمار،

ونتيجة لذلك لم تعد المنافسة كما كانت في الماضي بين الجامعات المحلية، ولكن اليوم أصبحت المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة من جهة، والجامعات المحلية والعالمية من ناحية أخرى (عابدين، ٢٠٠٣، ص٣٠٥) ، وأصبح ينظر للجامعات في سياق العولمة بأنها : مجموعة من المنظمات لإنتاج وبيع سلع أو خدمات للسوق العالمي بهدف الربح (Jarkko,2009,220) ، وكذلك من المبررات الدولية التنافسية وتحقيق مراكز متقدمة بالتصنيف العالمي بالجامعات ويتوقف التنافس بين الجامعات على قدرة كل منها على التحسين والتطور المستمر، والتجديد والإبداع فيما تقدمه من برامج تعليمية وتدريبية، وتفعيل ما تمتلكه من ميزات نسبية في البنية الأساسية والتجهيزات والكوادر البشرية، وبرامج البحث والتطوير، وقدرتها على تسويق خدماتها، وجذب الطلاب، واستقطاب الشركاء من السوق المحلية والخارجية (بدران، ٢٠٠٦، ص ٢٧٥) .

٢) **مبررات اقتصادية** : تتجه الجامعات نحو الأخذ بنمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام الواسع النطاق للمعلوماتية وشبكة الانترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، وخاصة في التجارة الإلكترونية، مرتكزاً بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي، خاصة ما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام والاتصال (خليفي ومنصوري ، ٢٠٠٥، ص ٦٩) ، حيث تزايد الاهتمام بالاقتصاد القائم على المعرفة، وأصبح تحقيق القدرة على المنافسة هو العامل المشترك بين مختلف الجامعات واستخدام عمليات إدارة المعرفة إلى جميع الأنشطة التي تسعى الجامعة من خلالها للحصول على المعرفة من مصادرها المتعددة (YU Wensheng ,2012, 85)، وكثير من الدول الرائدة كانت تعتمد على الموارد التقليدية، مثل : العمال، ورأس المال، والموارد الطبيعية لخلق الثروة والنمو الاقتصادي تحولت تدريجياً إلى الاقتصاد الجديد لمواكبتها عصر العولمة، والتقدم التكنولوجي في بيئة اقتصادية ديناميكية ، وأصبحوا يستفيدون من إنتاج المعرفة الجديدة والابتكار والتكيف مع التكنولوجيا الجديدة لدفع التقدم في النمو الاقتصادي (Godin ,2006) ، وتسعى المملكة العربية السعودية للتحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة من خلال التعليم الجامعي والبحث العلمي، لتحقيق طموحات القيادة الوطنية وفقاً لتطلعات الرؤية الوطنية (٢٠٣٠م) حيث أصبح التوجّه نحو الاعتماد على مصادر التمويل البديل والاستثمار من أبرز مستهدفات وتطلعات الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م (وثيقة برنامج التحوّل الوطني٢٠٣٠، ٢٠١٦، ص٦٢) .

وبالإضافة إلى ما سبق فإن التمويل الذاتي وتحقيق متطلبات تفعيله بالمملكة العربية السعودية، خياراً إستراتيجياً لتحقيق رؤية ٢٠٣٠م ، حيث ورد في وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م مرتكزات الرؤية الوطنية التي تعتمد فيها على ثلاثة محاور وهي المجتمع الحيوي والاقتصاد المزدهر والوطن الطموح، ويرتكز الهدف الاستراتيجي السابع على تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية (وثيقة الرؤية الوطنية، ٢٠١٦، ص١) .

٣) **مبررات اجتماعية** : هناك عدة تحديات اجتماعية تؤثر على الجامعات، توجب إعادة النظر في منظومة التعليم الجامعي، وتقييم مدى قدرة النظام التمويلي الحالي للجامعات على الإيفاء

بالتحديات المتعلقة في الزيادة السكانية، وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، مع خفض اعتماد المشروعات العامة على موارد الدولة المالية من حيث الدعم والتمويل وذلك لتدبير متطلبات الإنتاج، وانخفاض الإنتاجية وتدنيها عن المستويات المقبولة، وخفض الإنفاق الحكومي والرغبة في الحصول على عائدات مالية تستخدمها لتمويل بعض أوجه الإنفاق العام بالجامعة (النفيعي ، ٢٠١٨، ص٥٦) .

٤) **مبررات تنموية** : إن التميز والقدرة على المنافسة بين الجامعات يعمل على ايجاد طرق عمل مفيدة واستنباط أساليب جديدة تعتمد على الاستثمار بالمعرفة والمساهمة في التنمية الشاملة وتحقيق المشاركة الاجتماعية لكل فرد في العمل والإنتاج، والاستفادة من قدرة جهود التنمية على توجيه المجتمع نحو الإنتاج ورفع طاقاته الإنتاجية (الجماصي ،٢٠١٥، ٨٧) .

كما أشار الهلالي (٢٠٠٣، ص ٧٧-٨١) إلى وجود العديد من المتغيرات التي تدعو إلى البحث في موارد إضافية لتمويل مؤسسات التعليم العالي منها : زيادة الطلب وارتفاع كلفة التعليم العالي في مقابل تراجع المخصصات المالية في ميزانيات الدول للتعليم بسبب الركود الاقتصادي ، والطلب الكبير على المخصصات الحكومية من قطاعات أخرى ، كالصحة ، والضمان الاجتماعي ، بالإضافة إلى أن زيادة الطلب على التعليم العالي ، والقبول غير المخطط للأعداد الكبيرة من الطلاب يجعل الجامعات وأعضاء هيئتها غير قادرة على تأدية رسالتهم التعليمية ، فلم تعد الجامعة منعزلة عن محيطها الاجتماعي، وبالتالي أصبحت مطالبة بتقديم خدمات وأنشطة مختلفة للمجتمع ، وكونت وظيفة خدمة المجتمع البعد الثالث للوظيفة الجامعية ثلاثية الأبعاد (تعليم ، بحث ، خدمة المجتمع) ومن الظواهر الجديدة في التاريخ الاقتصادي التوجه نحو العولمة، ومن أهم ملامح هذا التحول الاقتصادي هو اعتماده على الملكية الخاصة القطاع الخاص الذي تحكمه توجهات السوق، وعوامل العرض والطلب، فقد أوضحت تجارب الدول الاشتراكية عقم المؤسسات المركزية، وضرورة تحويلها إلى مؤسسات يتشارك في إدارتها أعداد أكبر من الناس، كما يتوقع في ضوء المجتمع الاقتصادي الجديد أن ينحصر التمويل الحكومي للتعليم، وتتعدد مصادر التمويل الخاصة والأهلية ، وزيادة الاستقلال المالي للجامعات، هذا الاستقلال شرط ضروري للاستقلال الأكاديمي والإداري، ويعتبر من أقوى الضمانات لحرية مؤسسات التعليم العالي، فإذا كانت حرية الفكر وحرية التعبير عن الرأي من ضمن استقلال الجامعة فإن استقلالها المالي أهم دعائم ذلك الاستقلال وبقدر هذا الاستقلال يتحدد نشاطها، وبالرغم من ضرورة الدعم الحكومي إلا أن هناك تخوف من تسلط الحكومة على الجامعة بسبب ما تقدمه من دعم .

يتضح من العرض السابق أن هناك عدة دواعٍ تدعو لتطوير وتفعيل مصادر التمويل الذاتي، خاصة وأن الاقتصاد أصبح يعتمد على المعرفة، ورأس المال البشري، والكفاءات البحثية الموجودة بالجامعة، وتطوير مراكزها البحثية لتقوم بخدمة المجتمع على أكمل وجه، وإجراء البحوث التطبيقية التي يحتاجها القطاع الصناعي والانتاجي، وتعتمد على ذاتها، وأن تطور سياساتها التمويلية، من

خلال الاستثمار بالمعرفة التي تنتجها وتبادر لحل مشكلات، واحتواء التغيرات المحيطة بالمجتمع، وأن ترتقي بمن حولها من القطاعات النمائية .

رابعاً : الاقتصاد المعرفي مدخل لتحقيق التمويل الذاتي للجامعة

بعد أن أصبح للمعرفة بعدها الاقتصادي وارتبطت بالجانب المالي عبر ما اصطلح عليه برأس المال البشري (الفكري) أو رأس المال المعرفي، أصبح توظيف مدخل الاقتصاد المعرفي بالجامعات وسيلة لتوفير المصادر المالية الذاتية من خلال استثمار المعرفة نظراً لما تضيفه من قيمة للمنتج، وأصبح العامل الرئيس في نمو الاقتصاد هو إنتاج المعرفة واقتناؤها واستثمارها، ومما يؤكد أهمية المعرفة قول عالم الإدارة بيتر دركر " إن المصدر الاقتصادي الأساسي للمجتمع لن يكوّن رأس المال أو العمالة، بل سيكون بدلاً عن ذلك المعرفة، وستكون القيمة الحقيقية هي الإنتاجية والإبداع (الغامدي، ٢٠١٧، ص١٠) .

ويُعرف الاقتصاد المعرفي بأنه الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، والمشاركة فيها، واستخدامها، وتوظيفها، وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة من خلال الإفادة من خدمة معلوماتية ثرية وتطبيقات تكنولوجية متطورة، واستخدام العقل البشري كرأس للمال، وتوظيف البحث العلمي، لإحداث مجموعة من التغييرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة والتنمية المستدامة بمفهومها الشمولي التكاملي (ملحم، ٢٠١٣، ص٣٥) .

وأشارت العديد من الدراسات مثل الخماش (٢٠١٣) والشمري وكريم (٢٠١١) ودراسة الزركاني (٢٠١٠) إلى الدور المباشر لتطبيق مدخل الاقتصاد المعرفي في الاقتصاد والإنتاج بالمؤسسات التعليمية كالجامعات، ومن أبرز المؤشرات الإنتاجية باقتصاد المعرفة هو التنسيق بين التعليم والصناعة (Houghton & Sheehan ,2000) ، كما أصبحت المعلومات مورداً أساسياً من الموارد الاقتصادية شأنها شأن الموارد الطبيعية، بل تتميز بأنها مورد متجدد لا ينضب وأنها تمثل ما يقرب من(٨٠٪) من اقتصاديات العالم المتقدم (الخماش ، ٢٠١٣، ص١٢)، وبالتالي أصبحت المعرفة التي تنتجها الجامعة إحدى المداخل التي من خلالها يُمكن توفير مصادر ذاتية للتمويل .

واستخدمت عدة تسميات لتدل على اقتصاد المعرفة وما يناسب التمويل الذاتي للجامعات بتطبيقها لمضامين الاقتصاد الذي تؤدي فيه المعرفة دوراً أساسياً في خلق الثروة، وتحتل فيه مساحة أكبر وأكثر عمقاً مما كانت في أشكال الاقتصاد السابقة، إذ أصبحت تشكل مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية، وتحقق الجزء الأعظم من القيمة المضافة فيه (أبو شامات، ٢٠١٢، ٥٩٧) ، ويتضمن مفهوم اقتصاد المعرفة إنتاج وصناعة المعرفة بالجامعة من خلال مؤشر العائد على الجامعة من الخدمات البحثية والصناعية والتسويقية عبر مراكزها البحثية ومعاملها والمنتجات التسويقية الناتجة من عمليات البحث والتطوير بالكليات والمراكز الجامعية، ومراكز ريادة الأعمال والاستشارات والإيرادات

العائدة على الجامعة باعتبارها عملية اقتصادية مجردة مثلها مثل اقتصاديات الخدمة السياحية أو الفندقية أو غيرها (معايعة، ٢٠٠٨، ص١١٦) ، والجامعة التي تتحول إلى عصر الاقتصاد المعرفي تستطيع تحويل المعرفة التي تنتجها وتنشرها وتسوقها باعتبارها مورداً استثمارياً، وكسلعة استراتيجية، وكخدمة وكمصدر للدخل القومي (الهاشمي، الغزاوي، ٢٠٠٧، ص٢٧) .

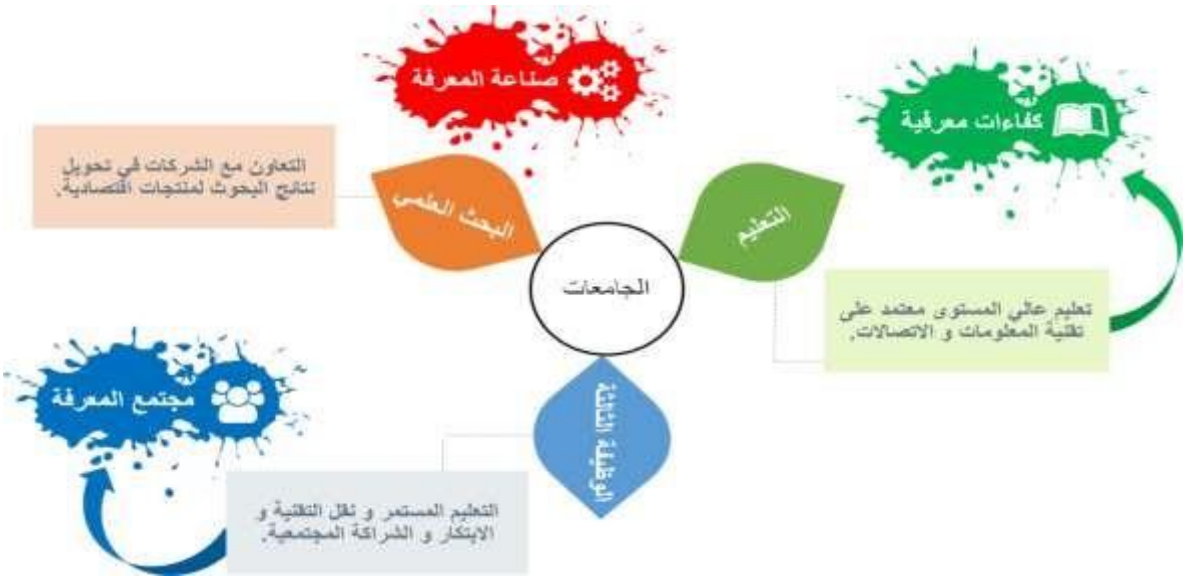
وقد اتفقت الأدبيات على أن عمليات إدارة المعرفة التي يمكن للجامعة القيام بها من حيث توليد المعرفة واستخدامها وتطبيقها ونشرها وتقيمها هي الوسيلة لتطبيق مضامين الاقتصاد المعرفي مثل ما ذكره كل من (نجم، ٢٠١٤؛ الكبيسي، ٢٠١٥؛ عليان، ٢٠٠٨؛ حجازي، ٢٠٠٥؛ القرني، ٢٠٠٩ ؛ الخماش، ٢٠١٣، علة، ٢٠١٣) وذلك لتوفير مصادر تمويلية إضافية من خلال استثمار المعرفة بالجامعة بالاستفادة من خصائص الاقتصاد المعرفي وهي :

- القدرة على توليد واستخدام المعرفة للوصول إلى الابتكار، فالمعرفة وسيلة أساسية لتحقيق مصادر التمويل بالجامعة لبيع السلع وتسويق حدماتها للمستهلكين للمجتمع المحلي أو الإقليمي
- يرتكز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال المعرفي والفكري، والاعتماد على القوى العاملة المدربة والمتخصصة في التقنيات الجديدة، لإنتاج التقنية وتسويقها .
- تحويل تركيز الجامعة نحو إنتاج وصناعة الخدمات المعرفية، من خلال تفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية، والاتجاه نحو الابتكار، وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية جديدة لم تكن الأسواق تعرفها من قبل .
- انفتاح سوق العمل حيث المهارات غير المتوفرة في بلد ما يمكن إيجادها في بلد آخر، وذلك من خلال الشبكات الإلكترونية، حيث تزايد عدد مستخدمي الانترنت أصبحت التجارة الالكترونية أكثر رسوخاً، ويشمل ذلك التجارة الإلكترونية التي تتم بين الشركات نفسها، أو بين الشركات والمستهلكين، ويتوقع أن يصل حجم التجارة الالكترونية في السنوات القادمة إلى ما يزيد على تريليون دولار، والقضية هنا أنه إذا بدأت الخدمات وعمليات البيع التقليدية تستبدل بالتجارة الإلكترونية؛ فإن ذلك سيغير مجالات التوظيف من المواقع التقليدية إلى الوظائف التي تتطلب مهارات في تقنية المعلومات .
- الحاجة للتعلم المستمر: من المتوقع أن يزداد عدد المتعلمين الكبار أكثر من أي وقت مضى، وستكون الحاجة للتربية والتعلم المستمر من المتطلبات الجوهرية للحفاظ على قدرة الفرد للبقاء في عمله كقوة عمل منتجة .
- توظيفِ المعرفةِ وتوطينها وتحسين مستوياتِ الإنتاج؛ باستخدام المقومات المعرفية والتكنولوجية والاعتماد الأكبر على التقنية .
- انشاء الروابط التجارية بين الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، مع مؤسسات الإنتاج والتوسع في الاستثمار، وبالذات الاستثمار في المعرفة العلمية والعملية، بالتركيز على مشاريع الطلاب التطبيقية وتسويقها من أجل تكوين رأسمال معرفي يسهم في توليد انتاج المعرفة .

– زيادة الأهمية للصادرات من المنتجات المعرفية واكتساب القدرة التنافسية لمواجهة التنافسات العلمية .

تواجه البلدان النامية اتجاهات جديدة هامة في البيئة العالمية، منها الأهمية المتزايدة للمعرفة التي تعد المحرك الرئيسي للنمو في ثورة المعلومات والاتصالات، ويكمن الدور الإيجابي لقطاع التعليم العالي في بناء الاقتصادات القائمة على المعرفة من خلال تشجيع كبير من قبل المنظمات الدولية مثل البنك الدولي، ونجد أن الاستثمار في نوعية التدريب والتعليم العالي يولد فوائد خارجية رئيسة والتي تعتبر بالغة الأهمية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية القائمة على المعرفة (Ramady,2010) ، والجامعات هي مصدر قوة في الاقتصاد القائم على المعرفة في القرن الحادي والعشرين، وينظر إليها على نحو متزايد كإحدى العوامل الرئيسة المحركة للابتكار ، ونتيجة لذلك فإن العديد من صناع القرار يذكرون أن جامعات الأبحاث "مصانع المعرفة" للاقتصاد الجديد تحوي على خزانات غير مستغلة إلى حد كبير من المعرفة (Wolfe & Bramwell,2008) ، وقد تم إنشاء دليل يؤكد أن الجامعات هي مؤسسات قوية لتسويق المعرفة والدوافع الرئيسة لنظم الابتكار الإقليمية، هذا يعتمد إلى حد كبير على الأعمال التجريبية التي تنتج في بعض الاقتصادات الإقليمية الأكثر ديناميكية في العالم، مثل وادي السليكون في كاليفورنيا (Huggin & Johnston,2009) .

وتبين البحوث أن الجامعات ليست فقط مجرد مدربين وأساتذة من العلماء والباحثين المؤهلين تأهيلاً عالياً، ولكنها أيضاً جاذبة للمواهب من أماكن أخرى للمجتمع المحلي (Wolfe & ,2004 Gertler) والجامعات لا تولد فقط معرفة جديدة من خلال البحوث الأولية، ولكنها توفر الدعم الفني والخبرات المتخصصة والتسهيلات المستمرة القائمة على شراكة أنشطة البحوث والتطوير (2008 ,Wolfe ,Bramwell) ، ولا يقتصر نشاط الجامعة على عملية نقل المعرفة على المستوى المحلي، ولكن أيضاً بمثابة قناة المعرفة الجديدة من خلال "خطوط الأنابيب العالمية" من شبكات البحوث الأكاديمية الدولية ، ويوضح الغامدي (٢٠١٧، ص٧٦) دور الجامعات في ظل الاقتصاد المعرفي في الشكل (١)



شكل رقم (١) تطور دور الجامعات في ظل الاقتصاد المعرفي (الغامدي، ٢٠١٧، ص٧٦)

إن الجامعات لديها من المعرفة المتمثلة في رأس المال الفكري والبنى التحتية من المختبرات العلمية والورش الفنية والمكتبات وشبكات الاتصالات والأبنية ما يمكنها من أن تكون أكثر إنتاجية للمعرفة وتستثمرها، فالجامعة مؤسسة منتجة من خلال ما تقوم به من زيادة رصيد المعرفة، والاستفادة من التراث العلمي والإنتاج الفكري لإعداد الكوادر المؤهلة من الثروة البشرية، ومن خلال المشاركة في التطور التقني والشراكة مع المؤسسات والقطاع الخاص ورجال الأعمال (الغامدي، ٢٠١٧، ص٧٦)

يذكر المؤمني (وآخرون ،١٩٩٥، ص٨٨) أنه للعلم والتكنولوجيا علاقة وطيدة بتطور الإنتاج، فهما يرتبطان وبشكل قوي بالتنمية التي تعتبر انعكاساً للتطور الذي يصيب الوحدات الإنتاجية، وفي مقدمتها الإنسان الذي يدور حوله محور التنمية، والذي يعتبر محركها الأساسي، وإن تنمية القوى البشرية هي الوسيلة الوحيدة لبلوغ عملية التنمية الشاملة، وهي تتطلب تطوير المناهج الدراسية؛ لتسهيل عمليات التحول، وكذلك القضاء على الأمية وتطوير نظم التعليم العالي والبحث العلمي والسيطرة على هجرة الكفاءات العلمية، إضافة إلى توجيه رعاية خاصة لقطاع الشباب لتشجيع ودعم الإبداع والابتكار الذي بدوره يساهم في خلق الفرص الإنتاجية، وكذلك تطوير الخدمات والمرافق الأساسية للأفراد، ومن هنا إذا تمكنت الدولة من ربط المعرفة والتعليم والتكنولوجيا بالخطط التنموية، واستطاعت تحقيق تنمية للقوى البشرية، فإن تحقيق التنمية الشاملة يعد أمراً يسيراً .

ورأى ملحم (٢٠١٣، ص١٢) أن على النظم التعليمية والتربوية أن تديم النظر في مجال إعداد الأفراد، وبناء مهاراتهم لمواكبة التغيرات، وأن التعليم العام هو الذي يبدأ بتشكيل عقول المتعلمين وتوجيه اهتماماتهم بل هو الذي يحفز الإلهام لديهم ، فهو الذي يرسي القواعد المتينة للانطلاق نحو مجتمع المعرفة، فإذا ما استطاع أن يكون المنتج الأول للمعرفة، فإن هذا يعد مؤشراً لتحسين التعليم ، وبناء على ذلك يمكن القول : إن مؤسساتنا التعليمية هي التي ستقرر مستقبلنا؛ لذا لا نبالغ إذا قلنا إن

التحول لمجتمع المعرفة يجب أن ينطلق من إصلاح النظام التعليمي على وجه الخصوص ولا شك أن ظهور مجتمع المعرفة حمل معه تحديات تربوية كبرى يتطلبها القرن الحادي والعشرون مما أدى إلى إحداث تغيرات كبرى في الخطط والبرامج والبنى والهياكل في مؤسساتنا التعليمية وخصوصاً في الأهداف والاستراتيجيات والتحديات للتحول إلى بناء اقتصاد المعرفة .

خامساً : التمويل الذاتي للجامعات من خلال التحوّل نحو نمط الجامعات المنتجة

برز مفهوم ومصطلح الجامعة المنتجة في عمليات تطوير الجامعات وتعزيز البحث العلمي وزيادة استقلالية الجامعات ، ويتعدى مفهوم الجامعة المنتجة المفهوم التقليدي للجامعة إلى ممارسة النشاطات الإنتاجية المناسبة للعملية التعليمية ، ومتابعة مشاكل الانتاج في حقل العمل الأمر الذي يحقق لها موارد مالية إضافية ، ويقلل من اعتمادها على التمويل الخارجي، ومن ناحية أخرى لا يعني مفهوم الجامعة النظر إلى الجامعة على أنها مؤسسة إنتاجية تتصرف كشركة تجارية ، فللجامعة أهداف تختلف عن تلك التي تسعى الشركات التجارية إلى تحقيقها، والمهمة الأساسية للجامعة هي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، وهي مهمة يجب أن تصان بعيداً عن المفهوم التجاري التقليدي (الغامدي، ٢٠١٧، ص٨١) ، ويمكن وصف علاقة نمط الجامعة المنتجة والفلسفة التي تقوم عليها مع التمويل الذاتي بالعلاقة الوظيفية، فمن خلال توظيف مبادئ ومفاهيم وعناصر الجامعة المنتجة بالتعليم الجامعي عبر آليات متعددة فإنّ الجامعة تخلق لذاتها مصادر تمويلية بديلة عن التمويل الخارجي(الحكومي) وهي المصادر التمويلية الذاتية ، ولأهمية نمط الجامعات المنتجة وعلاقتها المباشرة بالتمويل الذاتي، يعرض الباحث في هذا الجزء مفهوم الجامعات المنتجة، والتنوع في مصادر التمويل في نموذج التحوّل نحو الجامعة المنتجة، وأهمية الجامعة المنتجة في التنمية المجتمعية، والتعليم الممول ذاتياً في نموذج الجامعات المنتجة، على النحو التالي :

أ. مفهوم الجامعة المنتجة

أصطلح على تسمية الجامعات التي تتجه نحو إيجاد مصادر تمويلية ذاتية لها بإسم "الجامعة المنتجة" (Productive University) وهي تلك الجامعة التي تحقق وظائف التعليم، والبحث العلمي، والخدمة العامة، وتتكامل فيها تلك الوظائف كي تعطيها المرونة الكافية لتطوير بعض نشاطاتها وخدماتها التعليمية، فضلاً عن تعزيز موازنتها عن طريق تحقيق بعض الموارد المالية الإضافية للجامعة من خلال وسائل متعددة منها التعليم الممول ذاتياً، والتعليم المستمر والاستشارات والبحوث التعاقدية والأنشطة الإنتاجية وغيرها (الشربيني، ٢٠٠٩، ص٢١٠) .

ويعرفها محمد (٢٠١١، ص ١٨) بأنها : مؤسسة للتمويل الذاتي من خلال ما تقدمه من أنشطة تعليمية وبحثية وخدمية، موجهة لأفراد المجتمع وهيئاته المختلفة في إطار فكري وفلسفي جديد، بما يتضمنه ذلك من تقديم المشورة العلمية والفنية والاستفادة من جميع الإمكانات المادية، وإجراء البحوث التطبيقية العملية، وتقديم البرامج التثقيفية، والدورات التدريبية للعاملين، ومن ثم ستكون أشد

تفاعلاً وإندماجاً مع مواقع العمل والإنتاج؛ لتمكين الخريج الجامعي من ممارسة التطبيق العملي، ومن ثم التعامل مع متغيرات سوق العمل والتنافس فيه .

كما عرّفها الخليفة (٢٠١٤، ص١٠٢) بأنها تلك الجامعة التي تحقق وظائف التعليم، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والتي تتكامل فيها هذه الوظائف كي تعطيها المرونة الكافية لتطوير بعض نشاطاتها، وخدماتها التعليمية، فضلاً عن تعزيز موازنتها عن طريق تحقيق بعض الموارد المالية الإضافية للجامعة من خلال البرامج والأنشطة الإنتاجية ، وقد عرفها الخشاب والعناد (١٩٩٦، ص٥٢) بأنها الجامعة المتفاعلة مع المجتمع من خلال مجموعة من النشاطات المضافة لدورها الأساسي بما في ذلك الإنتاج والتي تحقق من خلالها موارد مالية إضافية، ويعرفها السلطان (٢٠٠١، ص١) بأنها تنظيم جامعي يعمل على زيادة العائد المادي من خلال مجموعة من الخدمات المقدمة للآخرين، مع المحافظة على التزاماته العلمية والثقافية تجاه المجتمع، كما يعرفها عثمان (٢٠٠٥، ص ١٦٤) بأنها : "الجامعة المتفاعلة مع المجتمع من خلال مجموعة من النشاطات المضافة لدورها الأساس؛ لتحقق من خلالها موارد مالية إضافية لها تعزز من موازنتها وتعطيها المرونة الكافية لتطوير نشاطاتها وخدماتها التعليمية" ، وأما حامد (٢٠٠٨، ص١٧٢) عرّفها بأنها تلك الجامعة التي تقوم ببعض الأنشطة التي تحقق من خلالها موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها، بشرط ألا تتعارض هذه مع الوظائف الأساسية للجامعة، ولا تؤثر عليها في تأدية هذه الوظائف، وتعتمد على الربط بين الوظائف الثلاثة، والنظر إليها على أنها كل متكامل يؤثر كل منها في الآخر، وعلى حرية الجامعة في تسيير شؤونها، ولوائحها الإدارية والمالية، وموقفها من القضايا المجتمعية .

من خلال ما سبق فإن التعريفات السابقة للجامعة المنتجة تتضمن مجالات واسعة لمصادر التمويل الذاتي، وقد تناولت الدراسة الحالية عرض أبرز التجارب العالمية للولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة والأردن بمجال مصادر التمويل الذاتي، والتي اتبعت هذه الدول منحى التحوّل للجامعات المنتجة والاعتماد على مصادر بديلة عن الدعم الحكومي ومصادر مالية متنوعة من خلال الاستثمار في منتجاتها، مع التأكيد على عدم دخول الجامعة المنتجة في التنافس على الربح الاقتصادي مع المؤسسات الإنتاجية، بل تتعاون معها .

وأشار الغامدي (٢٠١٧، ص٩) إلى أن الجامعة المنتجة تتميز عن الجامعة التقليدية بإطار فكري وفلسفي جديد، والتي تقدم خدماتها للطالب والمجتمع من خلال التفعيل الأمثل لخصائصها ووظائفها التعليمية والبحثية والخدمية، وفقاً لمؤشرات الاقتصاد المعرفي، وذلك من أجل تحقيق موارد مالية ذاتية إضافية للجامعة، من خلال أساليب متعددة منها البحوث التطبيقية العلمية، وتقديم المشورة العلمية والفنية والاستشارات، والأنشطة الإنتاجية .

ويرى الدباغ (٢٠٠٠، ص٤٣٠) بأن الجامعة المنتجة جامعة لا تكتفي بالتعليم والإعداد والتأهيل، بل تجعل من نشاطها وبحوثها العلمية والتطبيقية بحوثاً ذات جدوى اقتصادية يمكن استثمار نتائجها عملياً واستثمار مواردها في تطوير النشاط الجامعي، وتحسين التعليم، والبحث العلمي وخدمة

المجتمع، ويرى عشيبة (٢٠٠١، ص٥٠٤) أن الجامعة المنتجة هي التي تحقق وظائف التعليم والبحث العلمي والخدمة العامة، والتي تتكامل فيها الوظائف لتحقيق بعض الموارد المالية الإضافية للجامعة من خلال أساليب ووسائل متعددة منها التعليم الممول ذاتياً والتعليم المستمر والاستشارات والبحوث التعاقدية والأنشطة الإنتاجية" .

ويرى لونيس (٢٠٠١، ص ٢٤٩) أن الجامعة المنتجة هي المؤسسة التعليمية التي تعمل على أن تكون أكثر قرباً من المجتمع الذي تنشط فيه وتمارس عدة أدوار منها : المشاركة المباشرة في التطوير والابتكار، توسيع برنامج التعليم المستمر والتدريب، فسح المجال للاستفادة من وسائل الدراسات العليا في معالجة مشاكل العمل، واقتراح الحلول المناسبة لها ، ولا تختلف الجامعة المنتجة في مفهومها العام عن الجامعة بمعناها التقليدي، بل تتجاوز ذلك إلى النظر للجامعة كوحدة إنتاجية تتفاعل مع غيرها من الوحدات الأخرى، مما يحقق لها إيرادات إضافية تعزز من مميزاتها .

ب. التنوع في مصادر التمويل في نموذج التحوّل نحو الجامعة المنتجة

تعتمد الجامعة التي تتميز عن الجامعة التقليدية بإطار فكري وفلسفي جديد، والتي تقدم خدماتها للطالب والمجتمع من خلال التفعيل الأمثل لخصائصها ووظائفها التعليمية والبحثية والخدمية، وفقاً لمؤشرات الاقتصاد المعرفي، وذلك من أجل تحقيق موارد مالية إضافية للجامعة من خلال أساليب متعددة منها البحوث التطبيقية العلمية، وتقديم المشورة العلمية والفنية، والأنشطة الإنتاجية، ويرى الغامدي (٢٠١٧، ص٨٣) أن الجامعة المنتجة تمثل صيغة جديدة لتعميق الأدوار الموكلة إلى الجامعة على نحو أكثر إيجابية وأكثر تفاعلية مع البيئة المحيطة بها، ومشاركة كافة مؤسسات المجتمع المختلفة في تنفيذ برامجها وتطويرها وتقديم المشورة والخبرة؛ لما تمتلكه من خبرات وكوادر بشرية مؤهلة على أعلى مستوى .

وتقوم فلسفة الجامعة المنتجة على الربط بين التعليم ومؤسسات العمل الإنتاجي، وذلك من خلال توجيه المؤسسات التعليمية إلى الإنتاج، وإزالة الثنائية داخل العملية التعليمية بين النظري والعملي والفكر والممارسة، وبين العلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية (عثمان، ٢٠٠٥، ص١٦٤) .

كما تقوم الجامعة المنتجة على الربط والتكامل ما بين التوازن بين الوظائف الأساسية للجامعة من جانب، والربط والتكامل ما بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية من جانب آخر، وتعتمد الجامعة المنتجة على الأدوار المتوقعة للتخصيص في الاقتصاد من تخفيف العبء على الأجهزة الحكومية، والرغبة في توسيع المشاركة المجتمعية في إدارة الشؤون المحلية، والعمل على إيجاد فرص استثمارية مستقبلية وزيادة كفاءة أداء المرافق، وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين وتوفير إيرادات للدولة من التخصيص لبعض أنشطة القطاع العام (القحطاني، ٢٠٠٨، ص١١٢) .

هذا وتعمل الجامعة المنتجة على تقوية العلاقة بين الجامعة المنتجة وبين مؤسسات الإنتاج في المجتمع، وقطاع الأعمال، كما أن برامجها تكون انعكاساً لاحتياجات سوق العمل، بالإضافة إلى

إتاحة الفرصة لتلك المؤسسات للتعرف على قدرات الطلاب، واختيار البارزين منهم للعمل فيها بعد التخرج، ويمكن ربط الجامعة بمؤسسات الإنتاج عن طريق الآليات التالية : (الغامدي، ٢٠١٧، ص ٨٣-٨٤)

- قضاء الطالب فترة من الوقت أثناء الدراسة في العمل في إحدى المؤسسات أو الشركات، ثم يعود بعد ذلك للدراسة في الجامعة، ثم العمل وهكذا حتى يتخرج الطالب من الجامعة .
- تدريب الطلاب خلال فترة الصيف في المؤسسات الإنتاجية؛ لإكمال متطلبات التخرج باعتبار التدريب الميداني جزء أساسي من المنهج، والتقويم المستمر لأداء الخريج من قبل القطاع الخاص، فضلاً عن إشراك خبراته المتميزة للنظر في البرامج التي تقدمها الجامعة؛ لتكون أكثر ملاءمة لاحتياجات التنمية .

ويرى الفنتوخ (٢٠١٤، ص١٥) أنه يجب على الجامعة المنتجة معرفة المهن القابلة للنمو في المنطقة الخاصة بهم، ودراسة العروض الأكاديمية التي ترغب الجامعة المنتجة في النظر فيها للأعوام القليلة القادمة، حيث إن الجامعة المنتجة لا تقتصر في توجيهها على إيجاد السلع المباشرة، وإنما يبقي هدفها الأساسي هو التأثير الإيجابي في حركة المجتمع، وتحقيق الاستيعاب الكامل لمنجزات التطور التقني الحديثة وانعكاس ذلك على تطور تلك المؤسسات وزيادة مستوى كفاءتها الاقتصادية من خلال تحسين استثمارها للموارد المتاحة لها، وتحقيق وسائل إنتاجية عالية مقتربة في ذلك من كفاءة المؤسسات في الدول المنتجة قدر الإمكان، ولا يتعارض مفهوم الجامعة المنتجة مع المفهوم العام للجامعة، وإنما يتعداه إلى ممارسة النشاطات الإنتاجية المناسبة للعملية التعليمية، ومتابعة مشاكل الإنتاج في حقل العمل، الأمر الذي يحقق لها موارد مالية إضافية، ويقلل من اعتمادها على التمويل الخارجي .

ج. أهمية الجامعة المنتجة في التنمية المجتمعية

تلتقي التنمية الشاملة والتعليم الجامعي في الإنسان بوصفه محوراً لهما، فالتعليم الجامعي يتناول شخصية الإنسان بجميع جوانبها، وتحقيق التكامل لها، والتنمية تتناول المجتمع من جميع جوانبه، وتسعى أن تتيح له التقدم، والتنمية الشاملة لا تكون فعالة من غير جهود التعليم العالي في تنمية الثروة البشرية للنهوض بمتطلبات التنمية، وذلك باعتبار أن التنمية الشاملة للجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية في المجتمع هي الصيغة المناسبة لتقدم المجتمع (الحقيل، ٢٠١٠، ص٥٢) ، وتسعى الجامعة المنتجة إلى تفعيل الأنشطة المعرفية في المجتمع حفظاً ونشراً وتوليداً واستخداماً، وإلى الإسهام الفاعل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، كما تسعى إلى استغلال المعرفة في تحويل الاقتصاد من المميزات النسبية إلى المميزات التنافسية مثل التجربة الكورية التي ليس لها موارد طبيعية، حيث اعتمدت على المعرفة (الزويد، ٢٠١٤، ص٩) .

ولتحقيق ذلك تحرص الجامعة المنتجة على تطوير وتحديث الخطط الدراسية، ومساراتها، وتطوير المقررات الدراسية ومساراتها، وتطوير المقررات الدراسية، وطرق التدريس والأساليب والأدوات التقنية المساعدة، وتنطلق الجامعة المنتجة من مبدأ أن الهدف من التعليم الجامعي الآن هو إعداد مواطنين منتجين يسهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية مما يتطلب توفير بنية تقنية لكي يؤدي كل فرد مهامه ضمن تخصصه من أجل تطوير مجتمعه (مزيد، ٢٠١٥، ص ٢) .

وتعد الجامعة المنتجة من وسائل نشر المعرفة وإنتاجها، وذلك عبر البحوث العلمية في العلوم الطبيعية والإنسانية والعلوم الاجتماعية والإنتاج الأدبي والفني، وتهتم الجامعة المنتجة بربط البحث العلمي بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، بما يساهم في رفع الإنتاج وتحسين نوعيته وإدخال الأساليب والتقنيات الحديثة في النشاط التجاري والإداري والتنموي (علي ،٢٠١٤، ص١٣) ، كما تقوم الجامعة المنتجة بدور حيوي في حياة مجتمعاتها؛ مما جعل بعضهم يصفها بأنها المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي، والمصدر الجوهري لبناء كيان المجتمع الفكري والمعرفي؛ لهذا أصبحت الآمال معلقة على الجامعات في تحقيق مستقبل أفضل لشعوب العالم المختلفة في عصر أصبحت فيه ثروة المعرفة أكثر أهمية من الثروات الطبيعية، والموارد المادية (الثبيتي،٢٠٠٣، ص٤٠٧) .

وتمتلك الجامعة المنتجة من الخبرات والكفاءات المتخصصة تخصصاً عالياً بما يمكنها من إفادة المؤسسات والمشروعات المختلفة، وأن تتحول من دورها التقليدي إلى دور أكثر تأثيراً في حركة التقدم العلمي والاجتماعي، أي أنها ستتحول إلى جامعة منتجة تخرج المؤهلات المطلوبة، وتقدم الاستشارة العلمية، وتتابع مشاكل الإنتاج والتطوير في حقل العمل، وتمارس الأنشطة الإنتاجية المرافقة للعملية التعليمية، وتحقق من كل ذلك إيراداً مالياً مناسباً يعزز مسيرتها، ويقلل من اعتماد الجامعة بهذه الحالة على التمويل الخارجي (الخشاب والعناد، ١٩٩٦، ص٨) .

وتقوم الجامعة المنتجة بتزويد المجتمع بحاجاته من الكفاءات البشرية عالية المستوى في مختلف المجالات، وتعد أداة المجتمعات في تطويع التكنولوجيا لخدمة الأغراض والمطامح المجتمعية، واستيعاب معطيات التقدم العلمي، وبذلك تلعب الجامعة المنتجة دوراً بارزاً وأساسياً في تقدم الشعوب وذلك بالنظر إلى كون التعليم الجامعي الجيد شرطاً ضرورياً للتراكم والتكاثر المعرفي، ولازدهار حركة البحث والتطوير، إضافة إلى درجة كفاءة مخرجات التعليم العالي في المهن المختلفة (مجاهد،٢٠٠١، ص١٩٨) .

وتعد الجامعة اليوم "منظومة ديناميكية تحقق التوازن والتكامل مع المجتمع للتنمية"؛ فالمجتمع هو منطلقها، ونهايتها، والتنمية الشاملة هي هدفها ، والجامعة كمنظومة متكاملة لها علاقات متشعبة مع محيطها، كما أن الجامعة كمنظمة معرفة، تعمل على تزويد المجتمع بمختلف المعارف والإطارات الضرورية لتحقيق التنمية الإنسانية (زراولة، ٢٠٠٥، ص٨٧) .

وأشار الغامدي (٢٠١٧، ص٩٥) إلى أنه يترتب على الجامعة المنتجة في عملية التنمية أن تكون إحدى الوظائف الأساسية لها ومن خلال هذا الدور يتم تهيئة الظروف المناسبة للأفراد والمؤسسات العامة بالمجتمع للاستفادة من كل الإمكانات المادية والبشرية والعلمية والصحية والرياضية بالجامعة، وتنمية وعي وثقافة الأفراد في جميع مجالات الحياة وتنمية مهاراتهم حتى يمكنهم متابعة التقدم السريع في الابتكارات الحديثة ، وتحوّل الجامعات السعودية إلى نمط الجامعات المنتجة ستساهم بشكل فعال في عملية التنمية التي تسعى الرؤية الوطنية (٢٠٣٠م) إلى تحقيقها وخاصة أن تلك الرؤية تتفق في أهدافها مع رسالة وأهداف الجامعة المنتجة، وتدعم مسيرتها، وتعمل على توفير فرص التعلم للجميع في بيئة تعلمية مناسبة، ورفع جودة المخرجات، وزيادة فاعلية البحث العلمي، وتشيع الإبداع والابتكار وتنمية الشراكة المجتمعية، وإن من أبرز ما يجب أن تقوم به الجامعة المنتجة حتى تحقق رؤية السعودية ٢٠٣٠م الأخذ بالاقتصاد المعرفي بالشراكة مع الصناعة، والتحول إلى البحث المنتج للتقنية، والحلول العلمية لمشاكل التنمية، والمساعدة في نقل التقنية للسوق، وحماية حقوق المبتكرين .

د. التعليم الممول ذاتياً في أهداف نموذج الجامعات المنتجة

تختلف فلسفة الجامعة المنتجة عن فلسفة الجامعة التقليدية بمفهومها وأهدافها، إذ أن هدفها "هو التأثير الإيجابي في حركة المجتمع، وتحقيق الاستيعاب الكامل لمنجزات التطور التقني الحديثة، من خلال تحسين استغلالها للموارد المتاحة لها وتحقيق إنتاجية عالية (لونيس ،٢٠٠١، ص ٢٤٩) وتهدف الجامعة المنتجة إلى توفير مصادر تمويلية ذاتية للجامعة من خلال ما يلي :

- تسخير التعليم الجامعي من أجل تخريج طلاباً يستطيعون المساهمة في تطوير مجتمعهم، من خلال استثمار المعرفة كمصادر للتمويل الذاتي للجامعة عبر انخراطهم في أعمال إنتاجية علمية بالتدريس ومشاريع المقررات الدراسية (بني مقداد وعاشور، ٢٠١٨، ص٧٥) .
- تطوير التنظيمات الإدارية والمالية والعلمية بالجامعة من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المالية والاستفادة من الموارد المالية والبشرية المتاحة للجامعة، وتوجيه نشاطات البحث العلمي لخدمة قضايا التنمية (باطويح وبامخرمة وعبداللطيف، ٢٠١٢، ص ٦٠) .
- إعادة بناء فلسفة ورسالة الجامعة كمنظمة تربوية وتعليمية تنطلق من الإيمان بأن التعليم استثمار في الموارد البشرية من إنتاج الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والخدمات الجامعية التي تقدّمها، وتؤمن بأن التعليم الجامعي أداة السيطرة والتحكم والتوجيه للمستقبل (الغامدي، ٢٠١٧، ص٨٨) .
- بلورة أهداف العملية التعليمية على أسس من تربية الموهبة العلمية، وصقل وإنضاج الكفاءة، وتنمية القدرات النقدية، وتمكين الخريج من استيعاب حقائق ومتغيرات عصره، والانتقال من آليات التلقين والاستظهار إلى عمليات التفكير والإبداع (لونيس، ٢٠٠١، ص٢٤٩).

- تفعيل دور التعليم في العملية الإنتاجية، وترسيخ قيم احترام العمل، والالتزام بالإنتاج والمعرفة، والتنافس، والتميز، وترغيب الطلاب في العلوم التطبيقية والممارسة العملية (لونيس، ٢٠٠١، ص٢٤٩) .
- تمد الجامعة المنتجة المجتمع بالقوى العاملة التي تمثل مواقع الخدمة والإنتاج، وإذا كان التقدم 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 لتمويل البحث العلمي، وتنويع مصادره ولاسيما القطاع الخاص (حلس ،٢٠١٠، ص١١٨) .
- 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 (الغامدي، ٢٠١٧، ص٨٩) .
- توفير وتنويع مصادر التمويل والاستثمار اللازمة، وتوجيه قدرات البحث العلمي لتنمية الموارد الاقتصادية، والحفاظ عليها؛ ضماناً لاستدامة عملية التنمية التعليمية والبحثية (عليوة ٢٠٠٤، ٦٣) .
- دعم استقلالية الجامعة من الناحية المادية والتمويلية، وكذلك نواحي الإمكانيات العلمية والفنية والتأكيد على التفاعل بين أعضائها من جانب، وبين الجامعة ومجتمعها من جانب آخر (الغامدي، ٢٠١٧، ص٨٩) .
- تسعى الجامعة إلى تخفيف العبء الملقى على الحكومات في تمويل التعليم العالي والجامعي؛ ومنها الإنفاق الذاتي، وذلك من خلال قيام الجامعة بمشاريع إنتاجية ومشاركة الطلاب وأولياء الأمور وبعض الهيئات ومؤسسات الإنتاج في تمويل الجامعات (Holtta,1998,55) .
- تحويل الجامعات إلى بيوت خبرة عالمية، وتحقيق النفع بين قطاعات التعليم، وقطاع الأعمال والإنتاج (صائغ ومتولي ،٢٠٠٥، ص٣٨) .

وأقترح الغامدي (٢٠١٧، ص٩٠) مجموعة من المقترحات التي يمكن للجامعة أن تطبقها وتوفير المصادر التمويلية الذاتية بالاستفادة من نموذج الجامعة المنتجة، والتي تتفق مع تطلعات الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م كما يلي :

- إيجاد قنوات ووسائل اتصال بين الجامعة ككل وبين مؤسسات الإنتاج المختلفة بما يؤدي إلى توطيد الترابط العضوي بين التأهيل الأكاديمي للطلاب، ومهارات العمل المنتج وفقاً لمتطلبات المجتمع التنموية الاقتصادية والاجتماعية .
- التوجه لتحقيق الملاءمة المستمرة بين توجهات التعليم الجامعي ونظمه وآلياته، وبين التوجهات الاقتصادية العالمية الحديثة، ومتطلبات التنمية الوطنية واحتياجات قطاعات الإنتاج .

- زيادة الكفاءة الداخلية والخارجية لكل من المؤسسات التعليمية الجامعية والمؤسسات الاقتصادية المجتمعية، وذلك من خلال تحقيق الترابط الوثيق بين الإعداد الأكاديمي للطلاب والبحث العلمي الأساسي والتطبيقي والتطويري، والمرتبط بالعمليات الإنتاجية التي تحدث داخل المؤسسات التعليمية الجامعية والمؤسسات الاقتصادية المجتمعية .
- جعل الجامعة بيت الخبرة في المجتمع، والذي يسهم في تدبير مستلزماتها المادية التي تمنحها الاستقلالية الأكاديمية، وذلك من خلال عوائد الصفقات البحثية التي تبرمها مع المؤسسات الإنتاجية في المجتمع، وأيضاً من خلال وضع كافة إمكانات الجامعة ليستفيد منها المجتمع بأفراده ومؤسساته .
- تحقيق أكبر قدر من الحرية الأكاديمية والاستقلالية المالية للجامعة، واتخاذها لمواقف واضحة ومحددة تجاه القضايا التي تهمها وتهم المجتمع، ومن الأمور التي تساعد الجامعة المنتجة في تحقيق هذا أنها لن تعتمد في تمويلها على الدولة إلا في جزء بسيط .
- الإسهام في التخفيف من الأعباء المالية التي تتحملها الدولة في الإنفاق على التعليم الجامعي؛ وذلك لأن الجامعة المنتجة ستحصل على جزء كبير من نفقاتها من خلال ما تقدمه من أنشطة ومشروعات وبرامج تقدمها لأفراد المجتمع، ومن خلال ما تنتجه من منتجات وسلع .

سادساً : مجالات التمويل الذاتي للجامعات

هنالك مجالات واسعة ومتعددة يمكن للجامعة من خلالها أن تعمل على تأطير سياساتها بمجال الفرص التي تستثمر فيها الإنتاج المعرفي كمصادر للتمويل الذاتي للجامعة، من خلال الاستفادة من المعرفة التي تنتجها الجامعة بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بحيث توفرّ فيه مصادر تمويلية ذاتية لها وفي نفس الوقت تقوم بدورها الريادي والتنموي والتثقيفي والإرشادي والمشاركة في تقديم الخدمات الاجتماعية، وتدعيم الاتجاهات الاجتماعية والقيم الإنسانية المرغوبة، ومن الواضح أن هذه الوظائف الثلاث متصلة ببعضها ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بحيث إن أي خلل في إحدى هذه الوظائف يؤثر سلباً على الوظيفتين الأخريتين ، وتتم في إطار منهج علمي دقيق يراعى الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع، وقد صنّفت الأدبيات هذه المجالات كما ذكرها إبراهيم (٢٠٠٢) والغامدي (٢٠١٧) وعبدالحميد (١٩٩٦) والسلطان (٢٠٠٩) وعشيبة (٢٠٠١) كما يلي :

١) **البحوث التطبيقية** : وهي بحوث تستهدف حل مشكلة مجتمعية أو صناعية ما أو سد حاجة المجتمع لخدمة أو إنتاج سلعة تحددها ظروف وأوضاع معينة، من خلال الشراكة مع الصناعة وقطاع الإنتاج بالمجتمع .

٢) **الاستشارات والتدريب** : وهي خدمات يقوم بها أساتذة الجامعة كلاً في مجال تخصصه لمؤسسات المجتمع الحكومية والأهلية، وكذلك لأفراد المجتمع الذين يشعرون بالحاجة إلى مثل هذه الخدمات، باعتبار الجامعة بيوت خبرة تعمل وفق النظم الخبيرة ، وتنظيم وتنفيذ البرامج

التدريبية والتأهيلية للعاملين في مؤسسات الإنتاج بما يحقق مبدأ التربية المستمرة، وما يستنتجه من نمو مهني ، ويرى الغامدي (٢٠١٧، ص١٠٠) أن هناك العديد من الاتجاهات والمجالات التي تتعلق بالبرامج التدريبية والتي تعمل على صقل المهارات من خلال عقد دورات تدريبية جديدة تغطي الاحتياجات المستجدة للمجتمع بالإضافة إلى نشر التوعية المجتمعية .

٣) **بناء وتعزيز الشراكة بينها وبين مؤسسات المجتمع المدني** والقطاعات الإنتاجية، وتبدأ الشراكة بين الجامعات والمجتمع من خلال العملية التعليمية والتدريبية .

٤) **تهتم بدراسة مشكلات المجتمع**، وتقدم الحلول المناسبة لها، وتشمل التخصصات التي تتلاءم مع التقدم العلمي ، من خلال مشاركة أعضاء هيئة التدريس بإجراء الدراسات العلمية والمشاريع البحثية بالمجالات التي تتعلق بحاجات مؤسسات المجتمع المدني بمجال البحث والتطوير والتطوير التقني فيها .

٥) **الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الصناعة** سوف يؤدي إلى توفير المناخ الصحي للتطور التقني، بيد أن غياب هذه العلاقة قد يؤدي إلى جعل الجامعات معزولة عن متطلبات المجتمع، وغير محققة لدورها الفعال في نمو المجتمع بالإضافة إلى استمرار توجه القطاعات الإنتاجية للاعتماد على التقنية الأجنبية، وما يترتب على ذلك من غياب الانسجام بينها وبين الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع .

ويرى كسناوي (٢٠٠٢، ص٤٣) بأنه في مجال الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية الصناعية تتحقق مجموعة من الفوائد والمزايا التي تخدم التنمية الصناعية وتتكفل بتغطية النفقات المالية بالبحث العلمي بالجامعة وأهمها : الاستفادة العلمية من البحوث العلمية الجامعية في المجالات الإنتاجية بوحدات القطاع الخاص سوف يساعد على تحقيق عائد كبير للقطاع الخاص، وبدوره ينعكس ذلك على تحقيق الأهداف التنموية للدول النامية بشكل عام، وتوفير المعلومات التقنية للقطاع الخاص، وذلك من خلال تعدد وسائل المعرفة العلمية بالجامعات، وسهولة نقلها للقطاع الخاص، والاستفادة القصوى من الأبحاث المنجزة بالجامعات، وإمداد المؤسسات بالمعلومات التقنية الحديثة لمساعدتها في مسيرتها الإنتاجية، كما أن الاستفادة من تلك الأبحاث قد تفتح مجالات عمل جديدة وبالتالي تخلق فرص عمل، ومصادر جديدة للدخل، والمساعدة في تقديم المشورة الفنية للمؤسسات والوكالات التسويقية لإيجاد أسواق تصدير لمنتجاتها .

٦) **تمويل البحث العلمي بالجامعات** : يمكن للقطاع الخاص والمؤسسات الإنتاجية والصناعية والخدمية تمويل البحث العلمي بالجامعة من خلال توجيه أبحاث العاملين بالجامعات وطلبة الدراسات العليا لحل المشكلات الميدانية في مختلف المجالات كالتعليم، والصناعة والزراعة، وفتح القنوات بين الطلبة وسوق العمل، بالإضافة إلى التركيز في البحوث التطبيقية، والبحوث الخاصة على المشكلات الحقيقية التي تنمي الإنتاجية في الجامعات السعودية عن طريق هذه

البحوث ودعم التخصصات الحديثة التي تحقق التوافق بين التعليم وحاجات المجتمع ممثلاً في قطاعات الأعمال والمؤسسات الإنتاجية، وتبني نظام تقديم برامج تعليمية مشتركة مع الجامعات المتميزة بالخارج من أجل منح درجات علمية مشتركة، وخاصة على مستوى الماجستير والدكتوراه مما يكفل الجودة والتميز (الغامدي، ٢٠١٧، ص٩٨) .

وفي السياق نفسه يرى عثمان (٢٠٠٥، ص١٦٤) أنه يمكن تحقيق الشراكة مع مؤسسات العمل الإنتاجي بالتوجه نحو الإنتاج ، وعلى المؤسسات الإنتاجية أن تصبح مؤسسات تعليمية تتجه إلى التعليم والتدريب، ومن ثم تتم العملية التعليمية داخل مؤسسات الإنتاج، والإنتاج داخل الجامعات، والجمع بين الجانب النظري والعملي والفكر والممارسة بين العلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية، وبين الجامعة المصنع .

كما يرى الشربيني (٢٠٠٩، ص٢١٢) أنه على الجامعات تحقيق التوازن بين الوظائف الثلاث (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) فهي جزء لا يتجزأ من آليات السوق وتُعد مؤسسة لإنتاج وتسويق المعارف والبرامج والأبحاث المرتبطة بالسوق، وعقد صفقات الشراكة مع مؤسسات المجتمع الأخرى، وتستطيع الجامعات تحقيق وظائف التعليم، والبحث العلمي والخدمة العامة، وتتكامل فيها تلك الوظائف كي تعطيها المرونة الكافية لتطوير بعض نشاطاتها وخدماتها التعليمية، فضلاً عن تعزيز موازنتها عن طريق تحقيق بعض الموارد المالية الإضافية للجامعة من خلال وسائل متعددة منها التعليم الممول ذاتياً والتعليم المستمر والاستشارات والبحوث التعاقدية والأنشطة الإنتاجية وغيرها .

وبالإضافة إلى ما سبق هناك العديد من الأنشطة الإنتاجية يمكن أن تنتجها الجامعة وتستثمرها كمصادر تمويلية ذاتية من خلال كلياتها المتنوعة ، فعلى سبيل المثال كلية الزراعة يمكن أن تنتج بعض السلع الغذائية مثل الخضروات والفواكه، كما أن كلية الهندسة يمكن أن تدخل في مجال الصناعة بالتدريج مستغلة إمكاناتها البشرية المتاحة فتنتج بعض الصناعات التعليمية اللازمة للتعليم في مراحله المختلفة مثل : النماذج والمجسمات، وبعض الأنواع المتقدمة من السبورات، وأجهزة العرض، وكذلك الأقلام والكراسات والحاسب الآلي (محمد، ١٩٩٩، ص٢١١) .

وأشار ربيع وفرغلي (١٩٩٨، ص١١٢) إلى أنه يُمكن تصنيف الأنشطة الإنتاجية التي تقوم بها الجامعة كما يلي :

١. **الأنشطة ذات النتاجات المحدودة** : وهي من الأنشطة التي تسهم في زيادة حجم الإيرادات التي تحصل عليها الجامعة، فمثلاً يمكن لكليات الزراعة امتلاك حقولًا زراعية للإنتاج النباتي والحيواني تمكنها من ممارسة العمل الميداني وتطوره مستقبلاً، وتحقيق إنتاج سلع تضمن موردًا إضافياً للجامعة المنتجة .
٢. **الأنشطة والنتاجات الطلابية** : وهي الأنشطة الإنتاجية التي يمكن القيام بها داخل الكليات، فمثلاً يمكن استغلال مواهب الطلاب في التأليف الشعري والقصصي وطباعة إنتاجهم الأدبي، وبيعه، وتوزيع الأرباح بينها وبين الطالب الذي أنجز العمل الأدبي .

٣. **الأنشطة والنتاجات المساهمة :** وهي شركات مساهمة مختلطة يتكون رأسمالها من مساهمات أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين الراغبين في ذلك، على أن تساهم الجامعة من جانبها بجزء من رأس مال من خلال تأجير أصولها الثابتة ذات العلاقة المختبرية، وبما لا يؤثر على دورها الأساسي في التعليم .

وفي الأردن أشار التميمي (١٩٩٩، ص ٤٦) إلى عدداً من المقترحات والتصورات حول أساليب التمويل الذاتي على جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية من خلال القيام بعدد من النشاطات :

- برامج التعليم المسائي والموازي والإشرافي والتعاقدي والتعليم عن بعد أو ما يسمى بالبرامج الإضافية الامتدادية (Programs Extension) .
- 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 .

كما أشار المقدادي (١٩٩٩، ص ٥٦) إلى بعض مصادر التمويل الذاتي منها : إعداد وتزويد القطاعات الإنتاجية بالموارد البشرية، والبحوث العلمية والخدمات والاستشارات الجامعية .

ولخص باطويح وآخرون (٢٠١٢، ص٧١-٧٣) مجالات لمصادر التمويل الذاتي للجامعات كوسائل مقترحة للتمويل الذاتي للجامعة، وتمويل 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 :

- برامج جديدة للدراسات العليا المدفوعة مثل الماجستير التنفيذي .
- برامج تدريبية مدفوعة قصيرة الأجل في مسارات وتخصصات عملية مثل برامج للقضاة في مجال القضاء الإداري او برامج للمحاسبين المراجعين .
- تطوير وتوسيع البرامج التدريسية والتدريبية المدفوعة خارج الجامعة في مناطق أخرى من الدولة أو في دول أخرى .

- التعاقدات البحثية أو الاستشارات مع القطاع الخاص أو المؤسسات الحكومية أو المؤسسات الدولية .
- 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 .
- تطوير وتوسيع نشاطات النشر العلمي الاقتصادية داخل الجامعة وخارجها .
- استخدام المساحات الفارغة داخل ملاك الجامعة أو الأراضي المملوكة أو المتاحة للجامعة في مجالات استثمارية إما عن طريق التأجير أو أسلوب البناء والتشغيل والنقل (BOT) ، والاستثمار المباشر كتأجير المساكن للطلاب أو إنشاء مراكز تجارية أو اقتصادية علمية كدور النشر أو المختبرات العلمية الطبية .
- الاستغلال الاقتصادي لبراءات الاختراع أو الابتكارات عن طريق التراخيص Licensing أو الامتيازات التجارية أو الاقتصادية Franchising .

وفيما يلي أبرز الجوانب التي يمكن تحقيقها في الجامعات بهدف استثمار الإنتاج المعرفي بالجامعات كمصادر تمويلية ذاتية وهي :

(١) 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، وهذا ما أثبت من خلال المشاريع التي تتبناها كمبادرة "مراكز التميز البحثي" ، حيث تمثل مراكز التميز وحدات علمية تتسم بانجازات بحثية نوعية ملموسة تحقق الريادة والمكانة الرفيعة مقارنة بمثيلاتها ، ومن خصائص مراكز التميز ما ذكره أبو الشعر (٢٠١٦، ص ٨٩) التركيز على مجال علمي محدد، والجمع بين أكثر من تخصص في مجال التواصل والتعاون مع الهيئات المشابهة، وتوفر الدعم من المؤسسة أو الجامعة الحاضنة، ونظام إدارة يتسم بالمرونة والفاعلية .

ومن أهداف مراكز التميز البحثي التي أشار لها إسماعيل (٢٠١٧، ص ٢٩) الريادة والقيادة في خدمة المجال العلمي، وإيجاد بيئة منتجة للباحثين المبدعين والموهوبين، وتطوير الإمكانيات البحثية والعلمية للمجال، وتبادل ونقل الخبرات والإنجازات العلمية بين القطاعات والهيئات، ورفع المستوى النوعي للتعليم الجامعي، وتحقيق التواصل بين القطاع الأكاديمي والقطاعات الأخرى في المجتمع، إلى جانب ذلك فقد أشار بني مقداد (٢٠١٦، ص ٣٦) إلى أنه تقوم مراكز التميز بعدد من المهام منها: إجراء وإنجاز البحوث العلمية والتقنية المتقدمة، وتوظيف الأبحاث في التنمية وتطوير

الممارسة للمجال، والتدريب والتأهيل للقوى العاملة المتخصصة والمقتدرة، ورفد التعليم الجامعي بالكوادر العلمية المتميزة، وبناء شراكة بين الباحثين والعلماء والقطاعات العامة والخاصة بالمجتمع .

ولقد تم تداول مفهوم مراكز التميز على نطاق واسع حتى أنه أصبح في لسان العديد من صناع السياسات والباحثين والساسة والوكالات المانحة والمجتمع الدولي عموماً، وأصبح المفهوم يستخدم مؤخراً ويشار إليه في إطار عمليات دولية مثل خطة التنفيذ للقمة العالمية حول التنمية المستدامة وتقرير لجنة أفريقيا لعام ٢٠٠٥م "مصالحنا المشتركة" (المؤتمر الاستثنائي لمجلس الوزراء الأفريقيين المسئولين عن العلم ، ٢٠٠٦) ، ووصف باطويح وآخرون (٢٠١٢، ص ٧٢) معالم مراكز التميز كما يلي :

- منظمة رسمية أو غير رسمية قابلة للتحديد لديها قيم وأنماط وقواعد محددة .
- توفر القدرة على تعزيز ودعم عدد كبير من العلماء والمهندسين والفنيين والمبتكرين في مجال التكنولوجيا المعروفين على المستوى الدولي والإقليمي .
- هيكل ادارة قابل للتجديد تتوفر فيه آليات واضحة وتدرج وظيفي في صنع القرارات .
- تتمتع بأدوار واضحة للإسهام في التنمية البشرية من خلال زيادة المعرفة بالعلوم على نحو شامل أو إنتاج منتجات محددة في إطار النظام الاقتصادي الوطني أو الدولي .
- قدر معقول من الاستقرار ففي الظروف التشغيلية وفى التمويل خلال فترة زمنية محددة .
- نشاط تنظيمي وأضح من حيث القدرة على التكيف والتأثير على البيئة الخارجية أو قدرة واضحة للمنظمة على التجديد أو النمو حتى في ظل ظروف خارجية غير مواتية .
- وضوح مؤسسي يحكم عليه بقدرات المنظمة على التواصل في إطار الشبكات أي بالقدرة على إقامة وتعزيز الشراكات المنتجة مع المؤسسات الأخرى .
- توافق مهام وبرامج ونتائج المؤسسة أو الشبكة مع أهداف التنمية المستدامة التي يحددها كل المجتمع الدولي .

كما أن الهدف الأساسي من فكرة الاتحاد الدولي في إنشاء مراكز للتميز كان ولازال 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 وذات ديمومة لبناء الطاقات البشرية في مستوى متخذي القرار والمدراء التنفيذيين والتشغيليين في القطاعات التنموية المختلفة (باطويح وآخرون ٢٠١٢، ص٧٢) .

وأشار زاهر وآخرون (٢٠١٣، ص٤٨) إلى آليات تجربة كندا في مراكز التميز ، ومن مظاهر التعاون بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية في كندا إنشاء وتمويل ما يسمى بمراكز التميز Center) of Excellence) وهي "صيغة لمراكز بحثية موجودة داخل الجامعات للقيام بتوثيق العلاقات بين الجامعات والمؤسسات الصناعية"، وقد ظهرت صيغة هذه المراكز مع بداية السبعينات عندما قامت

مؤسسة العلوم الوطنية بكندا بتمويل مجموعة من البرامج لتطوير وتدعيم العلاقة بين المجتمعات والصناعة، وهو ما أطلق عليه برامج الأبحاث المشتركة بين الجامعة والصناعة، وتعتبر جامعة أونتارير بكندا (من أكثر الجامعات التي تبنت برامج مراكز التميز، ففي عام ١٩٨٧م قامت حكومة (أونتاريو) بتوفير مبلغ ٢٠٤ مليون دولار كندي لإنشاء سبعة مراكز للتميز، وذلك خلال خمس سنوات، وبعد المراجعة والتقييم لهذا العمل، وظهور بوادر نجاحه، رصدت الحكومة ٢٠٠ مليون دولار كندي مرة أخرى لنفس المشروع، وفي عام ١٩٨٩م قدمت الحكومة الكندية ٢٤٠ مليون دولار كندي لإنشاء شبكة مكونه من ١٥ مركز للتميز، وامتد هذا البرنامج لمدة خمس سنوات أخرى، وتم تقديم نفقات إضافية مقدراها ١٩٧ مليون دولار كندي، والسبب الرئيسي وراء إنشاء مراكز أونتاريو هو المساهمة الفعالة في تمويل بحوث ومراكز البحث العلمي الكندي من خلال الارتباط والتفاعل بين الصناعة والجامعة، بحيث تحتل عملية نقل التكنولوجيا مكانتها اللائقة، ونتيجة لذلك تصبح الصناعة لديها القدرة على المنافسة عالمياً .

(٢) حاضنات المعرفة :

تهدف حاضنات المعرفة 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 على تحويل مثل تلك المؤسسات إلى مركز علمي وتقني حيوي، 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 وستقاس ثروته بالعقل لأن رأس المال البشري هو الأساس الحقيقي والجامعات هي التي تطوره .

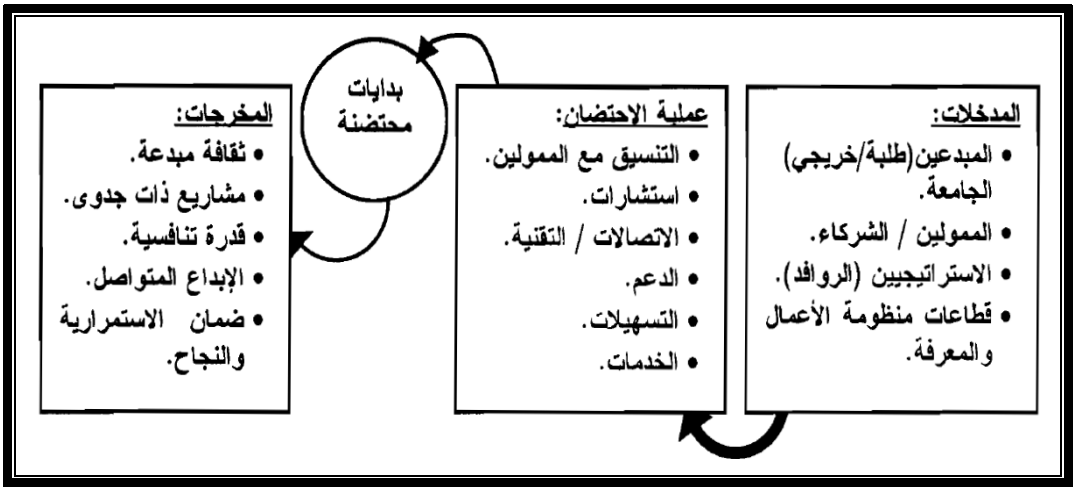
وقد أشار زاهر وآخرون (٢٠١٣، ص٥٨) إلى تجربة عدة دول منها البرازيل التي شكلت مزيجاً من المفهومين الأمريكي والأوربي للبحث عن مصادر تمويل إضافية للتعليم الجامعي مع تضاؤل المصادر التقليدية في بداية الثمانينات من القرن الماضي، فبدأت أنشطة البحث تأخذ محلها ضمن أنشطة الجامعات المدرة للإيرادات من خلال التوجه نحو تعليم يعتمد بصورة متزايدة على النشاطات المنتجة كالحاضنات العلمية أو التقنية أو التجارية التي اتبعت النموذج الأمريكي في التنظيم والإدارة .

ومن أشهر الحاضنات التكنولوجية في الولايات المتحدة كما أشارت لها العتيبي (٢٠١٨، ص١١) (حاضنة أوستن) حيث ظهرت هذه الفكرة في الولايات المتحدة نهاية الخمسينات، وهي بمثابة حاضنة للأفكار والمواهب الإبداعية تتكون من منظمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات والآليات، تتعامل مع المشروعات والأفكار والمواهب الإبداعية لتمكنها فيما بعد من الانتقال إلى أسواق العمل الخارجية،وعادة ما تكون داخل حرم جامعي أو مراكز البحوث، ويعتبر نموذج الحاضن التكنولوجي بجامعة أوستن من أشهر النماذج التي تهدف إلى تحقيق عملية الشراكة أو التعاون بين الجامعات

وقطاعات الإنتاج في مجال البحث العلمي وهو مشروع تعاوني بين الجامعة الحكومية والحكومة المحلية في مدينة أوستن وبمشاركة غرفة التجارة والقطاع الخاص .

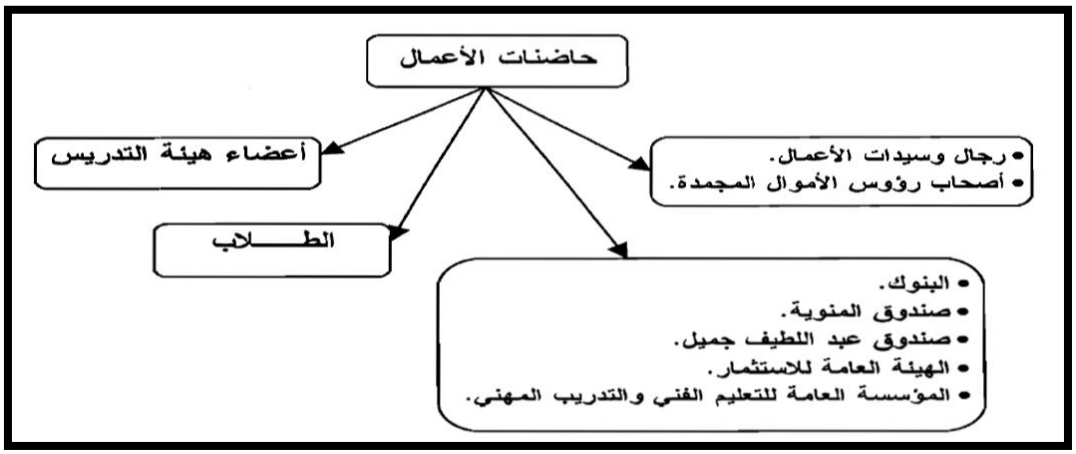
والحاضن بمثابة مركز علمي – تطبيقي يعكس إسهامات الجامعة المباشرة في مجال التنمية الاقتصادية، خاصة في مجال إقامة أنظمة إدارية عالية الجودة والمستوى ، وقدمت الجامعة من خلال هذا الحاضن خدماتها لأكثر من ٤٠٠ شركة ، ووفرت فرصاً ووظائف حقيقية لأكثر من ٣٠٠ فرد (Albert , Kevin ,2003, 81-82) ، فالحاضنات التكنولوجية لها دور كبير في التنمية الاقتصادية وذلك من خلال الربط بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج والأعمال ، ويمكن تحديد أهدافهما في ثلاثة أهداف رئيسة : التطور الاقتصادي واستحداث الوظائف وتسويق البحث العلمي ونقل التكنولوجيا .

ولجامعة الملك عبدالعزيز تجربة جيدة في هذا المجال، حيث تمثل حاضنات الأعمال فيها بيئة مساندة ومحفزة للمشاريع المبدعة المبتدئة والقائمة لطلاب وخريجي الجامعة والتي توفرها وتهيئها وتزودها بأليات النجاح (باطويح وبامخرمة، ٢٠١٠، ص٥٦) كما بالشكل (٢)



شكل رقم (٢) برنامج حاضنات منظومة الأعمال والمعرفة بجامعة الملك عبدالعزيز (باطويح وآخرون، ٢٠١٠، ص٥٧)

وتناول باطويح وآخرون (٢٠١٢، ص٧٤) إيجابيات حاضنات الأعمال كونها تخدم العصاميين والمبدعين والموهوبين من طلبة وخريجي الجامعة، وتقدم استشارات وتدريب للأعضاء المنتسبين وغير المنتسبين بالحاضنة، وتخريج مشاريع طلابية مبدعة بعد نجاحها، وتكاليفها رمزية، وتشجيع المشاريع الطلابية الإبداعية، وتحتضن مشاريع إبداعية جديدة، ويتم الإشراف عليها من قبل اللجنة الإشرافية، وتكامل الخدمات والمعلومات بين مراكز المنظومة والعاملين عليها، وتحقق التعليم التفاعلي النشط، وتحقيق التكامل بين الجامعة والمجتمع، وتتبع المظلة القانونية للجامعة، ويوضح شكل (٣) الشركاء الاستراتيجيون (الروافد) بجامعة الملك عبدالعزيز .



شكل رقم (٣) الشركاء الاستراتيجيون (الروافد) بجامعة الملك عبدالعزيز (باطويح وآخرون، ٢٠١٠، ص٥٨)

وأكد باطويح وآخرون (٢٠١٠، ص٥٨) أن القيمة المضافة للمستفيد : تكامل الخدمات بين مراكز المنظومة، وتوفير مظلة قانونية نظامية، والاقتران بإسم الجامعة، واستشارات وتدريب، وبرامج العصاميين والمتميزين، وتوفير ورش عمل، والاستفادة من الخدمات المتوفرة في كيانات المنظومة الأخرى، والتكلفة المعقولة، وتكامل الجامعة والمجتمع ، أما القيمة المضافة للمجتمع : تُعد منطقة بحث وتطوير، وتعاون مع قطاع الأعمال، وحلقة وصل مع مراكز البحث والتطوير، وتنمية الاقتصاد، وتوفير فرص عمل جديدة، وفتح آفاق جديدة للأعمال، وتقليل المخاطر والوقت في التسويق، والإبداع، واكتساب وتوطين التقنية، والمسئولية الاجتماعية .

(٣) الوقف البحثي

الوقف بفتح الواو وسكون القاف، مصدر وقف الشيء وأوقفه، بمعنى حبسه وأحبسه، وتجمع على أوقاف ووقوف ، وسمي وقفاً لما فيه من حبس المال على الجهة المعينة (ابن منظور، ٢٠٠٥، ص ٤٤٧) ، وذكر الفقهاء تعريفات عدة للوقف ، إلا أن أشمل تعريف للوقف هو : "تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة" (الجزائري، ١٩٩٩، ص ٣٤٦) ، والوقف التعليمي : هو "الوقف الذي يوفر الدعم لبرامج وأنشطة الجامعات بما في ذلك البحوث الجامعية، والمراكز الأكاديمية، ومقتنيات المكتبة" (الباحوث، ٢٠٠١، ص ٦٧) .

ويذكر باطويح وآخرون (٢٠١٠، ص٥٩) أن الوقف عاد مع 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 (١٪) من أرباح الشركات لصندوق البحث العلمي، إلى جانب إمكانية رصد نسبة معينة (٥٪) 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 .

ويعد الوقف من المصادر البديلة لتمويل التعليم العالي الحكومي وذلك لأنه يساهم في زيادة المبالغ المخصصة للإنفاق في المؤسسات التعليمية ويستقطب كثيراً من أبناء الوطن الخيرين ، وتعد تجربة جامعة الملك سعود في الرياض من التجارب الرائدة في هذا المجال حيث حصلت على مبالغ كبيرة من رجال الأعمال لإنجاز أعمال وقفية (أبراج الجامعة) من شأنها أن تسهم في تعبئة الموارد المالية للجامعة مستقبلاً (العصيمي، ٢٠١٨، ١٣١) .

وأشارت الحضرمي (٢٠٠٤، ص٦٨) إلى أن العلاقة بين الأوقاف ومؤسسات التعليم متجذرة من القدم خاصة في الحضارة الإسلامية التي أولت التعليم أهمية خاصة نابعة من اهتمام الإسلام بالعلم والعلماء، ويشير تاريخ الوقف الإسلامي إلى أن النسبة الغالبة من الأوقاف كانت تذهب إلى الأربطة وحلقات تدريس العلوم الدينية وغيرها ، ولم تتوان مؤسسات التعليم في الغرب عن توظيف فكرة الأوقاف لدعم مسيرتها العلمية والبحثية؛ ونمت الأوقاف هناك لتكون أحد أهم روافد تمويل التعليم في الجامعات الرائدة مثل ييل وهارفارد وغيرها ، وهذا من أهم المؤشرات التي تؤكد أن الأوقاف فكرة حية وليست مجرد كلمات في مجلدات ، واليوم رغم بقاء الأوقاف ماثلة للعيان، إلا أن قطاع التعليم في العالم الإسلامي قد تهاون في تطبيق أسلوب الوقف العلمي، والملاحظ في الوقت الحاضر أن فكرة الوقف قد اضمحلت وأصبح النموذج يأتي من الغرب، ويبدو أن هناك حاجة ماسة لنشوء نموذج وقف تعليمي في المنطقة يبث الحياة من جديد في فكرة الوقف الإسلامي التي ظهرت أساساً من عمق الفكر الإسلامي السبّاق .

وانطلاقاً من دورها الريادي وتماشياً مع تطلعات القيادة الرشيدة أنشأت جامعة الملك سعود "برنامج أوقاف الجامعة" بدعم مشكور من خادم الحرمين الشريفين لتحقيق جملة من الأهداف من أهمها بناء نموذج وقف تعليمي ناجح يعزز دور الجامعة في تطوير الأرضية العلمية والثقافية المناسبة لتأهيل الأجيال وقيادة التعليم العالي إلى مستويات عالية من التميز والإبداع ، ومشروع أوقاف الجامعة ينطلق اليوم ليسهم في تعزيز القدرات المالية للجامعة ويمكنها من القيام بدورها المنوط في جو من الاستقرار المالي في ظل دعم مستمر من وزارة التعليم العالي وإدارة الجامعة والمتبرعين الأخيار ، وهذا الوقف الجامعي العملاق سيركز على دعم الأنشطة التي تؤدي إلى تحسين مستوى الجامعة في التصنيفات العالمية وتعزيز جهود البحث والتطوير والتعليم، ودعم المستشفيات الجامعية والأبحاث

الصحية لعلاج الأمراض المزمنة وإجراء الأبحاث المفيدة للبشرية، وتفعيل العلاقة بين الجامعة والمجتمع، تحقيقاً لرسالة الجامعة الأساسية المبنية على تحقيق الشراكة المجتمعية لبناء مجتمع المعرفة (العصيمي، ٢٠١٨، ص١٢٦) .

ورؤية جامعة الملك سعود التي أطلقتها مؤخراً ترتكز على الشراكة البناءة مع محيطها الكبير لبناء "مجتمع المعرفة" وليس ذلك ببعيد مع الحرص الكبير الذي نلحظه من لدن القيادة الرشيدة لهذا الوطن المعطاء والتشجيع والمؤازرة من قبل أصدقاء الجامعة ومحبيها وإدارتها والتي نعيشها يومياً أثناء جهدنا لتأسيس باكورة مشاريع الأوقاف ، والمستهدف هو بناء مجتمع المعرفة الذي ينتج "المعرفة" وهي أساس النهضة والحضارة في السنوات المقبلة حيث تمثل (قاعدة) الانطلاق التنموي المبني على العلم والمعلومات والبحث والتطويرية ، وتأمل جامعة الملك سعود أن تتمكن من قيادة المجتمع السعودي ليمتلك ناصية المعرفة في عصر تنافسي محموم (العصيمي، ٢٠١٨، ص١٢٦) .

وأشار السلامة (٢٠١٥، ص٢٢) إلى مسوغات اللجوء إلى الوقف للتمويل الجامعي نظراً 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 مركزاً إشعاعياً للثقافة والفكر، حيث 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 نظراً لتزايد أعداد الطلاب والطالبات بمتوالية هندسية وتزايد المقاعد الدراسية والمدخلات الجامعية بمتوالية 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 والاطلاع والبحث المستقل، وهي البيئة التي ترعى البحث العلمي وتشجعه، وتحقيقاً لرسالة الجامعة فإنها تبذل قصارى جهدها لتوفير جميع الإمكانيات المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها في تزويد الدول بالأخصائيين والفنيين والخبراء في فروع العلوم المختلفة مع تهيئتهم ليكونوا مواطنين صالحين يسهمون في بناء المجتمع وتطويره إلى مستقبل أفضل ومشرق .

كما ويعتبر الوقف التعليمي أحد أهم الركائز الأساسية في استراتيجيات تطوير التعليم بشكل عام والجامعات بصورة خاصة ، ولذا فإن الجامعات الغربية تعتمد على مصادر خيرية منها الأوقاف، لأن خريجي هذه الجامعات يشكلون أحد مصادر تمويلها عبر تبرعاتهم السنوية للجامعات التي تخرجوا منها، وهي تجسيد رائع للولاء والوفاء (حسين وحسن ومطاوع،٢٠١١، ص ٧٢٠)، وربما توجد هذه الصورة في بعض الجامعات العربية بشكل جزئي؛ إذ إن الوقف التعليمي يعد أهم مصادر الدخل لجامعة الأزهر التي اعتمدت على الأوقاف اعتماداً شبه كلي (السرطاوي، ١٩٩٩، ص ١٢١) .

كما أن وجود الحكومات كممول رئيسي للتعليم أدى إلى انقراض الأوقاف التعليمية في كثير من الدول العربية، مما يستوجب تفعيل الوقف التعليمي للاستفادة من مزاياه في الارتقاء بالتعليم الجامعي كما يجب الاحتذاء بتجارب الدول المتقدمة، التي تكيف الجامعات لكي تكون مستقلة مالياً، ولديها الكفاية بما تقدمه من خدمات لغيرها، وأن تنشط في مجال الوقف وغيرها للإنفاق المستقبلي على برامجها، وتخفيف الضغط على الحكومات، وأن تكون لديها طريقة مناسبة لتدبير أموالها واستثمارها، كما أن الوقف على التعليم هو خير ما يقدمه المجتمع للتربية والتعليم في الوطن، سواء على الصعيد التربوي، والاجتماعي، أو الجانب الاقتصادي، كما أن تجديد فاعلية الوقف التعليمي سيعود بالأثر المحمود على العملية التعليمية، وأثره يكاد يتداخل في جميع النواحي كمشروع حضاري، لا تقف آثاره عند جانب بل تمتد لتشمل النواحي الحيوية في المجتمع، مما يوفر حلاً لمشاكله الاجتماعية، وأزماته الاقتصادية، ونظراً لأهمية الوقف التعليمي (الرشيد، ١٩٩٩، ص٦٧) .

إن قراءة واقع السياسات والبدائل التمويلية يشير إلى أن هناك غياباً لدور الوقف التعليمي الذي كان يمثل إرثاً اجتماعياً في تمويل التعليم الجامعي، بينما نجد أن الجامعات في العالم المتقدم تمول عن طريق ما يعرف بالاقتصاد الوقفي الذي يشكل أهم مرتكزات التمويل للجامعات الأمريكية مثل جامعة هارفارد؛ إذ تغطي ما يربو على ثلث الاعتمادات المالية من عائدات أوقافها، وهذا النوع من التمويل لا نجد له وجوداً في جامعاتنا إلا ما ندر، وتعتبر إيرادات الأوقاف مصدراً هاماً من مصادر الموارد الذاتية للعديد من الجامعات في دول العالم، وهناك العديد من الجامعات التي تعتمد اعتماداً كبيراً على أوقافها في تمويل أنشطتها، وتتضمن كافة الهبات والتبرعات التي أوقفت للجامعة، وتشمل الأموال، والأسهم، والعقارات ، وتشير الإحصاءات إلى أن حوالي ١١ من العقارات الموقوفة في الولايات المتحدة الأمريكية تملكها مؤسسات غير هادفة للربح (صوفي، ٢٠٠٧، ص ٣٥) .

لذا يرى الباحث أهمية تفعيل الوقف التعليمي، واستثمار مزاياه في تطوير الجامعات، وتحسين التعليم العالي، فما زالت فكرة ومشروع تمويل الجامعات من خلال الوقف والهبات جديدة نسبياً في الوطن العربي، وتتطلب الدراسة والمراجعة والتقييم، وهذه البداية الاستثنائية تستحق الدعم والمساندة من المؤسسات الحكومية وخصوصاً وزارة التعليم والجامعات، والاحتذاء بالتجارب الغربية في التمويل الذاتي والشعبي للجامعات .

وترى الحضرمي (٢٠٠٤، ص٥٥) أن الوقف بالجامعات يُثري البحث العلمي بالجامعة، وذلك عن طريق إجراء البحوث العلمية المتنوعة وتشجيعها وتوجيهها لخدمة المجتمع، وايجاد الحلول العلمية للقضايا الاقتصادية والاجتماعية، كما تعمل الجامعة على رقي الآداب وتقدم العلوم والفنون والأخلاق وتهتم ببحث الحضارة الإسلامية والعربية وتوثيق الروابط والصلات الثقافية والعلمية في الداخل والخارج، والوقف شرعه الإسلام وأمر به 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 عملاً بقوله تعالى **(لن تنالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون)** آية (٩٢) سورة آل عمران ، وقوله

سبحانه وتعالى **(وما تقدموا لأنفسكم من خير تجدوه عند الله هو خيراً وأعظم أجراً)** آية (١١٠) سورة البقرة ، ويعتبر الوقف من أفضل الأساليب لتنمية موارد الجامعات المالية لتقديم خدماتها البحثية والاستشارية .

(٤) 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 وفى كافة المجالات (بوفالطة، وموساوي ،٢٠١٥، ص٣٩٠) .

وعند النظر إلى مركز البحوث والاستشارات في جامعة الملك عبدالعزيز نجد أنه يهدف 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 (باطويح وآخرون، ٢٠١٠، ص٥٩) .

وأشار الخليفة (٢٠١٤، ص١٠٣) أن من أبرز أشكال الشراكة المجتمعية للجامعة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة البحوث والدراسات حيث أصبح البحث والابتكار مطلباً أساسياً لدعم وتعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستقبلية ، ويعتمد نجاح البحوث والدراسات العلمية للجامعات في تحقيق أهدافها على قوة الشراكة بينها وبين مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية، وتتزايد فاعلية هذه الشراكة بالتنسيق والتكامل بين الطرفين في تخطيط أنشطة البحث العلمي وتوفير احتياجاته، وتلبية متطلبات قطاع الإنتاج والخدمات من الأبحاث العلمية لتحسين جودة الإنتاج، ورفع مستواه، والإسهام في تنمية وتطوير المجتمع ، وتمثل البرامج الاستشارية مجالاً حيوياً لتطوير أداء العمليات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، وللجامعة دور فعال من أجل توفير الخبرات والكفاءات العلمية والفنية دعماً للمؤسسات الأخرى العاملة في المجتمع، وتطوير الخبرات والمشاريع الإنمائية وما تتطلبه هذه المشاريع من دراسات واستشارات فنية، إذ يمكن للجامعة من خلال الكوادر العلمية الموجودة فيها، من تقديم مستوى عال من الخبرات في جميع حقول المعرفة عن طريق إنشاء المكتب الاستشاري، التي تجعل الجامعة بيت خبرة .

كما أن الاستشارات العلمية (المكاتب الاستشارية) فقد شرعت كثير من الدول عدداً من القوانين أتاحت فيها الكليات إمكانية استحداث مكاتب استشارية حسب التخصصات التي تتعامل بها تلك الكليات، وتقوم هذه المكاتب على أساس " تقديم الخبرة والمشورة للدوائر والأفراد والشركات في مختلف القضايا التي تهم تلك الجهات، وحل مشاكلها ذات الصلة باختصاصات كلية معينة، مقابل أجور وفق عقود متفق عليها أعدت لهذا الغرض" (الدليمي، ٢٠٠٠م، ص٣٠) .

وهنالك بعض النشاطات الإنتاجية بالجامعات التي تقوم بعض كلياتها بنشاطات إنتاجية مختلفة، وتقوم ببيع تلك النتاجات والاستفادة من مواردها المالية في تعزيز موازنة الجامعة، فهناك على

سبيل المثال كليات مثل الطب البيطري والزراعة والهندسة وغيرها يمكن أن تستغل مزارعها أو ورشها كمراكز إنتاج متطورة .

(٥) الكراسي العلمية :

الكرسي العلمي هو عبارة عن برنامج بحثي أو أكاديمي في الجامعة يهدف لإثراء المعرفة الإنسانية 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 (حسين، وحسن، و مطاوع ٢٠١١، ص٧١٠) ، وقد يعمل ضمن البرنامج فريق من الباحثين المؤهلين ذوي الكفاءة والخبرة في مجال البرنامج، وتنتشر 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 ٣٤٠ عاماً وقد شغله أكثر من ١٧ عالماً أشهرهم إسحاق نيوتن في أواخر القرن السابع عشر، وتعد الولايات المتحدة الأمريكية رائدة في عدد الكراسي العلمية الآن، حيث يوجد بها الآلاف من الكراسي العلمية، ويوجد أكثر من ٢٠٠٠ كرسي علمي في كندا وأكثر من ٢٠٠ كرسي علمي في جنوب أفريقيا (حسين، ٢٠١١، ص٢٥٠) .

وأشار باطويح وآخرون (٢٠١٢، ص ٧٨) أنه يوجد في المملكة العربية السعودية أكثر من ٧٨ كرسياً علمياً، ومن الكراسي العلمية العربية العالمية كرسي الملك عبدالعزيز بجامعة كاليفورنيا، وكرسي الملك فهد بجامعة لندن، وكرسي الأمير نايف بجامعة موسكو، وكرسي الأمير الوليد بن طلال بجامعة هارفارد الأمريكية، وكرسي السلطان قابوس بجامعة كمبردج، وكرسي محمد سعيد فارسي بالجامعة الأمريكية بواشنطن .

وأشارت الحربي (٢٠١٧، ص٦٧) إلى أن الكراسي الجامعية للدراسات والأبحاث؛ وهو أحد الأنماط الحديثة لتمويل التعليم الجامعي ، ويتلخص مفهومه في تخصيص كرسي لدعم الأبحاث العلمية في أحد التخصصات التي تقدمها الجامعة، على أن يتولى الصرف عليه وتمويله المستثمرون والشركات والبنوك ، وفى مقابل ذلك يحصل من يتولى تمويل هذا الكرسي على شهادة باسمه ويكتب اسمه في مكان بارز بالجامعة ، وتقسم الكراسي العلمية من حيث التمويل إلى : الكرسي العلمي الدائم وهو الكرسي العلمي الذي يتم تمويله عن طريق ريع وقفي عيني أو مالي ، والكرسي العلمي المؤقت وهو الكرسي العلمي الذي يتم تمويله لفترة زمنية محددة لا تقل عن ثلاث سنوات .

وتعد الكراسي البحثية من الأنماط الحديثة في تمويل التعليم العالي الحكومي ويتلخص مفهومها في تخصيص كرسي لدعم الأبحاث العلمية في مجال محدد من التخصصات التي تقدمها الجامعة على أن يكون التمويل من مؤسسات القطاع الخاص ورجال الأعمال مقابل حصول الممول على شهادة وكتابة اسمه في مكان بارز في الجامعة وتعد جامعة الملك سعود من الجامعات الرائدة في هذا المجال أيضاً حيث بلغ عدد الكراسي البحثية فيها عام ١٤٣٣هـ (١١٠) كراسي تغطي مختلف التخصصات تليها جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ب (٣٠) كرسي ثم جامعة الملك

عبدالعزيز ب(٢٩) كرسي ثم جامعة الملك فهد للبترول والمعادن (٢٦) كرسي ، أما الجامعات الأخرى فإن عدد كراسي البحث فيها لايتجاوز (٢-٦) كراسي لكل جامعة ، وقد بلغ إجمالي الكراسي البحثية في الجامعات السعودية (٢٣٨) كرسياً ، ورغم أهمية هذه التجربة إلا إن هناك ازدواجية بين الجامعات بشأن تمويل كراسي البحث التي تخدم الأهداف نفسها ، كما أنها تفتقر إلى المؤسسية ، فقد لوحظ أن مخرجات التجربة السعودية لم تحقق ماحققته التجربة الكندية رغم أن التجربة السعودية سبقت التجربة الكندية في هذا الشأن (المالكي،٢٠١٣م، ص١٣٦) .

وتهدف الكراسي العلمية إلى توفير البيئة الملائمة للبحث العلمي وتنميته وتطويره في جميع المجالات العلمية والتقنية، وتوفير المصادر المالية اللازمة لدعم البحث العلمي بكفاءات متميزة، وأجهزة وتقنيات حديثة، وإيجاد شراكة فاعلة بين الجامعات والمجتمع، وإيجاد جيل من الباحثين المتميزين في مختلف المجالات العلمية وتدريبهم والإرتقاء بهم .

(٦) التعليم المستمر:

إن مفهوم التعليم المستمر يختلف عن كل من مفهوم التربية مدى الحياة ، أو التربية الموازية، أو التعليم عن بعد، أو الجامعة المفتوحة، أو تعليم الكبار، وأوضحت الأدبيات كما رأى الخليفة (٢٠١٤، ص١٠٤) أن هناك عدد من العوامل الرئيسية التي تتظافر معاً أكسبت المفهوم أهمية في تنمية عائد الجامعات التي تتبنى مثل هذه البرامج، ناهيك عن دورها التنموي في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات .

ويذكر باطويح وأخرون (٢٠١٢، ص٧٩) إن مفهوم التعليم المستمر ليس مفهوماً جديداً ساقته لنا التربية الحديثة بل هو مفهوم قديم قدم الحضارات، كما أنه أمر ملازم للديانات السماوية، إذ نادت بالتربية المستمرة ضماناً لانتشارها بين الأجيال المتعاقبة، وبقائها في العصور المتعاقبة، وللتعليم المستمر عدة مصطلحات تطلق عليه منها : "التربية مدى الحياة" و "التربية المستمرة" ، 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 : إعادة فحص الأفكار وأنماط السلوك السائدة في المجتمع، بناء على المشكلات الجديدة، وتحديد ما تتطلبه عناصر التغيير التي طرأت والسعي إلى تحقيقها، وتضييق الهوة الثقافية الناتجة عن اختلاف السرعة بين النمو المادي والنمو الحضاري في جوانب الحياة الاجتماعية، والتوفيق بين القيم والاتجاهات القديمة ومتطلبات العصر الجديد، ومواجهة ما ينتج من مشكلات ناتجة عن التغيير الاجتماعي السريع، والتنمية الاقتصادية وتعزيز موارد دخل المجتمع، ونشر الوعي حول القضايا الكبرى سواء المحلية أو الخارجية، وتلافي الأخطاء السابقة، وكل تلك الأهداف في مجملها تضع نصب عينيها خدمة المجتمع من خلال تطوير أفراده وهي الفلسفة التي يقوم عليها التعليم المستمر .

وأشارت زوبيتا وآخرون (٢٠١٢، ص٥) أنه حظي التعليم المستمر باهتمام متزايد في الغرب، وسجلت الجامعات والمؤسسات الأكاديمية زيادة ملحوظة في الطلب على برامج الدراسات العليا 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 وكلفورنيا قد عقدوا اجتماعات لدراسة الآفاق المستقبلية لبرامج التعليم المستمر وقد رسم هؤلاء الأكاديميون صورة مشجعة للتعليم العالي تنطوي على مبادرات جريئة ومشاركة أكبر للشركات والجامعات التي تعمل على أساس تجاري (من أجل الربح) ، ويقول الخبراء أن التعليم المستمر ليس أمراً جديداً فقد كانت هناك برامج دراسية لغير المتفرغين من جامعات هارفارد وجون هوبكنز منذ عام ١٩٠٩م، 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 جامعة نيويورك للدراسات المستمرة والمهنية حققت عائداً يصل إلى ٩٢ مليون دولار سنوياً بالمقارنة مع (٣) مليون دولار سنوياً في السبعينيات ، وتقدم جامعة هوبكنز (١٠٧) من البرامج الدراسية تتراوح بين (٤-٨) دورات، وتمنح طلابها شهادات في مجالات متخصصة مثل التخطيط المالي وبرمجة الحاسوب، وتحقق جامعة هارفارد نحو (١٥٠) مليون دولار سنوياً من فصول التعليم المستمر، وكشفت دراسة أجرتها الجامعة عام (٢٠١٠م) أن (٦٠) ألف طالب يلتحقون بدورات التعليم المستمر من جامعة هارفارد كل عام كطلاب غير متفرغين ، أما جامعة جون هوبكنز فلديها (٤) مراكز للتعليم المستمر وثلثا شهادات الماجستير التي منحتها الجامعة حصل عليها طلاب غير متفرغين .

وأهم المكتسبات التي يحققها 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 الاستراتيجيات إلى نتائج ملموسة من خلال انسلاخ الرؤية إلى نتائج حيث يؤهل النموذج التدريبي قادة الصف الأول يمكنهم من تدريب وتوجيه وتأهيل قادة الصف الثاني بشكل يضمن تناسق الأداء وتلاحم الأفكار والقيم حول الخدمات والمهام التي يقومون بتنفيذها يومياً (باطويح وآخرون، ٢٠١٠، ص٦٤) .

إن خيار تنفيذ البرامج التدريبية عبر شبكة الانترنت هو المكتسب الثاني لمركز التعليم المستمر حيث أن طرح هذا الخيار يعتبر خطوة تكتيكية في مجال تطوير استراتيجيات التدريب المنفذة في الدولة ويتماشى مع تطبيقات الحكومة الالكترونية 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 يمكنهم 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 (باطويح وآخرون، ٢٠١٠، ص٦٤) .

كما تعتبر خدمة المجتمع من وظائف الجامعة، وقد لجأت كثير من الجامعات العالمية والعربية إلى تقديم خدمات للمجتمع مقابل مردود مالي، فمن الوسائل والأساليب التي استخدمتها الجامعات لخدمة المجتمع مثل التعليم المستمر والتدريب : حيث تقوم الجامعات بفتح دورات لزيادة خبرة الكوادر العاملة في مؤسسات حقل العمل من خلال توضيح أحدث ما توصلت إليه العلوم المختلفة، وسبل تطبيقها في حقل العمل على أن يدفع المشاركون بتلك الدورات أجوراً مناسبة للجامعة ، وتنظم الدورات والأنشطة عن طريق وحدة في الجامعة تسمى بوحدة التعليم المستمر، تقوم بتنسيق ومتابعة تنفيذ النشاط للكليات المختلفة في هذا المجال (الخشاب والعناد، ٢٠٠١م، ص٤١) .

(٧) 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، (عبدالحسيب، ٢٠٠٦، ص٨٨) ، وأشار باطويح وآخرون (٢٠١٢، ص٧٩) أنه أنشئت في عدد من المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية صناديق استثمارية وذلك لتحقيق جملة من الأهداف منها :

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

وأشار باطويح وبامخرمة (٢٠١٠، ص ٥٠) إلى تجربة استراليا في تعزيز الموارد المالية تركزت معظمها في الاستفادة التجارية من الملكية الفكرية وعقود الأبحاث والإستشارات واستثمار الصناديق المالية بالجامعات في مجال أنشطة مراكز الأبحاث في تطوير حدائق البحث (أو المعرفة) Cooperative Research Ceners التعاونية Research Parks مثلما هو موجود حالياً في جامعة ماكواري Macquarie University أو حديقة استراليا للتقنية Australian Technology Park ضمن مجموعة من الجامعات في منطقة سيدني .

وهنالك نظام القروض والمنح حيث كان النظام السائد في كثير من الجامعات ولاسيما الجامعات الأوربية والأمريكية هو نظام المنح الدراسية التي تمنح للطلاب لمساعدتهم على الاستمرار في الدراسة، وهي منح مالية بمبلغ معين لا يرده الطالب، وفي السنوات الأخيرة ونظراً لزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي والعالي والتزايد المستمر في أعداد الطلاب الملتحقين به وماينتج عن ذلك من زيادة في الأعباء المالية لتمويله، بشكل لم تعد تتحمله الموازنات الحكومية للدول المختلفة، بدأ التفكير

في مصادر أخرى بديلة للتمويل ، ومن هذه المصادر ما يسمى نظام السلف أو القروض وقد نادى بهذا المصدر أو النظام بعض الاقتصاديين البريطانيين مثل (بريست 1966) prest ومارك بلوج 1970 (M.Blauge) وميشان 1969(Mishan) ويقترح البعض إنشاء شركات خاصة تتولى استثمار رؤوس أموالها عن طريق التعليم وذلك من خلال تقديم قروض مالية للطلاب المحتاجين مقابل حصول هذه الشركات فيما بعد على جزء من أرباح (دخول) الطلاب بعد تخرجهم، إلا أن هذا الاقتراح واجه صعوبات مبدئية وأخرى عملية منها مبدأ الشراكة في الأرباح التي يحصل عليها الأفراد وغير ذلك ، وتقوم بعض الدول بتطبيقها مثل فرنسا وبعض الدول العربية منها مصر (المالكي،٢٠١٣م، ص١٣٣) .

ويرى اتكنسون (١٩٩٣م) أن المؤسسات المالية تعارض عملياً تنفيذ هذا النظام وذلك لأن الطلاب يفتقدون الضمانات ، فالاستثمار التعليمي يكمن في الإنسان (الطالب) ولا يمكن أن يقدم أي ضمان كما هو الحال في المشروعات الأخرى وبذلك فإنه لابد من توفير بعض الضمانات عن طريق الحكومة بما يتيح للمؤسسات المالية تقديم قروض للطلاب دون تردد أو خوف ، وقد وجه لهذا المصدر التمويلي أو النظام بعض الانتقادات وهي : إن مطالبة الطلاب بسداد السلفة بعد تخرجهم يعد عائقاً لأبناء الطبقات الفقيرة يحول دون تعليمهم، ولا يشجع الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي والعالي، ويؤدي إلى زيادة الهدر أو الفاقد التعليمي المتمثل في الرسوب والإعادة بين الطلاب لاضطرارهم إلى العمل بعض الوقت لسد احتياجات التعليم إذ أن السلفة وحدها لا تغطي تلك الاحتياجات، ويساعد هذا النظام على زيادة التضخم لأن الخريجين سيحملون عبء سداد سلفهم على من يقومون بتوظيفيهم أو تشغيلهم بالمطالبة بأجور أعلى، ويعد هذا النظام غير اقتصادي لما يتطلبه من أجهزة إدارية مكلفة ولما يواجهه من صعوبات ومشكلات في تحصيل السلف من الطلاب المتخرجين حين يمتنعون عن السداد أو هجرتهم الى خارج الدولة مما يعد هدراً للمال العام، وضئآلة الأموال المدخرة للحكومة نظراً إلى أن الحكومة توفر الأموال اللازمة للقروض في الوقت الحاضر والانتظار لعدة أعوام قادمة حتى يتم السداد مما يؤدي وفي المدى القريب إلى اختفاء المدخرات تقريباً .

وفي المقابل فإن المؤيدين لهذا النظام يرون أنه يخفف العبء المالي عن كاهل الحكومة ويحررها من تخصيص أموال عامة تنفق في صورة منح أو أنه بديل سيوفر مبالغ مالية أكبر لتمويل التعليم العالي، وأشارت بعض الدراسات إلى تجارب عديدة في كثير من دول العالم أثبتت جميعها نظام تسليف الطلاب أو إقراضهم بشروط ميسرة من أجل تمويل تعليمهم قد حقق الكفاءة والعدالة بشكل كبير، حيث أن الطلاب الذين منحوا قروضاً كانوا أكثر حرصاً على اختيار مجال دراستهم وعلى إنجازها بأسرع وقت ممكن وأعلى كفاية، حتى لا يقترضوا كثيراً، وقد أجريت دراسات عديدة للتعرف على أثر القروض على التعليم وكفايته في بعض دول العالم وعلى إمكانية تسديدها ونتج عن تلك الدراسات أن القرض يستعاد بنسبة (٨٧,٥٪) خلال عشر سنوات من التخرج بمعدل (١٥٪) من

القرض (ومع تمديد الفترة أكثر يستعاد القرض كاملاً) وقد بلغت نسبة عدم الوفاء بالسداد في أمريكا اللاتينية (١١٪) فقط (المالكي،٢٠١٣م، ص١٣٤) .

ومن المشكلات التي تثيرها قروض الطلاب تحديد فترة السماح لبدء تسديد القرض بعد التخرج وخاصة إذا لم يجد الخريجون أعمالاً ، وكذلك مشكلات التأخر في السداد بسبب عاملي الرسوب والتسرب كما أن عبء القروض وتسديدها بعد التخرج قد يقف عائقاً أمام الفتيات عند الزواج، ومن الدول التي تطبق هذا النظام حالياً بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية والسويد والأردن (البشير، ٢٠٠٠، ص٣٨) ، كما أنّ هنالك اتجاه حديث قريب من نظام صناديق الاستثمار وهو ضريبة الخريجين (الضريبة التشجيعية) حيث أن ضريبة الخريج تقدم بها كل من جلنرستر ، ومريت ، وولسن عام ١٩٦٨م وهذا النوع من المشاريع شبيه بمشروع القروض حيث تعتمد دفعة السداد على الدخل في حين يدفع الخريجون دفعة إضافية على ضريبة الدخل أو على اسهامهم في التأمين الوطني إما لفترة من الزمن أو على مدى عمرهم الفعلي ، وذلك مقابل الدعم الذي يحصلون عليه خلال فترة دراستهم الجامعية، وبذلك تعمل ضريبة الخريج على بناء برنامج دفعات سداد القرض وهي عبارة عن آلية لا تجعل سداد الدين عبئاً على الأفراد حتى على أولئك الذين يعانون من تدني الدخل (الرشدان ،٢٠١٥ م ، ص ١٥٨ –١٥٩) .

وأشار خليل والبشير (٢٠٠٠، ص ٢٨) إلى تجربة المملكة الأردنية الهاشمية حول فكرة إنشاء صناديق الاستثمار الجامعية ، حيث تنبهت بعض الجامعات الأردنية كجامعتي اليرموك والأردنية في وقت مبكر عندما كان هناك فوائض مالية في هاتين الجامعتين فأنشأت كل واحد منها صندوقا للاستثمار عام ١٩٧٩م وكونتا رأس مال لهذين الصندوقين من الفوائض المالية لديها كما كانت الحكومة تغذي هذين الصندوقين بمبالغ جيدة من أرباح البنك المركزي سنوياً، كانت الظروف الاقتصادية في ذلك الحين (١٩٨٠–١٩٨٥م) تسمح بذلك ، كما أن البنوك التجارية كانت تدعم هذين الصندوقين بمبالغ محدودة من أرباحها السنوية وتم استثمار هذه المبالغ عن طريق شراء وبيع الأسهم والسندات التي تتداول في سوق عمان المالي والمساهمة برؤؤس أموال بعض الشركات الصناعية والتجارية والمالية وشراء أراضي وعقارات وإنشاء المجمعات التجارية وتأجيرها فقامت هذه الصناديق بمد الجامعات التابعة لها بالمنح والقروض عندما أصبحت هذه الجامعات تعاني من الأزمات المالية والعجز في موازنتها .

(٨) مراكز (حدائق) المعرفة :

هي كيان يضم نخبة من الشركات العاملة في مجال الصناعات والخدمات القائمة على المعرفة، ومن الأمثلة التي كانت ناجحة في استخدام حدائق المعرفة في استراليا لتعزيز الموارد المالية تطوير حدائق المعرفة (باطويح وبامخرمة،٢٠١٠، ص٥٠) ، ومن الأهداف العامة لخطة التنمية الثامنة للملكة العربية السعودية المعتمدة بموجب مجلس الوزراء رقم (١٧٥) لعام ٢٠٠٣م، "تطوير منظومة العلوم والتقنية، والاهتمام بالمعلوماتية، ودعم وتشجيع البحث العلمي والتطوير التقني لتعزيز كفاءة

الاقتصاد الوطني، ومواكبة التوجه نحو اقتصاد المعرفة، وتعزيز قدرات البحث العلمي بتطوير مراكز البحوث القائمة والارتقاء بقدرتها وإنشاء مراكز جديدة، وتشجيع إنشاء الحدائق التقنية وحاضنات الأعمال" (العثمان، ٢٠١٠، ص٢) ، ومن الأمثلة عليها في المملكة العربية السعودية وادي جدة الذي يقع في جامعة الملك عبدالعزيز ويقوم بما يلي : (باطويح وآخرون، ٢٠١٠، ص٦٥-٦٦) :

- توفير بيئة عمل متميزة للصناعات القائمة على المعرفة، تقدم الخدمات الأساسية والداعمة .
- تسهيل الوصول إلى أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وإمكانات 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 .

ومن أهم أهداف حدائق المعرفة كما ذكرتها العصيمي (٢٠١٨، ص١٥٩) :

- بناء وتشغيل حدائق المعرفة ذاتياً باستخدام آلية البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT) .
- إقامة مراكز تميز بحدائق المعرفة في صناعات وخدمات قائمة على المعرفة ترتكز على قدرات الجامعة والميزات المحلية والوطنية المتفردة .
- استقطاب الشركات الرائدة في مجالات تميز حدائق المعرفة كنواة توطين للصناعات القائمة على المعرفة .
- إقامة شراكات استراتيجية مع مؤسسات القطاع العام والخاص بهدف تحقيق أهداف حدائق المعرفة .

واقترح باطويح وآخرون (٢٠١٢، ص١٠١) آليات للاستفادة من إمكانيات الجامعات لجذب الشركات المستهدفة للإقامة بحدائق المعرفة وتشجيع التبادل المعرفي مع الجامعات وهي كما يلي :

- تطوير آليات للتعاون المشترك وتبادل الخبرات مع بيوت الخبرة والحدائق المشابهة .
- 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 الإمكانات التي تنفرد بها الجامعة في تحديد مراكز التميز بالحديقة بالتعاون مع الشركاء الاستراتيجيين 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 لرقع مستوى التشغيل والأداء بحدائق المعرفة .

وكل تلك الفعاليات تشكل رافداً وذا قيمة مضافة ومردوداً مالياً تحصل عليه الجامعات التي تتبنى

مثل تلك الأنشطة تساعدها في النهوض بواقعها الحالي والرقي إلى مصاف الجامعات المرموقة .

(٩) التعليم عن بعد :

في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة والتحولات في أوضاع السوق، فإن النظام التعليمي 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 ، وهذه 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 (باطويح وآخرون، ٢٠١٢، ص ١٠٥) .

بعض المصادر الجديدة في تمويل التعليم الجامعي البديل :

يعتبر التمويل الذاتي أحد أغلى الأمنيات للتعليم الجامعي ، حيث تسعى الحكومة إلى التخفيف عن كاهلها التكاليف المرتفعة لذلك التعليم بطرق عدة منها : إنشاء الجامعات الخاصة وتشجيع الجامعات على إيجاد مصادر تمويل جيدة وزيادة الاعتماد على إمكاناتها، ولكي تحقق الجامعة أهدافها فلابد أن تتمتع بحرية تخطيط مسار مستقبلها وإدارة مؤسساتها وتدبير مواردها المالية من أجل وضع قواعد الأداء باستقلالية تامة ويستلزم كل ذلك مناخاً خاصاً وإمكانات وآليات تمويل كافية حتى تستطيع الجامعة القيام بمسئوليتها كاملة وبكفاءة وفعالية عاليتين حتى تتمكن من الوفاء بالمطلوب منها ، وهناك مصادر كثيرة يمكن أن تساعد الجامعة على ذلك منها :

١. **استخدام المزادات في التعليم :** استخدمت منذ فترة ليست بالقصيرة في البحث العلمي والاستشارات، وقد طبقت في بريطانيا حيث تدخل المؤسسات التعليمية في مزادات تنافسية لاستقطاب الطلاب إذ تستطيع المؤسسات ذات الرسوم المنخفضة أن تستحوذ على أكبر نسبة من الطلاب والغاية من ذلك هي زيادة فاعلية الكلفة في توفير فرص التعليم العالي ، وبدأ تطبيق نظام المزاد في بريطانيا الذي طوره مجلس تمويل الجامعات عام ١٩٩٠م وكان هدفه أن يحدد توزيع الطلاب على مقاعد التعليم في الجامعات البريطانية إلا أن هذه التجربة انهارت بسبب الخلاف الذي وقع بين مجلس تمويل الجامعات والجامعات نفسها حول موضوع اقتصاديات الحجم الذي قدمته الجامعة وعارضه المجلس ، ولا يعني ذلك أن نظام المزادات خاطئ ، إنما أجرى مجلس التعليم العالي تعديلاً على نظام المزادات باستخدام مبدأ التنافس المدرج ، أما في التعليم التطبيقي فقد استخدم نظام المزادات

عام ١٩٨٩م وقد اختلف عن سابقه في بعد واحد وهو اتخاذه عدة اعتبارات عند توزيع مقاعد الطلبة ، إذ يعطي وزنا لبعض المتغيرات مثل متغير النوعية والجودة ومتغير الطلب الطلابي ومتغير زيادة فرص وصول الطلاب لمستوى التعليم العالي (الرشدان، ٢٠١٥، ص١٥٣) .

٢. **الشراكة والتحالفات التعاونية والاستراتيجية والشراكة الدولية :** من أهم مصادر التمويل التي يمكن أن تساعد الجامعة على التمويل الذاتي عقد اتفاقات شراكة مع المستثمرين ورجال الأعمال والصناعة سواء المحلية أو الإقليمية أو الدولية، ففي عقود الشراكة يمكن تطوير برامج معينة بحيث تكون لها صلة وثيقة بالتخصصات التي تحتاجها المؤسسة أو المصنع فتقدم الجامعة أو الكلية للطلاب وخطط الدراسة وأعضاء هيئة التدريس على أن تقدم المؤسسة الآلات المطلوبة والأموال اللازمة لإنجاز تلك البرامج، بحيث يتخرج في النهاية عدد من الخريجين المؤهلين في التخصصات التي تحتاجها المؤسسة، وربما تكون هناك عقود بحثية حيث يتعاقد قطاع الأعمال والشركات الصناعية مع الجامعة أو أقسامها على القيام بدراسات وأبحاث في مجال ما لحل مشكلة أو تقديم تصميم ما في وقت محدد ومقابل مبلغ معين (حسين وآخرون، ٢٠١١، ص٧٢٤) .

٣. **اللجان الاستشارية :** هناك أنشطة أخرى يمكن أن تسهم في تمويل الجامعة ولكن بطريقة غير مباشرة مثل اللجان الاستشارية التي يمكن أن تقدم خدماتها وخبراتها مجاناً، وبذلك فهي توفر للجامعة المبالغ التي كانت ستنفقها للحصول على تلك الخبرات، حيث تساعد اللجان الاستشارية الجامعة في عمل علاقات واتصالات مع البيئة المحلية ، وتعرف اللجنة الاستشارية بأنها " مجموعة من المتطوعين الذين يجتمعون بطريقة منتظمة لفترة زمنية ليست قصيرة من أجل تقديم المشورة والدعم لمؤسسة تعليمية ما " ، واللجان الاستشارية لها عدة فوائد منها : تمثل قاطرة بين الجامعة والمجتمع المحلي، ويمكن أن تساعد في عمل خطط لتطوير الجامعة على المدى الطويل، وتساعد في إيجاد آليات لتحسين عملية الاتصال والتفاعل بين الجامعة والعالم الخارجي ، ويمكن أن تقدم آراء مبتكرة وعلاقات قوية ومداخل إلى مصادر تمويل جديدة، ويمكن أن تساعد الجامعة في تقوية برامجها وتحسين السياسات الإدارية بها (عابدين، ٢٠٠٣، ص ١٢٣-١٢٩) .

كما أشار حسين وآخرون (٢٠١١، ص ٧٢٣-٧٢٥) إلى آليات استثمار وتوظيف كافة موارد الجامعات للحصول على التمويل الذاتي، حيث يمكن الحصول عليه من خلال استثمار وتوظيف كافة الموارد المتاحة للجامعات الحكومية من خلال ما يلي :

١) توفر الجامعات أسباب جذب الطلبة الوافدين للدراسة بها بمرحلة البكالوريوس والدراسات العليا، وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- المرونة في إجراءات قبول الطلاب .
- تعلن كل جامعة عن نفسها على موقع الانترنت والتخصصات المتاحة لديها .
- معرفة احتياجات الطلبة الوافدين وتوفيرها .
- رفع جودة التعليم الجامعي الحكومي في التصنيف العالمي .

٢) التوسع في إنشاء مراكز التعليم المفتوح، والتعليم عن بعد .. وغيرهما بكل جامعة وتخصيص العائد للتمويل الذاتي للجامعة المنشأ بها المركز، وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- التعرف على احتياجات سوق العمل .
- توفير التخصصات النادرة المرتبطة بسوق العمل .
- الجمع بين الطابع النظري والعملي للدراسة .
- تنظيم نظام الدراسة بمركز التعليم بصورة تراعي الظروف المختلفة للدارسين .

٣) إنشاء فرق رياضية جامعية على مستوى عالٍ وإقامة مباريات بينها وبين فرق أخرى مشهورة ويخصص دخلها للتمويل الذاتي للجامعة، وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- اكتشاف الموهوبين رياضيًا والاستفادة منهم .
- الاستفادة من الملاعب والإمكانات الموجودة لدى الجامعات .
- دعم الفرق الرياضية للجامعة لتحفيزهم على الفوز، وتوفير مدربين أكفاء لهم .

٤) تحسين البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعات، وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- حصر احتياجات التدريب في جميع القطاعات وتوفيرها .
- ربط الاحتياجات التدريبية التي تم حصرها ببرامج التدريب داخل كل جامعة .
- توفير مدربين أكفاء، ومتابعة المتدربين للتغلب على جوانب الضعف مستقبلاً .
- تنويع البرامج التدريبية لتلبية كافة احتياجات المتدربين .
- توفير القاعات والإمكانات المادية اللازمة لنجاح التدريبات .
- الإعلان عن البرامج التدريبية التي توفرها الجامعة على موقعها الإلكتروني .

٥) الاستفادة من مهارات وخبرات أعضاء هيئة التدريس في تقديم الاستشارات بمقابل مادي، وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- تفريغ أعضاء هيئة التدريس لبعض الساعات للقيام بالدور الاستشاري بمقابل مادي .
- إنشاء مكاتب استشارية داخل وخارج الجامعات لتكون بمثابة بيوت خبرة .
- اختيار الكوادر المتميزة في مختلف التخصصات للعمل بهذه المكاتب .
- الإعلان عن الخدمات الاستشارية التي تقدمها الجامعات خارج أسوارها .

٦) الاستثمار الأمثل لموارد الجامعة المادية من مباني ومعامل ومطبعة ومنشآت جامعية وموارد مالية، وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- الاستفادة من الملاعب الرياضية في إقامة الدورات الرياضية .
- استخدام الساحات كمواقف للسيارات .
- الاستفادة من المدن الجامعية وتأجيرها في الصيف كبيوت الطلبة .
- استثمار الأموال المودعة في البنوك بتحويلها إلى ودائع بنكية .
- توظيف المسارح الموجودة بالجامعات في تقديم بعض العروض المسرحية بمقابل مالي .

- الاستفادة من الموقع الإلكتروني والطرقات والساحات للجامعات للترويج الإعلاني للشركات وغيرها، مع مراعاة تقاليد الحرم الجامعي عند الموافقة على هذه الإعلانات .

٧) تفعيل الوحدات ذات الطابع الخاص الموجودة بالجامعات الحكومية وحل مشكلاتها، حيث تمثل أحد الأساليب الجيدة لتحقيق التمويل الذاتي للجامعة، وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- اعتبار الأساس الاقتصادي من أهم الأسس التي يعتمد عليها المركز لتحقيق الربح .
- الإعلان والترويج للمنتجات والخدمات التي تقدمها الوحدات داخل وخارج الجامعة .
- تقديم حوافز جيدة للعاملين بالوحدات، وأيضًا للباحثين لتشجيعهم على الإنتاج .
- توفير نظام جيد للمعلومات داخل هذه الوحدات، لتبني القرارات على أساس علمي .
- تفعيل اللامركزية في إدارة هذه الوحدات .
- تنظيم مؤتمر لتبادل الخبرات بين الوحدات على مستوى الجامعات الحكومية .

٨) زيادة النشاطات الإنتاجية التي تدر دخل ببعض الكليات التطبيقية مثل كليات الزراعة والطب البيطري والهندسة والاقتصاد المنزلي والصيدلة والعلوم .. الخ .

٩) إيجاد مراكز بحثية بالجامعات تُعنى بالتسويق وتربط الجامعة بالإنتاج وتنقلها من مؤسسة تقليدية إلى جامعة حرفية مدرة للدخل، وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- معرفة احتياجات الأسواق العالمية والمحلية من الأبحاث والمبتكرات .
- إيجاد هيئات ومراكز بحث تسوق ما تنتجه الجامعة .
- تسويق البحوث العلمية التي تنتجها الجامعات بما يحقق النفع لها .
- أن ترتكز هذا المراكز على أسس اقتصادية ومحاسبة مع تخصيص ميزانية مستقلة لها .

١٠) إقامة مؤتمرات والاستفادة من خلالها للتمويل الذاتي للجامعات ، وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- التعرف على الاحتياجات اللازمة من مؤتمرات ومحاضرات أو حفلات .. وغيرها وتوفيرها .
- الإعلان عن هذه الأنشطة داخل وخارج الجامعة .
- انتقاء المحاضرين أو المتخصصين لجذب أكبر عدد للحضور .
- الاستفادة من إمكانات الجامعة لإقامة هذه الأنشطة .

ومن خلال ما سبق يرى الباحث ضرورة العمل على تغيير السياسات الجامعية لتوفير مصادر تمويلية ذاتية ، بما يتماشى مع أهداف ومبادئ الجامعة، من خلال تبني استراتيجية واضحة المعالم لتحقيق هذا الهدف، وتوافر المرونة والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام الميزانية وبرامج القبول والرسوم الدراسية وغيرها من القرارات المتعلقة بتمويل النشاط التعليمي والتدريبي والأبحاث، ومراعاة التناسق مع الأهداف الوطنية للتعليم من خلال الاشتراك والتفاعل مع الخطط الوطنية للتعليم العالي في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية لتمويل أنشطة التعليم العالي، والمراقبة والمتابعة والتقييم المستمر لأليات التمويل والإنفاق للجامعة من أجل التحقق من تنفيذ أهدافها وتصحيح أي اختلالات أو انحرافات كبيرة أو مخلة بأهداف الجامعة، وترشيد مسيرة تحقيق هذه

الأهداف، والاستفادة من تجارب الجامعات الأجنبية التي تتبنى صيغة الجامعة، إلى جانب الاستفادة والاستغلال الأمثل من الإمكانيات والموارد المتاحة، والتوصل الى صيغة الجامعة المنتجة الربحية نظراً لإمكانية تبني 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 .

سابعاً : واقع التمويل الذاتي للجامعات الحكومية السعودية

يُعد التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية نظاماً متكاملاً مع توجهات المملكة التنموية والتخطيط المستقبلي لأجهزة الدولة، وقد تجاوز التعليم تلك المرحلة التي تتخذ من العلم سبيلاً للفكر والثقافة والمعرفة بعيداً عن المتغيرات البيئية المحيطة والمتطلبات الاجتماعية المتجددة إلى مرحلة تجعل من خدمة المجتمع والمساهمة في متطلبات التنمية هدفاً أساسياً تسعى إلى تحقيقه (الغامدي، ٢٠١٧، ص٧٨) ، وخطت بعض الجامعات السعودية خطوات طموحة في التوسع من دورها والانفتاح على مؤسسات المجتمع المختلفة وتحقيق التوافق بين النشاط الجامعي وبين المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وشهدت حالات من الشراكات والتفاعل الهادف والتكامل لتحقيق أهداف المجتمع في التنمية والتقدم الاقتصادي والاجتماعي، حيث اتبعت بعض الجامعات السعودية – مثل جامعة الملك عبد العزيز – سياسات عملية للتحوّل نحو الجامعة المنتجة ومن ضمن أهدافها توفير مصادر للتمويل الذاتي من خلال استثمار المعرفة والتركيز على خلق الإبداع والابتكار بالجامعة ومسايرة اتجاهات العصر في الجودة والأداء والموارد، وغدت من أبرز البدائل التي طرحت للخروج بالجامعة من نمطها التقليدي إلى النمط التي تتوافر فيه البنى التحتية الأساسية، وهو الأسلوب المتبع في عدد من جامعات الدول المتقدمة تقنياً، وخاصة مع بداية القرن الحادي والعشرين، والذي شهد كما ذكر جيري(Gerry 2003,93,) اقتران البعد الإنتاجي بتطور النظم التربوية الجامعية في اتجاه التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق، واتخذ هذا التكيف أشكالاً مختلفة منها ملاءمة أساليب إدارة النظم التربوية مع سوق العمل، واعتبار العلاقة بين الجامعة والمستفيدين منها علاقة نفعية؛ نظراً لكونها تقدم خدمات لزبائن قد يكونون أفراد أو مؤسسات .

ويذكر علي (٢٠٠٤، ص ٢١٧) أن الجامعة ليست شريكاً مع قطاع الإنتاج فحسب ، بل انتقلت إلى أن تصبح جزء من الإنتاج .

إن المطلع على سياسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية يجد أن استراتجية التعليم العالي السعودي تستند على وجوب أدائه دوراً رئيسياً في تطوير قطاع واعد مبني على المعرفة، وأن يكون شريكاً أساسياً في التنمية من خلال تأهيل رأس المال البشري الذي يسهم في تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على الصادرات النفطية، وحرصاً من حكومة المملكة العربية السعودية على تأكيد سعي المملكة العربية السعودية على تطوير تعليمها العالي وتحويله إلى منظومة ذات مستوى رفيع

يحظى بالاعتراف والتقدير الإقليمي والعالمي ، ويسهم في توليد المعرفة ونشرها واستخدامها شرعت وزارة التعليم في البدء بتنفيذ خطة استراتيجية مستقبلية لتطوير التعليم الجامعي لمدة (٢٥) عام (وزارة التعليم ، ٢٠١٣، ص٦٨) ، وهي خطة استراتيجية تواجه التحديات بالحلول المناسبة ، والبرامج المطلوبة لتنفيذها مع مراجعة شاملة للخطة كل خمس سنوات، وكانت الخطوة الأولى في بناء منظومة التعليم العالي السعودي هي زيادة القدرة الاستيعابية للجامعات ، وانتشارها في مختلف المناطق، والتوجه نحو اقتصاد المعرفة من خلال توفير الأموال المطلوبة لبرامج التطوير، ولقد تضاعف التمويل المخصص للتعليم العالي إلى ثلاثة أضعاف على مدى السنوات الماضية من أجل دعم التوسع المتزايد والتطوير السريع، ومن خلال رجوع الباحث إلى ميزانية الجامعات الثلاثة (جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة أم القرى وجامعة الطائف) خلال السنوات من (١٤٢٠هـ-١٤٣٦هـ) ملحق (١) تبين ميل الاتجاه نحو الانخفاض مما تطلب ذلك الاعتماد على مصادر ذاتية تعزز الميزانية، كما أن الميزانيات السابقة ارتبطت بمشاريع انشائية تتعلق بالمباني والمقرات الجامعية وقد اكتملت في غالبيتها .

وفي جميع الأحوال من المهم توفير مصادر أخرى لاستدامة التمويل والإيفاء بالمتطلبات المتنامية للتعليم العالي ، حيث استطاعت أربع جامعات سعودية توفير مصادر تمويل إضافية خاصة من خلال الأوقاف والاستثمارات، وتمكنت من جمع ما يقرب من ٦ مليارات ريال سعودي ، وفي واقع الأمر فإن ذلك لا يعكس سوى بداية لبعض الجامعات في هذا الصدد ، ومأمول بأن يتحقق في المستقبل القريب توسع في حجم هذه الأوقاف وانتشارها في بقية الجامعات السعودية (العبيكان، ٢٠١٢، ص٥٥) .

ويعتبر التمويل الذاتي هو كل المبالغ المالية التي تحصل عليها مؤسسات التعليم الجامعي ، وغالباً ما ينحصر بين ٤,٢% و ٤,٤% من إجمالي مصادر التمويل المتاحة ، ويتركز التمويل الذاتي في رسوم الطلاب الذين يلتحقون بمؤسسات التعليم الجامعي ، كرسوم التسجيل والأنشطة الطلابية، ورسوم الامتحانات ورسوم الحصول على وثائق التخرج ، وهي عبارة عن مبالغ رمزية يصل أقصاها إلى ٦٠٠٠ ريال كرسوم تسجيل في الكليات النظرية ، وحوالي ٨٠٠٠ ريال في الكليات العلمية .

فالجهود الذاتية هي ما تقوم به وتتخذه كل مؤسسة تعليم عالي منفردة للحصول على موارد دخل أخرى غير الحكومية واستخدامها في تغطية مصروفاتها، وتطوير برامجها، ومن أشكاله استخدام مؤسسات التعليم العالي كمراكز إنتاج خصوصاً في مجالي البحث والاستشارة واستثمار أملاك الجامعة المنقولة وغير المنقولة عبر آليات البيع والإيجار ، وكل هذه الأساليب تختصرها بعض المراجع العلمية باصطلاح الجامعة المنتجة ، وتتركز انتقادات الجهود الذاتية في كون بعض الجامعات ناشئة وفقيرة في أملاكها، وفي كفاءتها العلمية والبحثية والاستشارية ، وبالتالي فإنها كجامعة منتجة ستكون متدنية الإنتاجية ، بما لا يكفي لتمويل برامجها التعليمية (العبيكان، ٢٠١٢، ص٥٤) .

ويذكر الدقي (٢٠١٥، ص٢٠) أنه توفّر الدولة في السعودية التعليم مجاناً، إذ وقع رصد نحو (٣٥) بليون ريال خلال سنوات خطّة التنمية السادسة لقطاع التعليم العالي، وتضاعفت أكثر من (٣٠٠) مرّة ، وتتحمّل الدولة غالبًا تكلفة التعليم العالي حيث بلغت مخصّصات التعليم العالي من الميزانية العامة

عام ٢٠١٤م (٢١٠) مليار ريال سعودي ما يشكل (٢٥٪) من الميزانية، وبلغت عام ٢٠١٩م (١٩٢) مليار ريال (https://www.mof.gov.sa/Pages/default.aspx) ، أما التمويل الذاتي للمؤسّسات الجامعيّة فيتأتّى من المبالغ المالية التي يتمّ الحصول عليها من خلال الاستثمارات الخاصّة بما تملكه الجامعات من أصول كالأملاك العقارية أو مراكز أبحاث، أو بما تساهم به الجهات أو الأفراد من القطاع الخاصّ أو من شخصيات من المجتمع في تمويل البحث مثل دعم الكراسيّ العلميّة، ويشكّل التمويل الحكومي كما سبق بيانه المورد الرئيس لتمويل التعليم العالي، فقد تضاعف هذا الدعم بأكثر من 11 مرّة حيث بلغ 6.6 مليار ريال سعودي ما بين عامي 1998 – 2013 ليصل في عام 2013 إلى 77.224 مليون وهو ما يشكّل نسبة مضاعفة بأكثر 100 وأمّا ما يتعلّق بالجهود الفعليّة فيعبّر عنها بالعلاقة بين الإنفاق التعليمي والدخل القومّي أو الناتج القومي الإجمالي GNP فعلى سبيل المثال قدّر الإنفاق التعليمي للدول العربية في عام 2013 بنحو ٩١٤ ألف مليون دولار ووصل الإنفاق التعليمي في العام نفسه في المملكة العربية السعودية إلى (٢٤٨٥٦٠) مليون دولار، أي ما يعادل نحو (٥,٥٪) من الناتج المحلّي الإجمالي، ولم يقتصر تمويل التعليم العالي بالسعودية على المورد الحكومي فهناك اتّجاه لتنويع مصادر تمويل الجامعات مع الحرص على التقليل من الهدر الماليّ والتشجيع على المشاركة المجتمعية في تنويع مصادر التمويل .

كما يشتمل التمويل الذاتي على ما يقدم من أفراد المجتمع ومؤسساته الربحية وغير الربحية إلى مؤسسات التعليم العالي من تبرعات وهبات، ومنح نقدية وعينية، مقارنة بما يُقدّم بالدول العالمية قليل جداً، حيث تمثل المنح الخارجية في إطار التمويل للتعليم العالي مورداً ثانوياً، حيث بلغت أقصاها في عام ٢٠٠٤م حوالي ٤٣٤ مليون ريال ، وتمثل ٥,١% من إجمالي مصادر التمويل ، وبرغم ضآلة هذا المصدر إلا أنه مصدر مؤقت، ولا يعول عليه كثيراً في دعم جهود التطوير للتعليم خاصة العالي خاصة وأن المنح الخارجية تتجه في الغالب لدعم التعليم الأساسي والثانوي (الغامدي، ٢٠١٧، ص٨٩) .

ونظراً للتذبذب الواضح في أسعار النفط على الصعيد الدولي فقد تأثر الإنفاق على التعليم كثيراً باعتبار أن النفط هو المصدر الرئيس للدخل الوطني السعودي، علاوة على ذلك فإن التكتلات الاقتصادية الكبرى تعمل على تحرير التجارة بين أعضائها الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة التبادل التجاري بينها ، والسعي إلى زيادة علاقاتها ، ويذكر أن الصادرات النفطية لا تزال تشكل أكبر نسبة من الناتج المحلي الإجمالي ؛ إذ تصل إلى٩٠% من إجمالي صادرات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، كما تتأثر الموارد والإمكانات المادية بعوامل أخرى منها السياسات الاقتصادية الحكومية في الإنفاق ، وطبيعة العلاقة بين قيمة الصادرات وقيمة الإيرادات ، وتقلبات السوق النفطية ، وضعف القدرة على بناء التوقعات المناسبة لها، ومستوى الإدارة المالية القائمة ، ومن هذا المنطلق فإن الحاجة إلى البحث عن صادرات أخرى لتأمين الإنفاق على التعليم تعد أولوية مهمة للغاية في هذه المرحلة الزمنية من مراحل التنمية بالمملكة العربية السعودية ، ومن جانب آخر فإن

هناك تحدياً جديداً ينتظر أن يؤدي دوراً بالغ الأثر في الإنفاق على التعليم ، وهو التوقعات بفرض ضريبة الكربون على العائدات النفطية لحماية البيئة ، وذلك لمصلحة الدول الغربية ؛ إذ سيعمل هذا المتغير الجديد على تقليص الاستفادة من جزء حيوي من عائدات النفط في البلاد (العبيكان، ٢٠١٢، ص٥٨) .

وعلى الرغم من أن المملكة العربية السعودية حققت زيادة ملحوظة في ميادين القوى والموارد البشرية الوطنية لشتى ميادين العمل إلا أن القطاع الحكومي ظل هو المستفيد الأكبر من هذه الموارد، وقد أدى ذلك إلى تضخم الأجهزة الحكومية بشكل يفوق احتياجاتها الحقيقية، وقد أسهم اتباع سياسة السعودة على فتح مزيد من الفرص للراغبين في العمل في القطاعات الحكومية المختلفة، ومع ذلك فقد ظل القطاع الأهلي معتمداً وبشكل واضح على العمالة الأجنبية وكثير من مدخرات العمالة الأجنبية يتم تحويلها إلى اقتصاديات البلدان التي ينتمي لها العمال، ولا تستفيد منها الاقتصاديات السعودية إلا على نطاق محدود للغاية، كما أن ارتفاع معدلات كلفة التعليم بشكل ملحوظ والهيكل العمري للسكان السعوديين ، والذي يضم ما نسبته ٥,٤٨% في فئة العمر (صفر-١٤سنة) من إجمالي المواطنين يجعل تأمين الخدمة التعليمية لهم في مراحل التعليم ومستوياته المختلفة أمراً ضاغطاً على الاقتصاد الوطني .

وفي المملكة العربية السعودية تم انشاء صندوق التعليم العالي https://hef.gov.sa/our-role /
ويقوم صندوق التعليم العالي الجامعي مهامه وفق إشراف وإدارة مجلس إدارة صندوق التعليم العالي الجامعي، إذ يتمتع المجلس بالصلاحيات الكاملة لإدارة الصندوق ووضع السياسة العامة التي يسير عليها، وإقرار النظم واللوائح المالية والإدارية فيها واعتماد الخطط الاستثمارية والموافقة على تمويل المشاريع واعتماد الميزانية السنوية، كل ذلك تحت إشراف مباشر من مجلس الإدارة برئاسة معالي وزير التعليم الدكتور حمد بن محمد آل الشيخ ، ويناط بصندوق التعليم العالي الجامعي مهام محددة وأهداف واضحة، يتم تنفيذها وفق سياسة عامة يرسمها مجلس الإدارة وبخطة تنفيذية تعدها الأمانة العامة قاسمها المشترك وهو إدارة الموارد المالية التي يحققها الصندوق من المبالغ التي تودعها الجامعات في حساباتها لديه، وكذلك موارد الريع الاستثمارية التي يحققها نظير استثمار جزء من أمواله ، إن كل هذه الموارد المالية تهدف إلى خدمة أهداف الصندوق الاستراتيجية نحو تطوير قاعدة التعليم العالي بشكل عام وتمكين الجامعات من زيادة قدرتها على أداء دورها الذي يتناسب مع متطلبات التنمية وزيادة الموارد المتاحة لها ، وتبلغ قيمة موارد هذا الصندوق ما بين ٥٠٠ إلى ٦٠٠ مليون ريال سنوياً، تشمل المبالغ التي تحققها الجامعات من ترشيد مكافآت الطلاب ، وهي النسبة الغالبة بواقع ٩٨% حيث بدأ تطبيق قرار سابق لاستقطاع مكافآت بعض فئات طلاب الجامعات، بالإضافة إلى فوائض الصندوق المدورة من سنوات سابقة، وهي عوائد استثمار أموال الصندوق في صناديق الاستثمار المضمونة في البنوك السعودية، والتي تصل نسبة عوائدها إلى أكثر من ٧٥,٢% إضافة إلى عوائد استخدام مرافق الجامعات، وما يخصص من العوائد المالية التي تتقاضاها

الجامعات مقابل ما تقدمه من الخدمات والدراسات والبحوث ، إضافة إلى ما تخصصه الدولة للصندوق، وما يتلقاه من هبات ووصايا، ويقوم صندوق التعليم العالي بتلبية طلبات التمويل المقدمة من جامعات سعودية، ومن بينها طلبات تمويل لبرامج وبحوث علمية وأخرى لتمويل شراء بعض الأجهزة وتمويل المختبرات وتمويل مشاريع وزيادة طاقتها الجامعة الاستيعابية ، إضافة إلى طلبات توفير احتياجات بعض المستشفيات الجامعية وهي طلبات يتم تلبيتها ضمن حدود حساب كل جامعة في الصندوق .

لقد حدد مجلس الإدارة معايير وأسس ثابتة للصرف من الصندوق على الجامعات وهي :

- الالتزام بآلية طلب التمويل حيث يعمل الصندوق وفق خطوات محددة تستكمل مسوغاتها عند طلب كل مشروع .
- تدرس الأمانة العامة للطلب وتستكمل متطلباته ونظاميته بحسب آلية التمويل لدى الصندوق وتقوم اللجنة الاستشارية بدراسة كافة طلبات التمويل المقدمة من الجامعات والمحالة إليها من الأمانة العامة ، إلى جانب أنها تقوم بتقديم رأيها الاستشاري حول أهلية طلبات تمويل مشاريع الجامعات ودراسة كافة عناصره من حيث الأولوية والقيمة العلمية والأهمية بنفس الوقت ، وتعتبر توصياتها مكوناً من مكونات طلبات التمويل المرفوعة لمجلس الإدارة .
- ترفع التوصيات لمجلس الإدارة بشأن المشروع المطلوب تمويله .
- يدرس مجلس الإدارة في اجتماعه طلب التمويل ويصدر قرار بشأنه .
- في حالة الموافقة تطالب الجامعة بمبلغ التمويل للمشروع بحسب فترة تنفيذه .

وبالمجمل يتحمل القطاع الحكومي عبء تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ولا يساهم القطاع الخاص والأفراد سوى بنسبة قليلة في تمويل التعليم ، وذلك على العكس مما يحدث في الدول المتقدمة، والتي يتولى فيها القطاع الخاص والأفراد تمويل جزء كبير من نفقات التعليم ، وفي الآونة الأخيرة ، ونظراً للظروف الاقتصادية والاجتماعية والديمغرافية المختلفة، وما ترتب عن ذلك من زيادات كبيرة في الإنفاق الحكومي على القطاع التعليمي ، فإن تمويل التعليم أصبح مشكلة تحتاج إلى حلول وذلك ليس فقط على المستوى المحلي، بل إن المشكلة أو الأزمة هي أزمة عالمية، ولقد أدى تذبذب أسعار النفط أو عدم استقرار حصيلة الصادرات وتزاحم القطاعات الإنتاجية المختلفة على الموارد الاقتصادية المحدودة وغيرها إلى التفكير وبعمق في إيجاد حلول لمشكلة التمويل ، مثل البحث عن مصادر بديلة للتمويل من ناحية مثل : (التبرعات ، والرسوم ، وغيرها) وترشيد الإنفاق الحكومي على التعليم قدر الإمكان من ناحية أخرى مع مراعاة عدم الإخلال بالنوعية أو الكفاءة الإنتاجية للنظام من خلال عدة قنوات مثل الاستغلال الأمثل للموارد التعليمية البشرية والطبيعية، ولعل إنشاء الإدارة العامة لاقتصاديات التعليم أنشئت لتحقيق تلك الأهداف بشكل أو بآخر ، ويبقى أمر مهم جداً في هذا الشأن هو تعاون وتفاعل جميع أفراد المجتمع مع الدولة والجهات المسؤولية عن تقديم الخدمات التعليمية بشكل محدد من حيث المساهمة المادية، فالأمل والطموح قائم على أساس تحقيق الاكتفاء

الذاتي ، والاعتماد على الذات والقدرة على التحكم في الاقتصاد، وهي قضايا مهمة في هذه المرحلة التي أصبح مجتمع المملكة العربية السعودية بحاجة إلى أن يستوعبها أكثر من أي وقت مضى، من خلال انتهاج أساليب جديدة في التفاعل والاتصال بمؤسسات التمويل المحلية وغير المحلية الحكومية وغير الحكومية، وإتاحة الفرصة لمزيد من المشاركة الفاعلة من القطاع الخاص في تقديم وتطوير الخدمات التعليمية في مختلف مستويات وأنماط التعليم، واتخاذ تدابير وإجراءات من شأنها تنظيم الرسوم التعليمية، وبلورة سياسات خاصة بسبل تحصيل الرسوم الطلابية وفقاً للظروف والإمكانات القائمة، وتطوير أساليب وآليات الاستثمار في التعليم مع العمل الجاد تجاه ترشيد النفقات بما لا يخل بالعملية التعليمية، والبحث عن خيارات تعليمية من شأنها توفير خدمات تعليمية لأعداد كبيرة من الطلاب من الجنسين ، وبفاعلية ، دونما حاجة إلى نفقات تقليدية باهظة والأخذ بالاعتبار زيادة مخصصات التعليم من الناتج الإجمالي لمقابلة زيادة التوسع في الخدمات التعليمية، ودراسة إمكانية استخدام المستندات والأسهم التربوية ووثائق الاستثمار الأخرى للطلبة مقابل الخدمة التعليمية المتاحة .

ثامناً : متطلبات تفعيل نظام التمويل الذاتي في الجامعات

تناولت الأدبيات المتعلقة بنظام تمويل الجامعات بصفة عامة والتمويل الذاتي العوامل والممارسات التنظيمية والإدارية والبشرية والتقنية والبحثية لتفعيل نظام التمويل الذاتي للجامعات، حيث يعتمد فاعلية النظام على مجموعة من السياسات والإجراءات منها ما يتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية، ومنها ما يرتبط بأعمال الإنتاج للمعرفة بالجامعة وطبيعة المعرفة وما تتطلبه من مقومات لإنتاجها وتوليدها ومن ثم تسويقها والاستفادة من عائدها الاقتصادي، ومنها متطلبات ترتبط بالتقنية وسياسات وبرامج البحث العلمي وإنتاج المعرفة والتطوير التقني بالجامعات والابداع والابتكارات، والتي تتشابه مع متطلبات التحول نحو مجتمع المعرفة، وقد أشار الهاشمي وعزازي (٢٠٠٧، ص٢١٠) لبعض منها والتي ترتبط بتسويق الإنتاج المعرفي في الجامعات منها :

- إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده، وإجراء إضافة إلى زيادة في الإنفاق المخصص لتعزيز جهود الجامعات في استثمار المعرفة، مع توجيه الاهتمام لمراكز البحث العلمي لتقوم بدورها لتوليد المعرفة بتكلفة أقل وعائد مادي أكبر .
- العمل على خلق وتطوير رأس المال البشري بنوعية عالية، من خلال تحويل المعرفة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس إلى منتج أو خدمة يتم تسويقها عبر المؤسسة الجامعية (الأكاديمية) لتعود على المؤسسة بالمنافع الاقتصادية المالية .
- إدراك المستثمرين وشُركاء المؤسسة الأكاديمية (الشركات والصناعات) لأهمية اقتصاد المعرفة وأهمية الاستدامة والتدريب والتقنية لنجاح عمليات تحويل المعرفة إلى واقع مادي ملموس كنتاج لعمليات البحث والتطوير من خلال مراكز البحث الأصيلة التي تتواصل مع احتياجات مجتمعها، واحتياجات الصناعة .

- وجود أنظمةٍ وقوانينٍ للإبداع والابتكار تشجع المبدعين، وتحمي نتاجهم، والسعي على ترجمة هذه الإبداعات إلى تقنيةٍ تساهم في العملية الإنتاجية ورقي المجتمع معرفياً .
- وجودَ شبكاتٍ لتواصل مراكز الإبداع والبحث والمعرفة ، والصناعة تحتاج أن تكون شريكاً رئيساً في عملية الإبداع والاختراعات في الجامعة والبحث، والصناعة والجامعة بحاجة لأن تكون لها علاقة مع محيطها وتشارك في تنميته المعرفية، وهنا تبرز الحاجة إلى وجود مراكز البحوث التطبيقية والحاضنات العلمية .

وأضاف الكبيسي (٢٠١٥، ص١٣٤-١٣٦) مجموعة أخرى من متطلبات التحول نحو مجتمع واقتصاد المعرفة والتي تتشابه مع متطلبات تحقيق التمويل الذاتي للجامعات من خلال :

- الاعتراف بالمعرفة ورأس المال الفكري كموجودات جوهرية بالجامعة والتهيؤ لإدارة المعرفة استراتيجياً .
- وجود هياكل تنظيمية شبكية مرنة ونماذج وأنماط إدارية جديدة تدعم التحول نحو تطبيق الاقتصاد المعرفي لتوفير الإنتاج المعرفي الذي يعود على المؤسسة الجامعية الإنتاجية بالعوائد المالية والاستثمارية .
- التركيز على مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية بالجامعة لاستثمارها وتوليد المعرفة وابتكارها للحصول على المنتجات والخدمات .
- نشر ثقافة مجتمعية مشجعة للإبداع والابتكار وداعمة للبحث والتطوير بالجامعات، من خلال توفير بيئة تفاعلية مناسبة تحث الإنسان على المساهمة في إنتاج المعرفة، وتظهر إمكاناته، وتشجعه على العطاء .
- توفير بنية تقنية مناسبة لا يقتصر اهتمامها على الخدمات الأساسية للمجتمع فقط، بل يتعدى ذلك إلى الإسهام في تحفيز الإنتاج المعرفي والاهتمام بالبحث العلمي والإبداع والابتكار .

وأشار عبدالله والشال (٢٠٠٦، ص١٩٧) إلى شروط ومتطلبات تفعيل الاستثمار بالإنتاج المعرفي بالجامعات كمصادر للتمويل الذاتي الجامعي منها :

- إذابة الفروق في التركيز على وظائف الجامعة (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع) ، والنظر إليها على أنها منظومة متكاملة تؤثر وتتأثر ببعضها للانفتاح على المجتمع .
- إعادة النظر في عملية إعداد الطالب وتكوينه بحيث تتكامل عملية الإعداد الشامل والمتخصص، من حيث تقديم معارف وتطبيقات عملية أثناء الدراسة للطالب في مرحلة البكالوريوس من خلال محور تطبيقي للتربية العملية بحيث يتم التدريب والشراكة مع المؤسسات الانتاجية وفق تفاهمات مالية تدعم الجامعة مالياً ويستفيد منها الطالب قبل الخدمة.
- فتح قنوات شرعية للاتصال بالمجتمع، وذلك للوقوف على مشكلات وقضايا المجتمع سواء المرتبطة بالعمليات الإنتاجية أو العمليات الخدمية .

- فتح باب القبول في الجامعة لنوعيات مختلفة من الطلاب، بالإضافة للطلاب العاديين، وذلك لتلقي دورات تدريبية أو تعليمية، وذلك وفقا للاتفاقات المبرمة بين الجامعة، ومؤسسات المجتمع المختلفة .
- وجود مرونة وحرية في القوانين واللوائح المنظمة للعمل في كليات الجامعة لكي تتواءم مع ما يطرأ على المجتمع من تغيرات تستدعي التدخل من قبل الجامعة .

كما أشار كلٌّ من طعيمة والبندري (٢٠٠٤، ص٢٩٩) وصائغ ومتولي (٢٠٠٥، ص ٣٨) إلى بعض المتطلبات ذات الصلة بوظائف الجامعة والتي من خلالها يمكن للجامعة توفير مصادر تمويلية ذاتية، وأبرز هذه المتطلبات ما يلي :

- تطوير أداء النظام التعليمي الجامعي، وتحسين مستوى فاعليته وكفاءته، ورفع إنتاجيته لتحقيق الجودة الشاملة للنظام، والذي يُحفّز بدوره على استقطاب المؤسسات المجتمعية الإنتاجية والشركات الصناعية كشركاء حقيقين في تمويل مشاريع الجامعة الإنتاجية .
- زيادة قدرة الجامعات التنافسية للتوافق مع المعايير والنظم العالمية، ومتطلبات العصر ومتغيراته، حيث أن زيادة فرصة الجامعة التنافسية مع الجامعات العالمية يزيد من سمعتها التسويقية لإنتاجها المعرفي سواء على مستوى البحث العلمي أو خبرات مواردها البشرية أو خدماتها الإنتاجية والتدريبية لكافة المؤسسات العالمية .
- 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 الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج .
- توطين التقنية وتحويل الجامعات إلى بيوت خبرة عالمية، وتحقيق النفع بين قطاع التعليم وقطاع الأعمال والإنتاج، وإرساء دعائم الأمن الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع .
- المساهمة في معالجة مشكلة البطالة لدى خريجي الجامعات، وتوظيف العمالة الوطنية، والتقليل من الاعتماد على العمالة الوافدة من خلال تحقيق المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات مؤسسات الأعمال والإنتاج من الكوادر البشرية المؤهلة .
- تحقيق المتطلبات التنموية الآتية : تنمية الاقتصاد الوطني باعتبار أن التعليم والاقتصاد وجهان لعملة واحدة، توفير أهم عناصر الإبداع والإنتاج وهو الإنسان، تحقيق التنمية المستمرة للمجتمع، بناء مجتمع قوي مترابط .

كما أشار الخليفة (٢٠١٤، ص ٩٨) إلى أبرز المتطلبات اللازمة أن تحققها الجامعة بمجال وظيفتها الثالثة خدمة المجتمع ما يلي :

- نشر العلم والمعرفة بين أبناء المجتمع المحلي من خلال الندوات والمحاضرات التي تساعدهم على حل مشكلاتهم والتكيف مع مجتمعهم .

- إعداد العنصر البشري القادر على إحداث التنمية المنشودة من خلال إعداد القوى العاملة القادرة على مواجهة التغيرات العلمية والتكنولوجية في العالم المعاصر .
- إتاحة الفرصة أمام هيئة التدريس من ذوي الخبرة، لتستفيد بهم المؤسسات المختلفة في مجالات الإنتاج والخدمات .
- القيام بالبحوث والمؤتمرات التي تسهم في ترقية المجتمع، وحل مشكلاته، هذا بالإضافة إلى الاستشارات العلمية التي تقدمها الجامعة لمؤسسات المجتمع .
- تعليم الكبار التعليم المستمر، والتدريب المستمر للمهنيين لرفع كفاءتهم وإكسابهم الخبرات اللازمة لأداء المهنة .
- عقد الحلقات والندوات والمؤتمرات العلمية لخريجيها لكي يلموا بكل جديد في مجالات تخصصهم ومعالجة المشكلات التي تواجههم في الحياة العلمية .
- تقدم برامج تثقيفية للطلاب لرفع مستواهم الثقافي .

كما أشار عبد الرزاق (١٩٩٩، ص٣٥) إلى متطلبات أخرى منها : توافر المختبرات الكافية والمعدات الحديثة اللازمة للقيام بالبحث، ويجب 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 .

ويرى الجماصي (٢٠١٥، ص٩٠-٩١) أن هنالك متطلبات للجامعة المنتجة والتي تُعد نموذجاً للجامعة التي تستحدث مصادر تمويلية ذاتية لها كما يلي :

- **متطلبات التوجه نحو الجامعة المنتجة** : وتتم عن طريق استثمار الجامعة لأصولها من أراضٍ وقاعات ومعامل وملاعب وغيرها من المرافق تستثمرها كمراكز إنتاج ويتم ذلك عن طريق ما يلي :
  - استثمار الجامعة المساحات الشاغرة فيها بعمل معارض إنتاجية .
  - الاهتمام بالوحدات التعليمية الاقتصادية في نظامها التعليمية .
  - الاستعانة بمدرسين بنظام العمل الجزئي بدلاً من توظيف كوادر جديدة .
  - القيام بتنفيذ مشاريع إنتاجية لخدمة ذوي الاحتياجات الخاصة .
  - استثمار مرافق الجامعة المتنوعة كمراكز إنتاج متقدمة .
  - استثمار طاقة أعضاء هيئة التدريس في الإنتاج العلمي .
  - توقيع عقود شراكة مع مؤسسات من القطاع الخاص والتجاري .
- **متطلبات تسويقية للإنتاج المعرفي والخدمي بالجامعات** : وتتم عن طريق تسويق بعض المنتجات التي يحتاجها السوق والمجتمع ، ويتم إنتاجها بالجامعة بحيث ترجع بعائد مالي للجامعة، فتقوم الجامعة ببناء مقررات دراسية تقوم على أساس علوم المستقبل من خلال تطوير المناهج التعليمية لسد الفجوة بين الجامعات وسوق العمل، فتلبي احتياجات السوق من

الخريجين ذوي الكفاءة العالية، وتقوم بتسويق إنتاجها إلى حقول المجتمع المختلفة لحماية المنتج الوطني العلمي والمادي، وتقوم بتوجيه البحوث التطبيقية في البحث العلمي، وربطها بقطاعات الإنتاج المتعددة مقابل عوائد مالية معينة .

- **متطلبات تحقيق الميزة التنافسية وتعظيم الحصة السوقية :** حيث تقوم الجامعة بجذب شريحة كبيرة من طلاب المجتمع المحلي، وإتاحة الفرصة للطلاب من الخارج، وذلك عن طريق تقديم برامج وتخصصات نوعية وفريدة تلبي احتياجات سوق العمل، ويكون ذلك أيضاً برسم خريطة لتخصصات نوعية تلبي احتياجات السوق، تتوافق مع خريطة التنمية بالمجتمع، وتطوير تخصصات جديدة تتناسب مع حاجات سوق العمل حسب المعايير العالمية والعلمية رفيعة المستوى، وتوظيف الجامعة لبرامج خاصة تقوم على رعاية الموهوبين وتستقطبهم وتشجعهم على مزيد من التفوق والإبداع، وتخصص جوائز لأفضل بحوث علمية إنتاجية، بحيث تسعى دائماً لتطوير العملية التربوية والبحث العلمي وخدمة المجتمع وفق أرفع مستويات الجودة والنوعية .
- **متطلبات تحقيق التكاملية بالإنتاج المعرفي :** حيث تتكامل وترتبط وظائف الجامعة الثلاث للوصول إلى مرحلة الاكتفاء الذاتي، واستثمار مواردها للحصول على الموارد المالية اللازمة لها، بحيث تهتم الجامعة بربط خططها الجامعية بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فتعمل على تكامل المواد الدراسية في جانبها النظري والتطبيقي، وتشجع على إجراء بحوث الفريق التي تقوم على تكاملية الأفكار وجودة الناتج العلمي .
- **متطلبات وظيفية :** وهي التحام وظائف الجامعة – التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع – بالعمل؛ بحيث تكون الجامعة قادرة على تحقيق وظائفها المنوطة بها من خلال تطوير أداء العاملين وقيامهم بالأعمال المنوطة بهم، وذلك من أجل إعداد الطالب إعداداً جيداً والتحامه في تخصصه من خلال ممارسته للعمل بما يخدم الخريجين في مواقع عملهم، فتقوم الجامعة بتهيئة المناخ الأكاديمي والبيئة الجامعية التي تشجع على الابتكار والإبداع، وحرية البحث العلمي .
- **متطلبات تنظيمية وإدارية :** وتتمثل في حرية الجامعة في تسيير شؤونها، ووضع قوانينها ولوائحها وقدرتها على توضيح موقفها حيال القضايا التي تهم المجتمع وشؤونه، والعمل على تطوير سياستها وأنظمتها بما يتلاءم مع أهدافها ومبادئها الإنتاجية للوصول لجامعة قادرة على تنوّع مصادرها التمويلية .
- **متطلبات تقنية :** وتعني الإعداد والتجهيز الشامل للمعارف والتطبيقات والتخصصات العلمية التي تواكب التغيرات العالمية والتكنولوجيا السريعة، بحيث تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في عملية التدريس لتخرج الجامعة كفاءات تحمل معلومات عامة شاملة تفهم آليات العمل بعيدة عن التخصص الذي يكون لزاماً على الخريج التمكن في تخصصه، وتسعى الجامعة

لتحقيق الشمولية في تكامل أشكال المعرفة المختلفة، وتوسيع رقعة التخصصات، والاهتمامات البحثية التي تركز عليها .

- **متطلب استقلالية الجامعات** : وذلك بأن تعتمد الجامعة على ذاتها في التمويل، حيث تستطيع الجامعة توفير مصادر مالية تساعدها على تلبية احتياجاتها دون اللجوء والاعتماد على مصادر حكومية تكون لها سلطة على الجامعة وسياساتها، وتعمل الجامعات على الاعتماد على ذاتها، وتخطيط أنشطتها، والعمل على توفير مصادر مالية متجددة .
- **متطلبات تحقيق الشراكات المجتمعية مع القطاعات الخدمية والإنتاجية والصناعية** : خاصة في عمليات الإنتاج والخدمات التي تقدمها المؤسسات المجتمعية فيكون هناك ارتباط وثيق بالمجتمع من خلال تلبية احتياجاته المتنوعة والمختلفة، بحيث تركز الجامعات على البحوث التطبيقية التي تساعد على حل المشكلات بما يسهم بعملية التنمية، وذلك عن طريق التواصل مع القنوات المختلفة للاستفادة من نتائج البحوث التي تجريها لخدمة قطاعات العمل من أجل ربط البحث العلمي باحتياجات قطاعات الإنتاج، ويجب على الجامعات تعزيز علاقاتها مع الشركات الوطنية والدولية ورجال الأعمال لتأمين الحصول على الدعم المالي كهبات منظمة، والاستفادة من برامج التعاون والمنح بدعم الأنشطة الإنتاجية .

كما أشار كسناوي (٢٠٠٢، ص ٣٣-٤٦) إلى العديد من المقوّمات والمتطلبات أبرزها :

- الوصول إلى مراتب عالية في التقدم التقني، ولا يتم ذلك إلا بتفعيل رسالة الجامعات في تنشيط حركة البحث العلمي، وربط البحث العلمي في الدراسات العليا بقضايا التنمية، وفتح قنوات التعاون والتنسيق والاتصال بين الجامعات وقطاعات التنمية المختلفة .
- التعاون بين الجامعات والقطاعات الصناعية في مجال البحث العلمي من خلال العمل على زيادة التواصل بين قطاعات التعليم وقطاعات الأعمال والإنتاج حتى يتمكن رجال الأعمال من الاطلاع على المناهج التي تدرس في الجامعات، وكذلك حتى يتمكن الأساتذة بالجامعات الاطلاع على التقنيات المستخدمة في المؤسسات الإنتاجية؛ مما يعطي الفرصة للجامعات في إمكانية تعديل مناهج الدراسة، وإضافة تخصصات مستحدثة تلائم متطلبات القطاعات الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الترابط المنشود بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية بالمجتمع .
- توجيه أبحاث الدرجات العلمية للماجستير والدكتوراه نحو الجانب التطبيقي لواقع قطاعات الأعمال والإنتاج، وتبادل الخبرات والمعلومات بين الجامعات والقطاع الصناعي، ووضع خطة طويلة الأجل لشكل وحجم التعاون والتفاعل بين الجامعات والقطاع الصناعي في مجال البحث العلمي .
- تقديم الدعم من قبل المؤسسات الإنتاجية للجامعات من خلال التعاقدات البحثية والمنح والتمويل .

- تشجيع وتحفيز الجامعات ومراكزها العلمية على استنباط وتنمية التقنية بحيث تتلاءم وظروف مؤسسات الإنتاج واحتياجاتها وإمكاناتها .
- إنشاء لجنة فنية مشتركة تجمع ممثلين من مراكز البحوث في الجامعات ومن قطاعات الصناعة لتتولى وضع الخطط المستقبلية لتفعيل التعاون بينها وللاستفادة من الأبحاث الجامعية ووضعها موضع التطبيق العملي .
- التشريك مع المجتمع لتلبية احتياجاته من الخريجين بالكم والكيف المناسبين، وبحث مشكلاته وقضاياه، والوصول إلى حلول لها، ومعرفة ما يحتاجه المجتمع من تخصصات ومؤهلات، تسعى لتلبيتها من خلال برامجها وأنشطتها .

وأشار باطويح وبامخرمة وعبداللطيف (٢٠١٢، ص٦٢-٦٣) أنه من أجل تحقيق أهداف الجامعة المنتجة، يجب اتباع استراتيجيات إدارية ومالية وعلمية يمكن تلخيصها في الآتي :

- تكوين خطة عمل Plan Business يتم فيها تفصيل خريطة الطريق التي سيتم بها تنفيذ أهداف الجامعة سواء من الجوانب الإدارية أو المالية أو التعليمية أو البحثية .
- تكوين خطة تسويقية يتم فيها تفصيل وسائل تسويق أهداف الجامعة، وبرامجها من أجل استقطاب الدعم الخاص لهذه البرامج .
- توفير أماكن وأراضٍ للإيجار بأسعار مقبولة للمستثمرين، ومقدمي الخدمات العلمية والبحثية والاستشارية للجامعة أو للاستثمار المباشر أو بطريقة الإنشاء والتشغيل والنقل .
- الاستفادة القصوى من مصادر التمويل الخارجية؛ كالوقف العلمي والكراسي العلمية .
- استثمار الكفاءات الاستشارية والبحثية لقطاع الأعمال في مجالات التطوير الإداري والمالي وحاضنات الأعمال والتقنية وغيرها .
- تنمية الكفاءات والمواهب للطلاب التي ستقوم بتنفيذ خطة وبرامج الجامعة .
- توظيف أعضاء هيئة تدريسية متميزين وموهوبين في المعرفة .
- توفير المصادر المالية والتجهيزات الجيدة .
- إقامة الشراكة الذكية مع المؤسسات الإنتاجية .
- استقطاب الطلاب المتميزين من حيث القيادة والتعليم والأنشطة الصفية .
- الإصلاحات الهيكلية : تتضمن إجراءات عملية باللوائح والأنظمة وخطوط الاتصال والتقويم الفعال، الإعلام والتنسيق وتنظيم المصالح بين القطاعات .
- تنمية الكفاءات والمواهب الإدارية والتجارية التي ستقوم بتنفيذ خطة وبرامج الجامعة بما يحقق أهدافها التسويقية .
- عقد الاتفاقيات مع مؤسسات القطاع الخاص والعام أو المنظمات الإقليمية والدولية من أجل تنفيذ تحالفات استراتيجية في مجال التدريس والتدريب والبحث العلمي المشترك والتطبيقات التجارية والصناعية والابتكارات والاختراعات .

- الاستفادة من البنية التحتية العلمية والبحثية والملكيات الفكرية غير المستغلة في الجامعة من أجل توليد مصادر إيراديه .
- الحد من المركزية الإدارية، خاصة المفرط منها، في اتخاذ القرارات المتعلقة بتمويل الأنشطة التعليمية والتدريبية والبحثية بالجامعة .

ويرى حسين وحسن ومطاوع (٢٠١١، ص٧١٥) لتحقيق التمويل الذاتي شكلاً ومضموناً ينبغي العمل على ما يلي :

- منح الجامعات الحرية والاستقلالية للبحث عن مصادر جديدة لتمويلها ومن ثم الاهتمام بتحديد الأهداف الخاصة بتحقيق التمويل الذاتي بدقة ووضوح، ووضع خطة جيدة لتسويق الخدمات الجامعية .
- دراسة حاجات المجتمع المحلي وقيام الجامعات بتوفيرها مع مواكبة برامجها التغيرات المستمرة؛ لزيادة الإقبال عليها وإدرار أرباح أكثر للجامعة .
- وضع خطة مناسبة تمكن الجامعات من تسويق خدماتها إلى المجتمع المحلي، مع مراعاة الإعلان عن الخدمات التي تقدمها الجامعات، والتوسع في إنشاء مراكز لتسويق الخدمات الجامعية داخليًا وخارجيًا .
- تحديد نقاط القوة والضعف في الجامعات لتلافي نقاط الضعف والتركيز على نقاط القوة، والتحديد الدقيق للخدمات التي يحتاجها المجتمع، والتي يمكن أن تسهم في تحقيق التمويل الذاتي للجامعة .
- توفير الجودة في الخدمات التي توفرها الجامعات؛ لتحقيق المنافسة مع القطاعات الخاصة، باستخدام تكنولوجيا توفر في التكلفة، والتطوير المستمر للخدمات، والتنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس .
- توفر الجامعات خدمات للمجتمع على أعلى مستوى من الجودة وبثمن يقل عن القطاعات الأخرى المنافسة لها، مع مراعاة تحقيق الجامعات عائدًا ماليًا يخفف من الأعباء الملقاة على الحكومة، والأهم توفير الموارد التي تحتاجها الجامعة ، إلا أن هذا مرهون بإقناع العاملين بها بهذا الهدف، وعقد دورات تدريبية أو اجتماعات وندوات لهم، وتوعيتهم بضرورة تحقيق هذا الهدف، وأن يتم اشتقاق أهداف النشاط التسويقي من الأهداف العامة لكل جامعة .
- توجيه الاهتمام إلى البحوث التطبيقية التي تتغلب على مشكلات البيئة المحلية، من خلال الاتصال بالمؤسسات الإنتاجية، وتدريب الباحثين على العمل كفريق بحثي متعاون، يسمح بإنتاج مشروعات بحثية ذات طبيعة تجارية تدر دخل للجامعة، والتعرف على أهم المجالات التي تكون بمثابة فرص تسويقية جيدة تتمكن الجامعة بإمكانياتها المتميزة أن تحصل على تعاقدات فيها .
- توفير قاعدة معلومات بالموارد المتاحة لكل جامعة، من خلال توفير أدوات التكنولوجيا

الحديثة، وتدريب الكوادر البشرية على استخدامها؛ لتسهيل الاتصال داخل الجامعات المصرية، ووضع تصور حول مشكلات وطبيعة ونشاط وإمكانية العملاء .

- دعم فكرة الشراكة بين الجامعات والشركات والمؤسسات الصناعية والإنتاجية المختلفة، من خلال إقامة مشروعات إنتاجية مشتركة؛ بهدف زيادة الموارد الذاتية للجامعات .
- تنظيم مؤتمرات تضم أكبر عدد من رجال الصناعة والإنتاج والخدمات، تكون مهمتهم التقدم بمشروعات لربط الجامعات بالبيئة الخارجية، ويمكن تسويق منتجات الجامعات بعرضها عليهم أثناء المؤتمر .
- رفع قيمة الحوافز والأجور وربطها بزيادة الإنتاج؛ لتحفيز العاملين على بذل الجهد وزيادة معدلات العمل لتحقيق التمويل الذاتي .

كما قدّمت نصير (٢٠١٨، ص٣٠٢-٣١٤) متطلبات وفقاً للجهات المسؤولة عن تنفيذها لتعزيز المصادر المالية الذاتية بالجامعات على النحو التالي :

- متطلبات خاصة بالدعم الحكومي : كمؤشر حقيقي لمدى إيمان الدولة والمجتمع بأهمية الجامعة وأدوارها في إحداث التقدم والتنمية المنشودة، وحل مشكلة الاعتماد بشكل كبير على التمويل الحكومي والتغلب على محدودية الدعم الحكومي، في ظل تضخم أعداد الطلاب بصورة لا تتناسب مع الموارد المالية المتاحة وسوء توزيع للموارد المالية .
- متطلبات تعزيز استقلال الجامعات : تعد استقلالية الجامعات من الدعائم الأساسية لقيام الجامعة بمسئولياتها ووظائفها على أكمل وجه، وشرط أساسي لتسيير شئونها الإدارية والمالية والبحثية والخدمية، وهناك بعض المشكلات أو المؤثرات التي تهدد استقلال الجامعة، منها : اعتماد الجامعات على الدعم المالي والإداري من الحكومة، يمثل ذلك أساس الأزمة التي تعيشها الجامعات حيث تفرض الحكومة الصيغ والقوالب الجاهزة على الجامعات دون تحليل أو تشخيص لواقع هذه الجامعات، وارتباط العمليات الإدارية بالتشريعات والقوانين الجامدة والاعتبارات السياسية الحاكمة والمؤثرة في اختيار القادة وسير العمل ، والإبطاء في توريد الأموال المرصودة للجامعة ، من قبل الدولة .
- متطلبات خاصة بالفلسفة والأهداف : ينبغي أن يضع واضعي الأهداف في أذهانهم ضرورة أن تتحول أهداف الجامعات من تركيزها على وظيفة التدريس إلى تركيزها على التعليم والبحث العلمي والإنتاج مع توجيه ذلك لخدمة المجتمع .
- متطلبات خاصة بالوظيفة التعليمية والتدريسية : التركيز على تخريج الطالب القادر على مواجهة التغيرات التي تحدث ، والتعامل مع المستقبل بعقلية علمية ناقدة، وإعادة النظر في منظومة التعليم الجامعي من طرق تدريس قائمة على المشروع ، بحيث يكون المشروع للمقرر الدراسي قابلاً للتطوير

والاستثمار المعرفي، وأن يتم التركيز على أسلوب حل المشكلات، وغيرها من الأساليب التي تجعل الطالب متعلم نشاط وفعال، وزيادة فعالية التدريب الميداني لربط التعليم بمواقع العمل والإنتاج .

- متطلبات المناهج والمقررات الدراسية : تطوير المناهج ومحتوى المقررات الدراسية لأنها تشكل عقلية الطلاب أي الكوادر البشرية المؤهلة لقيادة المجتمع، وأن يتم تطوير المناهج التعليمية وإدخال برامج دراسية جديدة تتطلبها مجالات الإنتاج، وهذا يفرض على الجامعة ضرورة دراسة خطط التنمية دراسة علمية واقعة، بحيث تستطيع أن تقوم برامجها وخططها على أساس تلك الخطط التنموية، أي أن تكون مرتبطة بواقع المجتمع وقضاياه ومشكلاته، وأن تكون عملية التقويم شاملة .
- متطلبات المباني والتجهيزات التعليمية : هناك متطلبات خاصة بالمباني والمعامل والمختبرات والمكتبات، من الضروري توفيرها لضمان سير وتيسير العملية التعليمية وتوفير الوقت والجهد للطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس، كأن تكون المباني والمرافق وكافة التجهيزات داخل الجامعة، ومناسبة لجذب أعضاء هيئة التدريس والطلاب لتمضية أطول وقت ممكن لممارسة التعلم والبحث والإبداع داخل كلياتهم، وأن تكون المعامل والمختبرات مزودة بالأدوات والأجهزة التكنولوجية الحديثة، وأن يتوفر فيها شروط الأمان، والصيانة الدورية للمعامل والمختبرات، وصيانة الأجهزة والأدوات، وأن تكون المكتبات الجامعية متطورة وفقاً للتقنيات الحديثة، مع تكوين شبكة معلومات قومية وربطها بالشبكات العالمية، وتزويدها بالمراجع والكتب العلمية الحديثة مع توفير سبل عمليات البحث والاطلاع باستخدام الحاسب الآلي المزود بقائمة بأسماء الكتب والمراجع وأماكن تواجدها بالمكتبة .
- متطلبات خاصة بوظيفة البحث العلمي : الاهتمام بالبحث العلمي ومراكز البحث العلمي الجامعية، وتوفير الإمكانات اللازمة بشرية ومادية للنهوض به ، وتطوير مراكز البحث العلمي الجامعية لتقوم بالدور المنوط بها على أكمل وجه، وعقد الندوات والمؤتمرات العلمية بالجامعات وزيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس فيها وصيغة العقود بين الجامعة ومؤسسات العمل المختلفة لضمان حقوق الطرفين ، وتحديد مسئولية كل منهما، وأن يتم الاستفادة من براءات الاختراع والابتكار والعمل على تطبيقها، وزيادة في المخصصات المالية من قبل الحكومة للإنفاق على البحث العلمي، مع البحث عن مصادر بديلة لزيادة الإنفاق على البحث العلمي .
- متطلبات خاصة بوظيفة خدمة المجتمع : تتحول إلى بيوت خبرة متخصصة على أعلى مستوى، تسهم بفاعلية في خدمة المجتمع وتقديم يد العون لجميع مؤسسات المجتمع، ودراسة مشكلاته ومحاولة تقديم الحلول الجدية لهذه المشكلات من خلال البحث العلمي الجاد والهادف، لخدمة المجتمع وتنميته والنهوض به، من خلال ربط الأبحاث العلمية بحاجات ومشكلات المجتمع، والشراكات مع مراكز الإنتاج بالمجتمع، ومراكز استشارية داخل الجامعات لتقديم الخبرة والمشورة لمؤسسات المجتمع الصناعية والإنتاجية، بدلاً من الاعتماد على بيوت الخبرة الأجنبية، ووجود مراكز

لتسويق البحوث العلمية والتطبيقية التي تفيد الإنتاج، وإجراء البحوث التعاقدية، وإجراء اتصالات دورية برجال الأعمال لمتابعة مشروعاتهم وبرامجهم في ضوء التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، والاستعانة بذوي الخبرة من مديري المؤسسات الإنتاجية وخبرائها في التدريس وخاصة في مجال الدراسات العليا، وقيام أساتذة الجامعات بالتدريس للفنيين والمهندسين العاملين بمواقع الإنتاج، حتى يقفوا على كل جديد تتوصل إليه نتائج الأبحاث العلمية، وبذلك تتحول الجامعة إلى مراكز إنتاج لخدمة المجتمع وتوطيد العلاقة بين الجامعة ورجال الصناعة، وأن يكون هناك برامج توعية وبرامج تعليم الكبار، وإدخال نظام الدراسات المسائية للمواطنين بمقابل أجر رمزي يعود للجامعة، وأن يتم تخصيص وحدة بالجامعة تتركز مهمتها في الإعلان عن البرامج والخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع المحلي وذلك باستخدام كافة وسائل الاتصال .

- متطلبات خاصة بعضو هيئة التدريس : يقع على عضو هيئة التدريس مسئولية كبيرة في تطوير أدواره إلى عنصر انتاج فعلي يعقد برامج ودورات تدريبية وخبير في الإنتاج المعرفي مع القطاع الإنتاجي .
- متطلبات خاصة بالقيادة والإدارة الجامعية : توفير قيادات قادرة على إحداث التغيير والتطوير، وأن يتم المفاضلة بين القيادات الجامعية للمتقدمين لشغل هذه الوظيفة من خلال معرفة وتقديم رؤية استراتيجية خاصة بهم لكيفية إدارة الجامعة المنتجة وتيسير العمل بها لأداء وظائفها على أكمل وجه، وأن تستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة لتنظيم وإدارة الأعمال، والبيئة الجامعية الدافعة لمبادرات التطوير والتميز، وبيئة تشاركية تركز على المشاركة المجتمعية، وأن يكون هناك أساليب إدارية متطورة تتيح الفرصة لمعظم العاملين بالجامعة للمشاركة في إدارتها، مثل الإدارة بالنظم والتي تنظر للجامعة على أنها مجموعة من النظم المترابطة والمتفاعلة والتي تعمل معاً من أجل تحقيق مهام محددة .
- متطلبات تشريعية وتنظيمية : أن يعاد النظر في قانون تنظيم الجامعات، مع وجود قوانين من الدولة تساعد في تبني صيغة الجامعة المنتجة وتطبيقها، وحرية ومرونة في القوانين واللوائح المنظمة للعمل في كليات الجامعة لكي تتوائم مع ما يطرأ على المجتمع من تغيرات تستدعي التدخل من قبل الجامعة ، وتوافر خطة عمل لتوضيح الطرق التي سيتم بها تنفيذ أهداف الجامعة ، ويتم وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام على أنشطة الجامعة .

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن هذه المتطلبات تجمع بين الجوانب الإدارية والتنظيمية والبشرية والمادية والتقنية والبحثية، وقد تم قياسها بالدراسة الحالية منفصلة، ولكن حقيقة الفصل بين هذه المتطلبات من الصعوبة بمكان كونها تعتمد على بعضها البعض، فمثلاً تحقيق الاستقلالية المالية تتضمن المتطلبات الإدارية والتنظيمية من خلال تعديل اللوائح والأنظمة الموحدة لنظام الجامعات بالمملكة العربية السعودية لتكون قادرة على تسيير شؤونها ووضع قوانينها ولوائحها، وقدرتها على

توضيح موقفها، وأن تعتمد على ذاتها في توفير جزء كبير من نفقاتها، والجمع بين الممارسة العملية والنظرية تتضمن التغيير في البنية التدريسية ونظام وأساليب التدريس والتي ترتبط باللوائح المنظمة للمحاضرات، ويجب استحداث تخصصات نوعية تلبي احتياجات المجتمع المحلي والإقليمي، وأن نجاح فاعلية نظام التمويل الذاتي بالجامعات السعودية يعتمد على التخصصات المتعلقة بإنتاج المعرفة التي سيتم استثمارها بالمستقبل، والتي يجب أن تكون ضمن خطط التنمية مثل : استصلاح الأراضي الصحراوية، وتسويق المنتجات الزراعية والغذائية، والطاقة وما يتعلق بالبترول ومشتقاته وإدارة المؤسسات والفنادق، والهندسة الوراثية، وعلوم الحاسب الآلي، وعلوم الفضاء والأقمار الصناعية، وعلوم البيئة، وزراعة الأنسجة، والتنمية وتخطيط المشروعات، والكيمياء الصناعية، وتكنولوجيا الحاسب الآلي .

ويرى الباحث أن هنالك متطلبات يجب تحقيقها لتفعيل التمويل الذاتي بالجامعات يمكن تلخيصها كما يلي :

- تعديل اللوائح والأنظمة والتعليمات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بحيث تساعدهم على تسويق خدماتهم لأفراد المجتمع على أن يتم تقييمها في ضوء ما يستطيع جذبه من مشروعات لجامعته، وفق نظام تنسيقي بين الجامعة والأعضاء بحيث يكون مصدر لاستقطاب المال لدعم الجامعة سواء مشاركته بالمحاضرات أو التدريب أو المشاريع البحثية مع مؤسسات الإنتاج، وتعزيز التواصل بين الباحثين والجهات المستفيدة من البحث العلمي كالوزارات والمؤسسات والشركات والقطاع الخاص .
- إصدار دورية وموقع على الإنترنت يقوم بعرض البحوث والمشروعات التي تخدم المجتمع بحيث يتم التركيز على الدعاية والإعلان وفق خطة تسويقية للخدمات الجامعية وتوجيهها لأصحاب المصالح .
- إنشاء لجنة عليا للتعاون والشراكة مع الشركات الكبرى لتعزيز الأودية التقنية، على أن تكون وظيفتها الشراكة والإشراف .
- إنشاء مجالس استشارية مشتركة من رجال الجامعة وقيادات المجتمع، تساعد الجامعة في القيام بحصر حاجات المجتمع ومشكلاته .
- توظيف وسائل الإعلام في نشر الوعي بين أفراد المجتمع بأهمية طلب الخدمة أو التدريب والاستشارة من المتخصصين بالجامعة .
- إنشاء هيئة متخصصة تتبنى التنسيق بين الجامعة كمراكز بحثية علمية ومؤسسات المجتمع الإنتاجية كمواقع للتطبيق العملي، وذلك في وضع وتطوير خطط التنمية، والتغلب على مواجهة ما يقابلها من مشكلات وعقبات سواء كانت المشاركة بإجراء بحوث علمية تطبيقية لحل مشكلات مجتمعية، أو كانت المشاركة مع مسؤولين في مجال العمل المجتمعي أو التوعية .

- إرسال نشرات ومقالات وعمل ندوات لإقناع وتحفيز المسؤولين عن المؤسسات الإنتاجية بما يمكن أن تقدمه الجامعة من حلول للمشكلات التي تعترض زيادة الإنتاج كماً ونوعاً، ومدى تأثير إدخال التقنيات الحديثة على رفع كفاءة الإنتاج .

تاسعاً : تحديات التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية السعودية

يعد التعليم الجامعي من أهم مرتكزات النهضة الحضارية، إذ تسعى الدول الطامحة للتقدم والازدهار إلى تطوير التعليم الجامعي، لا سيما أن التعليم الجامعي يؤدي دوراً في تطوير المجتمع وتنميته، وتوسيع آفاقه المعرفية والثقافية؛ من خلال إسهام مؤسساته في تخريج كوادر بشريه تملك المعرفة والعلم ، وذلك للتدريب على العمل في المجالات والتخصصات المختلفة كافة، حيث توظف مؤسسات التعليم الجامعي طاقاتها وإمكاناتها لتحقيق أهدافها المتعلقة بالتعليم، وإعداد القوى البشرية، والبحث العلمي إضافة إلى خدمة المجتمع، فلكل جامعة رسالتها التي هي صنع المجتمع من ناحية، وأداة لصنع قياداته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية من ناحية أخرى، ولكي يؤدي التعليم الجامعي رسالته فلابد من تمويله بالشكل الذي يؤهله لمواكبة تطورات العصر المتغير، وبسبب الأزمات الاقتصادية التي يمر بها العالم بصورة عامة كان لزاماً البحث عن مصادر تمويل تتعدى التمويل الحكومي، وبالواقع الفعلي يرى الباحث أن هذا يواجه بالعديد من التحديات والمشكلات .

وفي هذا الجزء يعرض الباحث التحديات التي تواجه الجامعات السعودية في سعيها نحو تفعيل مصادر التمويل الذاتي .

يذكر مدكور (٢٠٠٠، ص١١٠) أنه يعد التعليم العالي، كأي نسق نظامي، انعكاساً للسياق الاجتماعي، والاقتصادي العام، وليس مستغرباً أن يعاني التعليم العالي ومؤسساته من مشكلات كبيرة؛ حيث تواجه هذه المؤسسات تحديات وتهديدات بالغة الخطورة، حيث إنها نشأت عن المستجدات التي غيرت شكل العالم، وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق؛ الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العالي القدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها .

كما أشار صوفي (٢٠٠٧، ص١) إلى أنه في ضوء تغير المعطيات العصرية، برزت إشارات التحذير بحدوث أزمة في تمويل التعليم، حيث أخذت الاتجاهات نحو الإنفاق على التعليم بالتغير، وذلك بسبب الزيادات الكبيرة التي شهدها الإنفاق على التعليم إذ أن معظم دول العالم تمر بأزمات اقتصادية تؤثر بشكل مباشر على تمويل التعليم العالي، الأمر الذي أدى إلى قيام العديد من الدول بتبني سياسات تمويلية تهدف إلى تخفيف العبء الملقى على الحكومات في تمويل التعليم العالي، ومنها مشاركة الطلاب وأولياء الأمور، وبعض الهيئات، ومؤسسات الإنتاج في تمويل الجامعات، ومنها أيضا العمل على تنمية أساليب تمويل الجامعات ذاتياً، وربط التمويل المقدم من الحكومات

بمعايير الأداء، مثل عدد الدرجات العلمية أو عدد الطلاب المقيدين بالجامعة، ولعل من أهم السياسات التمويلية التي يتزايد الاهتمام بها، هي تفعيل الوقف التعليمي، وتزايد سرعة الانفجار المعرفي بمناهج ومفاهيم وأساليب عملية حديثة، وما يصاحب ذلك من نشأة فروع علمية عديدة من جهة، وقيام تخصصات بينية بين العديد من فروع العلم .

كما أشار باهي (٢٠٠١، ص ٣) وصلاح (٢٠٠٩، ص ٤٨-٤٩) والأحمد (٢٠٠٣، ص ١١٥) إلى التحديات التي تواجه الجامعات في نجاح مشاريعها الاستثمارية في التمويل الذاتي بالجامعات كما يلي :

١. الثورة التكنولوجية والمعرفية : حيث تسارع الدول المتقدمة في إنتاج التكنولوجيا كثيفة المعرفة، حيث تندفع الثورة التقنية بأبعادها المادية والاجتماعية محدثة تغيرات جذرية في الدول النامية، وعمدت هذه الدول إلى توجيه إكساب المعرفة التقنية إلى مناطق شديدة الفقر والتخلف للاستفادة من الموارد الكامنة فيها كشكل جديد من الهيمة قد يسمى التقني، وهذا يفرض على النظم التعليمية، وخاصة الجامعي سرعة التغير ومواكبتها، وتراجعت قيمة الموارد الطبيعية والخامات الأولية مع التقدم العلمي والتكنولوجي، حيث لم تعد الموارد الطبيعية والخامات الأولية الركيزة الأساسية للقدرة الاقتصادية للدولة على المنافسة في المجال الدولي، وأصبح العنصر الأساسي في عملية التنمية والمنافسة الاقتصادية هو نوعية الإنسان المتسلح بالعلم والتكنولوجيا الحديثة وطبيعة تكوينه وإعداده، والتفوق الاقتصادي يأتي ثمرة للتفوق التكنولوجي والتقدم العلمي الذي يحدث بفعل تطور أنظمة التعليم والتدريب وتوفير المهارات والمعارف المتقدمة .

٢. التطور الهائل في مجال الاتصالات يعمل على تقليل الوقت في نقل المعلومات، وتسهيل تخزينها ومعالجتها، وبالتالي التجديد والابتكار في مجال الإنتاج، ومع تسارع معدلات التراكم المعرفي بدخولنا في عصر ثورة المعلومات والاتصالات، ظهرت اتجاهات ومنهجيات جديدة في مجال التعليم، وقد ساعد ذلك على ظهور اتجاهات وأشكال حديثة في التعليم مثل التعليم عن بعد، والجامعة الافتراضية، والتي يتوقع بعض خبراء التربية أن يكون لها مكانة في المستقبل القريب، وهي تعتمد على أن يكون لكل طالب جهاز حاسوب بإمكانات معينة، ويتلقى المحاضرات إلكترونياً، وينعكس هذا على تمويل التعليم الجامعي، حيث يكون هناك حاجة إلى توفير واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم وتوفير أجهزة حاسب لكل طالب جامعي .. وغيرها وهذا أمر غاية في الصعوبة في ظل الموازنة الحالية للتعليم الجامعي .

٣. التكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية : تجتاح معظم بلدان العالم تحديات وتيارات شديدة في المجال الاقتصادي ترتب عليها ظهور سياسات جديدة تتحكم في رأس المال، وتكون ما يسمى بالتكتلات الاقتصادية، ومخاطر التهديد الذي تمثله الكيانات التكتلية تتلخص في اكتساب هذه التكتلات مزايا تنافسية إضافية تؤثر في قدرتها على إزاحة منافسيها، وهذا يعطيها أوضاعًا شبه احتكارية، أو ضارة باقتصاديات القوى الاقتصادية الناشئة، كما تعمل على تهميش العالم الثالث،

على اعتبار أن ذلك العالم غير قادر على المشاركة من حيث القوى في تلك التكتلات وواقع تحت خط التجزئة والتفكك، وجعله سوقًا لاستهلاك منتجات العالم الرأسمالي الصناعي المتقدم، ويتأثر تمويل التعليم الجامعي الحكومي الذي يحصل على معظم موارده من الدولة .

٤. المنظمات الدولية : بالإضافة إلى الدور التقليدي الذي تقوم به الدول الكبرى على الساحة الدولية، فإن المؤسسات المالية والاقتصادية الحكومية الدولية أصبحت تقوم بدور بالغ الأهمية ومتعاظم في خدمة الاقتصاد الرأسمالي العالمي ، كما تؤثر تأثيرًا عميقًا في عملية تحول اقتصاديات الدول النامية، ويمكن توضيح ذلك من خلال منظمة التجارة العالمية : وهي أحد أهم أشكال عملية العولمة، فقد ورثت عملياً كل نشاط وقوانين اتفاقية "الجات" بالإضافة إلى ما نصت عليه دورة أورجواي، وبالتالي أضافة هذه النصوص قوة الأمر الواقع الذي هو هيمنة الدول الكبرى على التجارة العالمية أي أن خمس سكان العالم يحتكرون (٨٢٪) من تجارة العالم (صادر وارد) ، ومما يدل على قوتهم أن (٧١٪) من تجارة الصادرات العالمية تدور بين الدول الصناعية الكبرى فقط، مما يدل على عظم السوق بينهم وافتقار أسواق العالم النامي لذلك، والخصخصة : وتعني اعتماد الدولة على القطاع الخاص بدرجة أساسية ، وتتمثل في مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف الاعتماد الأكبر على آليات السوق ومبادرات القطاع الخاص والمنافسة من أجل تحقيق التنمية، وفي مجال التعليم شهدت عملية خصخصة التعليم الجامعي نموًا ملحوظاً في العديد من بلدان العالم خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، حيث أصبحت مؤسسات التعليم الجامعي الخاص تحتل نسبة لا تقل عن (٥٠٪) في بعض الدول مثل كوريا الجنوبية، والفلبين، واليابان، ولقد اتجهت الدول نحو خصخصة التعليم الجامعي استجابة لعدم قدرتها على توفير نوعية جيدة من التعليم وتقليص مسئولياتها وأدوارها الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما أدى إلى خصخصة التعليم وظهور الجامعات الخاصة وانتشارها بهذه السرعة الكبيرة تحت تمويل شركات خاصة وبإشراف بسيط من الحكومات .

٥. الأزمة المالية العالمية : لقد نجحت أمريكا في ربط معظم اقتصاديات العالم باقتصادها، ومن هنا تراجع الناتج المحلي الإجمالي العالمي من جراء حالة الركود التي مر بها الاقتصاد الأمريكي، كما تأثرت البورصات العالمية سلبًا بشكل كبير، وفقدت بلدان عديدة جزءًا لا يستهان به من ثرواتها بسبب انخفاض قيمة العملة الأمريكية، وتتمثل الخسائر العالمية للأزمة في إضعاف الضبط الحكومي وتفاقم خسائر الاقتصاديات خارجية التوجه والقطاعات التصديرية في الاقتصادات المعولمة ، وحدوث خسائر فادحة للاقتصاديات النفطية النامية والفقيرة التابعة اقتصاديًا والمحرومة من فرص الاعتماد على القدرات الإنتاجية الذاتية والأسواق الوطنية الواسعة وبناءً عليه تأثر تمويل التعليم الجامعي بالأزمة الاقتصادية ، وعندما يهتز الاقتصاد أو يضعف تقوم الحكومة بتقليص ميزانية التعليم أو تركها دون زيادة، ومع استمرار الزيادة في أعداد الطلاب وارتفاع الأسعار تتفاقم مشكلة تمويل التعليم الجامعي الحكومي، ويكون في أشد الحاجة إلى دعمه ماليًا .

٦. العولمة : لقد أصبح من الواضح أن تيار العولمة يتحرك بسرعة، ويجتاز بشكل مستمر مساحات شاسعة ويكتسب أرضًا جديدة كل يوم، وهي ظاهرة خطيرة، ذات أبعاد وجوانب متعددة، وتحتاج إلى جهود متواصلة للتواكب والتوافق معها ومع حركة واتجاه هذا التيار الجارف، وأن الابتعاد عن منابعها ومراميها وبشكل مستمر يجعل عملية التوافق غير متزامنة، أو مستوعبة لكل جوانبها، وذات تكاليف باهظة، وأهم انعكاساتها تأثر النسب المخصصة لتمويل التعليم، وكل اقتصاد يصنع فرص نجاحه بنفسه .

٧. تفعيل دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع : إن خدمة المجتمع وتنمية البيئة ركائز أساسية لرسالة الجامعة بجانب التعليم والبحث ، وباتت الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع والمساهمة في تنمية البيئة المحيطة أحد العناصر الأساسية في تقييم وتقدير أداء الجامعة ، وفضلاً عن ذلك، ونحن نعيش في عالم يخيم عليه شبح التهديدات والمخاطر البيئية، فإن الجامعة تحتاج إلى تفعيل دورها في المشاركة؛ بتوفير القيادات المؤهلة للتنمية البيئية وتحدياتها الخطيرة .

وكما أشار عبيد (٢٠٠٨، ص٢١٢) إلى بعض المشكلات التي تحد من قدرة الجامعة في الاعتماد على مصادر إضافية لتمويل الجامعات كما يلي :

- نقص الموارد المالية اللازمة لتقديم تعليم جامعي جيد، خاصة في ظل ارتفاع تكلفة هذا النوع من التعليم، وتقليص مصادر التمويل التقليدية وعدم توافر مصادر بديلة لمجابهة الاحتياجات في الحاضر أو المستقبل .
- التقدم التكنولوجي وسعي الجامعات إلى نقله والاستفادة منه في الأنشطة التدريسية والبحثية وغيرها، وهو عبء مالي في ظل الارتفاع المستمر في الأسعار، فضلاً عن تكاليف إعداد الفنيين المهرة والمختصين للتعامل مع تلك التكنولوجيا .
- ضعف قدرة الجامعة على بلوغ أهدافها وزيادة نفقاتها الجارية مقارنة بالنفقات الاستثمارية وعدم أخذها بالتمويل الذاتي كاعتماد برامج التعليم التي تدر دخلاً ماليًا، وقلة الاهتمام بالبحث العلمي أو التركيز على تقديم خدمات للمجتمع أو القيام بأنشطة إنتاجية، أو الاستثمار المالي للموارد والتخطيط العلمي للإنفاق والاستثمارات .
- سعي الجامعات نحو الجودة والتأهيل للاعتماد، نتيجة ظهور شعور مجتمعي عام بضعف نواتج التعليم في شكل العديد من الناجحين بلا علم والكثير من الفائقين بلا كفاءات، أو مهارات، أو سلوكيات مما يتطلبها سوق العمل المعاصر .
- إن الكفاية المتدنية للتمويل الجامعي تؤثر على جميع مدخلاته من أبنية ومواد تعليمية وتجهيزات وهيئة تدريس ، كما تؤثر على مهمات وفعاليات التعليم سواء أكانت تدريسًا أو بحثًا أو خدمة المجتمع، وتجعلها غير قادرة على مواكبة التقدم العلمي وتؤثر على المخرجات سواء تمثلت في مستوى تحصيل الطلبة وكفايتهم المعرفية والمهارية أم في معدلات الرسوب والتسرب وإنتاجية

البحث العلمي ، وأخطر تأثير لكفاية التمويل المتدنية يكون على المخرجات حيث تدني مستوى الخريج والتعليم بشكل عام .

وكما أشار الجماصي (٢٠١٥، ص ٩٨) إلى المعوقات التي تعوق تطبيق الجامعة المنتجة؛ والتي تعوق قدرتها على استحداث مصادر للتمويل الذاتي أبرزها مشكلات التمويل نفسها للمشاريع التي يمكن أن تدر عليها إيرادات ذاتية، وعدم تجاوب المؤسسات الصناعية مع روح الجامعة لأنها تعمل دائماً على تلبية رغبة المستهلك، بالإضافة إلى تداخل الصلاحيات بين المؤسسات العلمية والمنتجة مما يؤثر سلباً على مردودها العلمي والمادي إذا لم تحدد وتضبط بدقة ، ووضوح القضايا الإدارية ومجالات التفاعل، وافتقار الجامعات لبرامج ومشاريع إنتاجية وتسويقها كمشروعات ناجحة، ونوعية المناهج والبرامج، فهناك العديد من المناهج الدراسية الجامعية لا تلائم التغيرات السريعة للمعرفة وعدم مواكبة بعضها للتطورات العلمية والتقنية، وعدم ملاءمة البرامج التعليمية لحاجات ومتطلبات سوق العمل حيث يرجع ذلك لضعف العلاقة بين الجامعة والقطاع الخاص، وضعف الثقافة والبنية البحثية، وانخفاض الفعالية الداخلية للتعليم الجامعي، ويظهر ذلك عند الاطلاع والمقارنة بين مدخلات التعليم من الطلبة، وتدني نسبة المخرجات منهم، ومحدودية مساهمة القطاع الخاص في توفير الفرص الدراسية عن طريق الجامعات الأهلية، وعدم التوازن في الالتحاق بين التخصصات، حيث إن معظم الطلاب يميلون للالتحاق بالتخصصات الاجتماعية والإنسانية على عكس العلوم التطبيقية والهندسية والطبية؛ لضعف المستوى الأكاديمي لبعض خريجي القطاع العام .

كما واجهت كثير من الجامعات مشاكل كثيرة حالت دون تحقيقها لأهدافها، والتي أثرت على وظيفة الجامعة، منها ما يتعلق بالمجال الأكاديمي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والأجهزة والمباني والتجهيزات ، يمكن تلخيصها كما ذكرها كل من رحمة (٢٠٠٠) وغيمة (٢٠٠٢) والحربي (٢٠١٧) والعتيبي (٢٠١٨) وحجي (٢٠١٢) كما يلي :

أ- **المشاكل المتعلقة بالمجال الأكاديمي** : إن نقص تمويل التعليم الجامعي أثر سلباً على الأداء الجامعي، مما أدى إلى تراجع الصفات والكفاءات الأكاديمية والتربوية، وسبب هجرة الكفاءات العالية إلى المراكز أو الجامعات الأغلى والتي تعطي رواتب أفضل فهذا سبب نقصاً في أعداد الهيئة التدريسية" (رحمة، ٢٠٠٠، ص٩) .

ب- **المشاكل المتعلقة بالبحث العلمي** : يعتبر البحث العلمي وظيفة من وظائف الجامعة، وللنهوض بالعملية التدريسية لأي جامعة لا بد من تشجيع البحث العلمي، ذلك لأنه "لا يوجد تعليم جيد ما لم يوجد بحث علمي متطور، وهادف يعمل على حل مشاكل المجتمع، بأسلوب علمي وتكنولوجيا متطورة" (غنيمة، ٢٠٠٢، ص٣٩)، وهناك الكثير من الدول المتقدمة التي تدعم البحث العلمي بمبالغ ضخمة، فقد وصلت نسبة ما تنفقه الولايات المتحدة الأمريكية على البحث العلمي، والتطوير حوالي (٢,٩٪) من إجمالي الناتج القومي المحلي، وفي اليابان حوالي (٣٪) من إجمالي الناتج القومي المحلي، في حين لم تصل هذه النسبة إلى أكثر من (٠,٢٪) من إجمالي الناتج القومي

المحلي في أي دولة من الدول العربية (الحربي، ٢٠١٧، ص ٤٧) ، وتعتبر أنشطة البحث العلمي التي تجري في إطار الجامعات العربية من أضعف الأنشطة الجامعية، والتي لا تمثل أكثر من (٥٪) من أعباء هيئة التدريس الجامعي، فيما يصل هذا المؤشر إلى (٣٣٪) من تلك الأعباء في جامعات الدول المتقدمة" (العتيبي، ٢٠١٨، ص ٧٦) .

ج-**المشاكل المتعلقة بالأجهزة والمباني والمعدات** : نقص تمويل التعليم يمس عدداً من المدخلات التعليمية، من ضمنها المباني وتأثيثها وتجهيزها بالمعامل والأجهزة ومواد التعليم والتدريب الحديثة هذا يؤثر سلباً على العملية التعليمية فيسبب هدراً في كفاءة التطبيق العلمي والربط بين النظرية والتطبيق في التعليم الجامعي والعالي ، وذلك لأن قلة المباني تسبب كثافة في الشعب، وتساهلاً في ضبط الطلبة، وازدحاماً في الجدول الدراسي، وجداول الامتحانات، وقلة الأجهزة تؤدي إلى تحويل بعض الدروس إلى محاضرات جماهيرية والاكتفاء بالسبورة السوداء والطباشير بدلاً من التجهيزات ذات الأنظمة الضوئية والصوتية، والكمبيوترات، والشفافيات (غنيمة، ٢٠٠٢، ص٣٤) .

د- **المشاكل المتعلقة بخدمة المجتمع** : تعتبر الجامعة إحدى المؤسسات التربوية الاجتماعية التي أنشأها المجتمع لصالح أبناء المجتمع، لذا من البديهي أن ترتبط الجامعة بالمجتمع ارتباطاً وثيقاً وأن تكون العلاقة بينهما علاقة تأثر وتأثير، وأن تقوم الجامعة بتقديم خدمات للمجتمع ومواكبة التطور التكنولوجي، ذلك من خلال الاستشارات العلمية التي تقدمها للمؤسسات والمصانع، والتعليم المستمر، ولكن الأزمة المالية التي تعاني منها بعض الجامعات حالت دون تحقيق ذلك وأصبحت أعمال خدمة المجتمع استثمارات مرغوباً فيها لتحسين دخل هيئة التدريس من جهة وموارد المؤسسة من جهة أخرى (رحمة، ٢٠٠٠، ص٤١) .

هـ- **أسباب الأزمة المالية** : إن ندرة الموارد المالية للتعليم تقف حائلاً دون تحقيق الدول طموحها التعليمي ، لذلك قد تضطر الدول إلى التخلي عن بعض مشاريعها التربوية أو تأجيلها للمستقبل ويعود سبب المشاكل المالية التي تواجهها النظم التعليمية إلى زيادة النفقات في مقابل ندرة الموارد المالية ويرجع سبب زيادة النفقات إلى انتشار مبادئ الديمقراطية والعدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص التعليمية، وارتفاع تكلفة الطالب الجامعي وذلك نتيجة للمتغيرات الاقتصادية العالمية والمحلية، مثل ارتفاع الأسعار والتضخم المالي وانخفاض قيمة بعض العملات، وتزايد المصاريف الرأسمالية من أراض ومبانٍ وإنشاءات وسلع معمرة، والتضخم وارتفاع الأسعار وانخفاض القوة الشرائية ، وارتفاع كلفة المشروعات التربوية، وافتقار سياسات ترشيد الإنفاق، وغياب التخطيط بعيد المدى(حجي، ٢٠١٢، ص٩٨)

وفي ضوء ما ذكر أعلاه يتبين للباحث اعتماد التعليم الجامعي بشكل رئيسي على التمويل الحكومي، وضعف إنفاق الدولة عليه بسبب زيادة نفقات قطاعات أخرى كالأمن والدفاع والغذاء .. وغيرها، كما يتضح وجود عوامل تشريعية وقوانين تحدد للتعليم الجامعي مخصصاته المالية الأمر الذي يعيقه عن تقديم تعليم جامعي جيد ، ويتبين بُعد الجامعات الحكومية عن الأخذ بالتمويل الذاتي الذي

يدر دخلاً ماليًا لها، ومع زيادة الطلب على هذا التعليم، وسعي الجامعة نحو الجودة والتأهيل للاعتماد، وارتفاع تكلفة التعليم الجامعي، ونقص الموارد المالية اللازمة له فإن الوضع يستلزم البحث عن نظم جديدة في التمويل؛ لتمكن الجامعة من أداء وظائفها بشكل جيد، وذلك من خلال توفير تمويل ذاتي من طريق تحويل الجامعة إلى منتجة أو متفاعلة، أو رائدة، أو قادرة على توظيف إمكاناتها في حل المشكلات المالية التي تواجهها .

المبحث الثالث : تجارب عالمية في التمويل الذاتي للتعليم الجامعي

إن الانفتاح على تجارب الآخرين الرائدة في تمويل التعليم الجامعي بصفة عامة والتمويل الذاتي للجامعات على وجه التحديد يتيح للباحثين والمطورين هذه التجارب وينمي لديهم القدرة على التفكير بالتطوير والتخطيط لمستقبل أفضل ، وتتحقق الفائدة من تلك التجارب في معرفة جوانب التميز في كل تجربة والإفادة منها وتلافي الأخطاء والعيوب التي واجهتها ، ويذكر الدخيل (٢٠١٥، ص١٤) أن دراسة التجارب التربوية والتعليمية تهدف إلى تحفيز التساؤل وإثارة الانتباه لتوليد جذور الانطلاقة الذاتية بما يتواءم مع موروثنا القيمي والحضاري والثقافي ، وفي البلاد النامية فإن أهم مصادر تمويل التعليم بصفة عامة تعتمد على التمويل الحكومي حيث تُخصص الحكومات في كل بلد التمويل الرئيسي لقطاع التعليم فيها، وذلك ضمن جلسة الميزانية العامة السنوية كما ترصد بعض الدول المخصصات المالية لصالح التعليم من العائدات الضريبية المتحصلة من أفراد المجتمع ومن مشاريع التنمية فيها ، كما يساهم القطاع الخاص والمؤسسات التجارية المختلفة في جزء من هذا التمويل التعليمي، كما تعتمد بعض الدول النامية على الدعم الخارجي، حيث تُقدِّم بعض الدول التي تسمى بالدول المانحة بعضاً من الأموال التي يتم تمويل المشاريع التعليمية في هذه المجتمعات النامية، وتنتفع الدول الفقيرة والنامية من تلك الأموال من خلال قروض ومنح وهبات من الدول الغنية .

تناول الباحث في هذا المبحث تجارب عالمية محددة من ثلاث دول وهي الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة والأردن وذلك للاستفادة من تجاربهم بخصوص التمويل الذاتي، وما يجمع هذه الدول توجهها نحو دعم استقلالية الجامعة من الناحية المادية التمويلية، وأيضا تحقيق أهدافها التي تمثل في مجموعها أدوارا تربوية وتنموية منشودة، وكذلك تؤكد على التفاعل بينها وبين المجتمع، وذلك من خلال قيامها بمجموعة من الأدوار التي تجعلها مؤسسة تعليمية إنتاجية تحقق أنشطتها إيرادات مالية كبيرة تستخدم في التمويل الذاتي الجامعي، وتقلل من اعتمادها على التمويل الحكومي، وفيما يلي عرض لأبرز التجارب العالمية :

أولاً : النموذج الأمريكي في تمويل التعليم الجامعي

يعتبر نظام التعليم الأمريكي أنموذجاً للأنظمة غير المركزية التي يترك للولايات والمقاطعات والجامعات مساحة واسعة للتطوير والعمل التعليمي، ويتميز نظام تمويل التعليم في الولايات المتحدة

الأمريكية بصفة المرونة ومواكبة التغيرات المحيطة، حيث يرتكز تمويل التعليم العالي والجامعي على ثلاثة مصادر : الحكومة الفيدرالية، وتصل حصتها حوالي ١٢٪ وتكون في شكل منح أو عقود منافسة، وتسهم حكومات الولايات بحوالي ٢٧٪ من تكلفة التعليم العالي، بالإضافة إلى المصادر الأخرى مثل الرسوم التعليمية وغيرها من مصادر التمويل (حسين وآخرون، ٢٠١١، ص٧٢١) .

كما تقوم حكومة الولاية بفرض ضرائب داخلية لصالح التعليم العالي والجامعي بها، كما تقوم بفرض نسبة من ميزانية الأبحاث التي تقوم بها الجامعة لبعض الهيئات العامة كرسوم قومية لتمويل التعليم الجامعي، على أن تستخدم هذه الرسوم في تطوير المكتبات وإثرائها بالكتب والمراجع والدوريات، وتحسين الخدمات والأبحاث العلمية التي تقدمها الجامعات الأمريكية ، كما يدفع الطلاب رسوماً دراسية مقابل حصولهم على درجة جامعية، وتختلف قيمتها من ولاية إلى أخرى، حيث تقوم كل ولاية بتحديد قيمة الرسوم الطلابية بالتعليم الجامعي حسب ظروفها الاقتصادية، وسياستها التعليمية، والتكلفة الفعلية لكل تخصص ويختلف متوسط نصيب ما يدفعه الطالب وأسرته حسب دخلهم السنوي في التعليم الجامعي من ولاية لأخرى (زاهر وآخرون، ٢٠١٣) .

ويمكن القول إن مصادر تمويل التعليم الأمريكي ترتكز على ما يلي : (الغامدي،٢٠٠٦، ص١٥٩) مصدر القطاع العام (الحكومي) : ويضم ثلاثة مصادر فرعية، هي : الحكومة الفيدرالية، وحكومات الولايات ، والسلطات المحلية، وتنفق الحكومة الفيدرالية على التعليم نسبة ضئيلة تقترب من ٧٪ فقط، أما الباقي فتنهض به الولايات والسلطات المحلية، ومصدر القطاع الخاص : وتعتمد على التمويل الذاتي، ويقدم الخدمات التعليمية بوصفها نوعاً من الاستثمار، ولكنه لا يسعى إلى الربحية على حساب جودة المنتج؛ وذلك لسلطة الرقيب الذي يقوم أداءه بصفة مستمرة، ويحظى القطاع الخاص بالدعم الفيدرالي والتسهيلات من حكومات الولايات في تخفيض الضرائب ومنح الأراضي، وعلى الرغم من ذلك إلا أن الحكومة لم ترفع يدها مطلقاً عن التعليم؛ لإدراكها أن هذا القطاع يجب أن يخضع لقانون العرض والطلب والمزايدات الاقتصادية الهادفة، كما أنها لا تنقطع عن تحفيز الولايات لتنويع مصادر التمويل وتوفير البدائل المناسبة .

ذكرت العصيمي (٢٠١٨، ص١٢٢) أن التمويل في التعليم العالي يعتمد على مصادر التمويل العامة في الحكومة الفيدرالية أو المركزية، والولايات والحكومات المحلية، بينما تتمثل مصادر التمويل الخاصة في الاقتصاد والتبرعات والعائلات، أما حصص القطاع الخاص في تمويل التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية فبلغت نسبته ٥٥٪ .

ويعتمد تمويل التعليم في الجامعات الأمريكية على مصدرين آخرين ؛ كما ذكرهما سالرنو (2004 ,Salerno) **الضرائب** : وتفرضها الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات أو الحكومات المحلية، وتشمل ضريبة الملكية، وضريبة الدخل، وضريبة المبيعات، وتغطي حوالي ٩٤٪ من إجمالي دخل الضرائب في الولايات مجتمعة، وهو ما يعطي أهمية كبرى لهذه المصادر لتمويل الجامعات ، **ثم المؤسسات الوقفية** : وتسهم في كثير من مجالات الحياة، ومن ضمنها التعليم، وقد انتشرت المؤسسات الوقفية

في مختلف المجتمعات المحلية الأمريكية؛ فعلى سبيل المثال أنشأت مؤسسة Ford الوقفية صندوقاً لدعم التعليم سمته صندوق التعليم العام (Fund Education Public) وهو منظمة غير ربحية تسعى لتشجيع قيام مؤسسات تعليمية وقفية وتمويلها .

وتختلف آليات تمويل الجامعات والكليات ومصادرها طبقاً لبعض المحددات، كما ذكرها (الحميدي، ٢٠١١، ٩٢٣) ومنها مستوى المؤسسة (جامعة، كلية جامعية أربع سنوات، كلية متوسطة سنتان) ، ونوعية المؤسسة (حكومية، أو خاصة) ، والموقع (إلى أي ولاية تنتمي) ، فمعدل الإنفاق على التعليم العالي الخاص في ولاية ما يعتمد على عدد من العوامل منها : (مكانة المؤسسة، والتنوع الديمغرافي للولاية، المستوى الاقتصادي للعائلات، وفي الجانب الآخر تعتمد المؤسسات الحكومية على التمويل المقدم من الولاية، وسياسات القبول والرسوم الدراسية التي يسهم بها الطالب) .

ووفقاً إلى ما ذكره جولي (Julie ,2008,p40) أنه أنفقت الولايات المتحدة الأمريكية على التعليم الجامعي عام ٢٠٠٣م (٢,٩٪) من الميزانية العامة ، ووصلت قيمة المنفق على الطالب الواحد إلى (١٩٥٠٠) دولاراً، وتؤدي الحكومة الأمريكية دوراً مهماً في تمويل التعليم الجامعي، كما أشارت العتيبي (٢٠١٨، ص٤) أن مقدار التمويل الحكومي على القطاعات التعليمية عام (٢٠١٥م) بلغ (٢٤١) بليون دولار وبلغ (٦٥) بليون دولار للتعليم العالي؛ أي تقريبًا ربع المبلغ المدفوع على التعليم العام ، وذكر المركز العربي للبحوث التربوية أن التمويل في التعليم العالي يعتمد على مصادر التمويل العامة الحكومة الفيدرالية أو المركزية، والولايات والحكومات المحلية، واتفت الدراسات مثل دراسة العتيبي (٢٠١٨، ص ٤-١٠) وعقيلي والقحطاني (٢٠١٩، ص٤٥) والشنيفي (٢٠١٩، ص٨٣-٨٨) والدقي (٢٠١٥، ص٣٧-٣٩) والعبيكان (٢٠١٢، ص٣٥-٤٤) وعنانبة (٢٠٠٤، ص٢٧-٢٨) على مصادر التمويل للجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية على النحو التالي :

أ- **المصدر الحكومي** : على الرغم من الزيادة الشديدة في كلفة توفير التعليم، حيث ارتفعت أسعار كل من : (معدات التكنولوجيا، والمنشورات والكتب، ومتطلبات الرعاية الصحية، وصيانة المباني.. وغيرها) ، إلا أن الحكومة الأمريكية تقوم بتوفير (٤٧٪) فقط من جملة الاعتمادات الحكومية المخصصة للجامعات العامة ، ويختلف تمويل الجامعات الحكومية من ولاية لأخرى، ففي المتوسط تبلغ مساهمة حكومة الولاية حوالي (٤٠٪) من ميزانية الجامعة والباقي يتم تدبيره من مصادر أخرى .

ب- مصادر تمويل خاصة وتشمل ما يأتي :

- **المصروفات الدراسية** : وتعد أحد مصادر تمويل التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية، وتحدد قيمتها وفقاً للجامعة التي يلتحق بها الطالب أو الدرجة العلمية التي سيحصل عليها، ومؤخراً حدث ارتفاع كبير في المبالغ التي يدفعها الطلاب نظير تعليمهم، وهذا الارتفاع في الكلفة يدفع الطلاب أن يساهموا في استراتيجيات تمويل التعليم الجامعي، وتبلغ المصروفات من (١٠٠٠٠) دولار إلى (٣٥٠٠٠) دولار أو أكثر تبعاً لنوع الكلية أو المعهد ، وتعتمد الجامعات الخاصة في تمويلها على هذه المصروفات، ولقد ارتفعت المصروفات الدراسية بالكليات الحكومية بنسبة

(١٤٪)، أما المعاهد البحثية الأربع سنوات فازدادت فيها بنسبة (٥٧٪)، وهذه الزيادة تجعل بعض الطلاب يتجهون إلى الكليات ذات المصروفات الأقل، وهذا يحدث من قبل الطلاب أبناء الطبقة الميسورة، أما بالنسبة للطلاب أبناء الطبقات البسيطة فلا يشعرون بهذه الزيادة أو التغير؛ لأن المساعدات المالية المقدمة لهم تغطي ذلك ، إن زيادة المصروفات الدراسية في ولاية ايداهو (Idaho) ازدادت خلال الفترة من ١٩٩٨م إلى ٢٠٠٨م بمعدل (١٣٧٪)، وأدى ذلك إلى أنها أصبحت من أسرع الولايات نمواً في التعليم الجامعي، مما أدى إلى زيادة أعداد المتخرجين بنسبة (١٧٪) .

- **المنح** : تبلغ نسبة المنح المقدمة من الحكومة الفيدرالية للجامعات الحكومية حوالي (٢٢٪) من دخل الجامعات، وتلعب المنح دوراً مهماً من خلال تسهيل التحاق عدد كبير من الطلاب بالجامعات الأمريكية، ويوجد أنواع من هذه المنح مثل "منح بيل"، وهي تقدم للعائلات ذات الدخل المنخفض وذلك لدفع نفقات التعليم الجامعي، ففي عام ٢٠٠٦م وفرت حكومة الولايات والحكومة الفيدرالية (١٩) بليون دولاراً ثم (٧) بليون دولاراً أخرى في شكل منح، ومعظم المنح الفيدرالية كانت من خلال برنامج "منح بيل" كما وفرت (١٣) بليون دولاراً سنوياً ل(٥,٣) مليون طالب وطالبة بمعدل (٢٤٠٠) دولاراً ، وتقدم للعائلات ذات الدخل الأقل من (١٥٠٠) دولاراً لكل واحد، وفي عام ٢٠٠٨م ارتفعت منح بيل بنسبة (٢٥٪) لمواجهة الخمس سنوات التالية، ويوجد برنامج آخر للمنح بالولايات المتحدة الأمريكية تم تصميمه لمساعدة الطلاب ذوي الدخول المنخفضة أيضاً، وذلك للحصول على درجات علمية وتحسين المهارات والتهيئة لمستقبل مهني جديد، وهي تقدم للطلاب الذين لا يتجاوز دخل عائلاتهم (٦٥٪) من متوسط دخل العائلات في الولاية، ويستطيع الطلاب أن يستخدموا هذه المنح في الجامعات والكليات سنتين أو أربع سنوات ، ويوجد مستويان من هذه المنح الأول يقدم للطلاب الذين دخل عائلاتهم أقل أو يساوي (٥٠٪) من معدل دخل العائلات في الولاية ويحصلوا على منح بمعدل (١٠٠٪)، وهي أعلى منحة متاحة، والثاني يحصل عليه الطلاب الذين دخل عائلاتهم بين (٥١ – ٦٥٪)، ويبلغ نسبته (٧٥٪) من المنح القصوى، وفي السنة المالية ٢٠٠٦م استخدم برنامج المنح ما يقارب (١٥٣) مليون دولاراً من أموال إحدى الولايات، و(٢) مليون دولاراً من الأموال الفيدرالية، ولقد ساعد البرنامج ما يقارب (٦٥٠٠٠) طالب وطالبة بكليات هذه الولاية .
- **برنامج إقراض طلاب التعليم الجامعي** : تم التوسع في هذا البرنامج في عام ٢٠٠٠م، ويقدم بصفة أساسية قروضاً تقليدية لجميع الطلاب الذين ينتمون إلى القسم الأعلى من الطبقة المتوسطة، والذين يدرسون في جامعات خاصة عالية التكاليف، وتكون هذه القروض بمعدل فائدة منخفض جداً بدعم من الحكومة الفيدرالية؛ كما إنها تتحمل الفائدة أثناء فترة الدراسة بالنسبة للطلاب الفقراء، وتعتبر القروض مكملاً للمساعدات المالية في الجامعات الأمريكية ، وعلى الطالب أن يحدد كمية الأموال التي سوف يقترضها ويردها، والقاعدة الأساسية هي عدم إقراضه أكثر من الضروري، وتوفر

الحكومة الأمريكية العديد من برامج القروض، وأهمها برنامج "ستفاورد" للقروض، وهي تنقسم إلى نوعين الأول "مباشر" أي قروض مباشرة للطلاب من القطاع الفيدرالي للتعليم الجامعي، بينما الثاني "تأمين"، وهي قروض للطلاب من بنوك خاصة، حيث تضمن الحكومة الدفع .

في عام ٢٠٠٥م تم تقديم (٢٣٪) من قروض "ستافورد" من خلال القروض المباشرة للطلاب كما أن برنامج "ستافورد" للقروض معد بطريقة جاذبة، حيث تتاح القروض لتغطية تكاليف تمويل تعليم الطالب بالجامعة، وهي متاحة لكل الطلاب، ويختلف الدفع ورد القرض على حسب الدخل بعد التخرج وتقدم بعض مراكز التعليم التعاوني بالجامعات القروض للطلاب، فمثلاً بجامعة بوسطن تتيح الهيئة المالية للتعليم قروضاً مالية تتكفل بكل مصاريف الطالب من نفقات المعيشة والكتب والمواصلات مع فائدة محددة، وتمتد فترة سداد القرض إلى (١٥) عاماً .

- **التبرعات أو الهبات والوقف من أموال الأفراد** : تعد الهبات والوقف الذي يقدم للجامعات الحكومية والخاصة بالولايات المتحدة الأمريكية أحد المصادر المهمة في تمويل هذا التعليم، وحيث لا توجد هناك أوقاف تورث أو لا تورث بحيث يصبح تدبير مصدر مالي لعمل نافع للمجتمع مثل التعليم الجامعي وسيلة الثري في تخليد اسمه، وهكذا نجد بعض الجامعات تحمل اسم من قام بوقف كل أو جزء من تركته أسلوب تمويل ثابت لها ، كما تعتبر التبرعات الخاصة من الأفراد والمنظمات أسلوباً مهماً لتمويل الجامعات والكليات، حيث إن الدعم التطوعي للتعليم العالي والجامعي من قبل الهيئة الضريبية كان (٢٣) بليون دولار عام ٢٠٠٣م، منها (١١) بليون تبرع بها الأفراد، وتتابع الجامعات سواء كانت جامعات خاصة أو جامعات حكومية خريجيها طوال حياتهم وتطلب من أثريائهم تبرعات كبيرة، وأيضاً تجمع تبرعات متفاوتة من مجموع خريجي دفعة معينة لتقيم مبنى أو معملاً أو مكتبة ، كما أن ثقافة تقديم التبرعات والهبات والوقف في الولايات المتحدة الأمريكية تدعمها بيئة سائدة تؤكد على صحة المقولة التي تشير إلى أنه من غير المناسب أن تقوم الدولة بدور الموفر الرئيسي لكل الخدمات للمواطنين ، كما أن تقديم التبرعات الخيرية يمثل في جوهره واحداً من بين أبرز السمات والمعالم الأساسية التي تميز ثقافة النخبة في الولايات المتحدة الأمريكية، ففي عام ٢٠٠٦م وصل حجم التبرعات والهبات الخيرية المقدمة من جانب (٧١) ألف مؤسسة خيرية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى مستوى قياسي غير مسبوق وهو (٤٠,٧٪) بليون دولار أمريكي بزيادة قدرها (١١,٧٪) عن عام ٢٠٠٥م، وفي نفس الوقت بلغ عدد المنح والهبات الخيرية من جانب الأفراد الأمريكيين أكثر من (١٠٠) مليون دولار أمريكي ، وتستفيد المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعات من ثقافة تقديم الوقف والتبرعات الخيرية السائدة في المجتمع الأمريكي، حيث يوجد العديد من الجامعات الأمريكية – بما في ذلك : جامعتا "هارفارد، وبيل" – قد تم تأسيسها وتدعيمها من خلال أموال الوقف والتبرعات الخيرية التي تم الحصول عليها من رجال الصناعة، والأفراد، والخريجين ، وأشارت دراسة ليهي (Leahy, 2009) : إلى تجربة جامعة دريكسيل في تحسين أدائها في جمع التبرعات من (١٩٩٧م إلى ٢٠٠٧م) حيث حققت أكبر تطور

في مجال تحسين أدائها في توفير التمويل اللازم من خلال أموال الهبات والتبرعات الخيرية خلال الفترة من (١٩٩٧م إلى ٢٠٠٧ م) ، وحققت أعلى مستوى ممكن من التطورات في تحسين أدائها المالي؛ في ضوء معدلات المنح والتبرعات الخيرية المقدمة خلال الفترة ما بين (١٩٩٧م إلى ٢٠٠٧م) .

هذا وتعتمد العديد من الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية على الوقف المتأتي من المنح والهبات المقدمة من أفراد المجتمع والحكومات كمصدر لتمويل التعليم الجامعي، فقد وصل حجم صندوقها الوقفي ٣٦ مليار دولار في عام ٢٠١٦م ، ويدار الصندوق الوقفي في جامعة هارفارد من قبل شركة خاصة يراقبها مجلس مشرفين يتكون من ٣٠ عضواً بما فيهم رئيس الجامعة ، كما يقوم أمين الصندوق برسم السياسات والأنشطة التعليمية والتمويلية، وتنقسم وقفيات الجامعات إلى نوعين الأول : وقفيات الكليات وتتمتع باستقلالية في جميع أوجه إنفاقها، والثاني : وقفيات الجامعات ، ففي جامعة ييل بلغت الأموال الوقفية ٢٥,٦ مليار دولار وجامعة تكساس ٢٤,١ مليار دولار وجامعة برينستون ٢٢,٧ مليار دولار وجامعة ستانفورد ٢٢,٢ مليار دولار ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ١٣,٥ مليار دولار وجامعة تكساس ١٠,٥ مليار دولار وجامعة نورث وسترن ١٠,٢ مليار دولار وجامعة بنسلفانيا ١٠,١ مليار دولار وجامعة ميشيغان ١٠ مليارات دولار .

- **قطاع الأعمال** : يحتل مكانة بارزة في معظم الدول المتقدمة، وعلاوة على أنه يقدم من تبرعات للجامعات، يتم عن طريق عقود البحث بين الجامعة أو أحد أقاسمها والشركات الصناعية، وهذا الأمر شائع في الولايات المتحدة حيث المنافسة على أشدها بما تستلزمه من بحث مستمر فيما يطور الإنتاج ويبتكر منتجات جديدة، ويقلل التكاليف، كما تقوم الجامعات بالتعاقد مع الوزارات، وسلطات الحكم المحلي، ومع شركات أجنبية أو حكومات أجنبية، ويوجد في كل جامعة مكتب اتصال خاص يذهب ممثلوه إلى الجهات المختلفة للحصول على عقود الأبحاث من الشركات والمصانع، فعلى سبيل المثال نجد أن جامعة ولاية نيويورك لكي تصل إلى مكانة مرموقة كان عليها زيادة ميزانيتها من خلال بيع خدماتها إلى الولاية نفسها، كما تعتبر عقود رؤوس الأموال البشرية أداة جيدة لتمويل التعليم الجامعي، وهذا الأسلوب أفضل ومناسب عن قروض الطلاب، حيث يتم جذب القطاع الخاص إلى تمويل التعليم الجامعي، فيتلقى الطالب تمويلاً في مقابل نسبة من دخله خلال فترة زمنية محددة، وهي تعتبر وسيلة مثالية ومساوية لأن العائد على المستثمر سوف يعتمد على مكاسب الطلاب بعد تخرجهم ، وعلى الرغم من أن هذه العقود آمنة وأقل مخاطر للطلاب ، إلا أنها ما زلت قيد التجربة هناك ، وتقوم الحكومة باستقطاع نسبة لصالح الجامعات من ميزانية البحوث التي تجرى في الجامعات والممولة من الحكومة الفيدرالية أو أي جهة أخرى كرسوم فوقية واجبة على أن تستخدم حصيلة هذه الرسوم والتي حددت بنسبة (٢٦٪) في تغطية البحوث الجامعية التي لم تمول بصفة مباشرة، وكذلك إثراء المكتبات وتحسين الخدمات بالجامعة .

- **السندات الدراسية :** تعد أحد مصادر تمويل التعليم الجامعي، والسند هو عبارة عن كوبون يحدد قوة شراء الخدمة الخاصة، وهو يساعد الطلاب وأولياء الأمور على اختيار الخدمة التعليمية التي تناسبهم، ويسهم نظام السندات في إيجاد خدمات متنوعة، ويزكي التنافس بين مؤسسات التعليم، مما يزيد من تحمل المؤسسات التعليمية لمسئوليتها تجاه الطلاب ويجعلها تبحث عن الجودة النوعية حتى تجذب أكبر عدد من الطلاب الذين يدفعون تكلفة ونفقات تعلميهم، ويعتمد هذا النظام على قيام الحكومة بتقديم سندات تعليمية للطلاب، تتيح لهم فرص الاختيار بين الجامعات، كما يتيح للجامعات الأفضل أن تستقطب أكبر عدد من الطلاب .

ومن أجل إلقاء المزيد من التوضيح على هذه المصادر فقد أشارت العتيبي (٢٠١٨، ص٨-١١) إلى برامج قروض الطلبة حيث قدم أول برنامج من هذا النوع سنة ١٩٦٥م؛ إذ قررت الحكومة الفيدرالية أن تكون الفائدة على تلك القروض مدعمة من الحكومة إذ تصل إلى ٥٪ في العام، ويسمح للطالب سداد هذه القروض خلال مدة (١٠) سنوات، والمقصود منه دعم الطبقة الوسط في المجتمع، وتوفير مصاريف تعليم أبنائهم، وهي التي يقل دخلها السنوي عن ٢٥٠٠٠ دولار في العام، وينقسم هذا البرنامج إلى عدة أنواع :

أ- **برنامج القروض على المستوى الفدرالي :** وهذا البرنامج يعطي الفرصة للطالب المحتاج لاقتراض مبلغ ٢٧٠٠ دولار للعام في السنوات الأولى، أما في السنوات النهائية فيستطيع الطالب أن يقترض ٤٠٠٠ دولار ، وبحد أقصى ١٧٥٠٠ دولار طوال سنوات الدراسة ، وعلى الطالب الذي يزيد دخل أسرته عن (٣٠٠٠٠) دولار العام أن يقدم الدليل على احتياجه إلى هذه القروض؛ إذ إنها تخصص للطلاب الذين تقل دخول أسرهم عن ٣٠٠٠٠ دولار في العام .

ب- **قروض آباء طلاب المرحلة الجامعية الأولى :** يعطي هذا البرنامج الحق للأب أن يقترض ما بين (٤٠٠٠ - ٢٠٠٠٠) دولار للابن الواحد؛ ليستطيع سداد نفقات تعليم ابنه في التعليم العالي .

ج- **القروض القومية المباشرة للطلاب :** يعطي البرنامج للطالب الفرصة لاقتراض مبلغ يوازي ٩٠٠٠ دولار إذا كان يدرس في كلية فنية أو برنامج دراسي لمدة عامين، كما يعطي الفرصة لطالب الدراسات العليا في برامج مهنية أن يقترض مبلغا وقدره ١٨٠٠٠ دولار كحد أقصى في الحالتين .

كما أن هنالك برامج الولايات للقروض والذي يتوافر في جميع الولايات قروض خاصة لكل من الطلاب أو أولياء الأمور من أبناء الولاية؛ ففي ولاية كنتاكي يمكن للأب أن يقترض ١٥٠٠٠$ في العام، وبحد أقصى ٤٠٠٠٠ دولار خلال سنوات دراسة ابنه، وهنالك قروض الكليات : تعطي أكثر الكليات قروضاً؛ إذ نجد أن مجموعة الجامعات تعطي قروضاً تبدأ من ٢٠٠٠-١٠٠٠٠ دولار خلال سنوات الدراسة، وبعضها يعطي ٥٠٠٠ دولار في العام الواحد كجامعة Rochest وجامعة Yale، وجامعة Massachusetts وStantord ، وتختلف ما تخصصه كل ولاية من النفقات الجارية لكل طالب لغرض التعليم الجامعي (العتيبي، ٢٠١٨، ص٧) ، وفي عام ٢٠١٢م، بلغ مجموع ديون القروض الطلابية المستحقة في الولايات المتحدة أكثر من تريليون دولار ، وفي عام ٢٠١٢م تجاوزت

القروض الطلابية كديون من بطاقات الائتمان الاستهلاكية لأول مرة في التاريخ (Kingkade,2013) ، وفي بداية احصائية الربع السنوي من عام ٢٠١٨ بلغت احصائية ديون القروض الطلابية في الولايات المتحدة (١,٥) تريليون دولار (Berman,2018) .

وأكد كلٌّ من صلاح الدين ولاشين وعيسان والمعني (٢٠١٨، ص٩٤) أنه تحتل جامعة هارفارد المرتبة الأولى في حجم وقفياتها وأصولها، تليها جامعة يال، وتقدم المؤسسات الأهلية هبات وهدايا سواء أكانت شركات ومؤسسات اقتصادية أم مؤسسات خيرية، فمثلاً تقدم مؤسسة بيل وميلندا غيتس مؤسس شركة مايكروسوفت منحة للعلماء مقدارها بليون دولار لمدة عشرين عاماً لعدد من البرامج الجامعية، وقدمت مؤسسة وليان وفلورا هيلويت الخيرية هبة لجامعة ستانفورد عام٢٠٠١ مقدارها ٤٠٠ مليون دولار، وقدمت مؤسسة باتيرك ولورا مكفوفن لمعهد ماسشوتس للتكنولوجيا هبة مقدارها ٣٥٠ مليون دولار، وتقدم اتحادات الخريجين التي تسمى (Alumnni Associations) أيضاً دعماً مالياً ومعنوياً مهماً للجامعات الحكومية والأهلية؛ إذ تهتم الجامعات بإبقاء روابط وصلات مع خريجيها وتدعوهم دائماً للمساهمة في دعم الجامعة وبرامجها .

وذكر تقرير لجنة الإحصائيات الأمريكى الوطني (National Center for Education Statistics, 2016) في نهاية السنة المالية ٢٠١٤م أن القيمة السوقية لصناديق الهبات في الكليات والجامعات بلغت ٥٣٥ مليار دولار، وهذا يعكس زيادة بنسبة ١٥٪ مقارنة ببداية السنة المالية، عندما بلغ المجموع ٤٦٦ مليار دولار، وبلغت الكليات ال ١٢٠ التي تملك أكبر المنحة ٣٩٩ مليار دولار، أو حوالي ثلاثة أرباع الكليات الوطنية، وكانت الكليات الخمس التي تملك أكبر أوقاف في عام ٢٠١٤م — بمليارات الدولارات – هي جامعات؛ هارفارد (٣٦ مليار) ، وتكساس (٢٥ مليار)، وييل (٢٤ مليار)، وستانفورد (٢١ مليار)، وبرينستون (٢١ مليار) .

وبالنظر في تقرير جامعة هارفارد المالي السنوي (Annual Financial Harvard Report,2016) نجد أنه في السنة المالية (٢٠١٦م) للجامعة انتهت مع فائض تشغيل بلغ (٧٧) مليون دولار مقارنة بزيادة (٦٢) مليون دولار عن (٢٠١٥) وارتفعت الايرادات التشغيلية بنسبة (٦٪) إلى (٨,٤) مليار دولار ، ويُعد الوقف السنوي من أكبر القوى الدافعة لزيادة الدخل لجامعة هارفارد والايرادات من برامج التعليم والإيرادات المدعومة، وفي السنة المالية ٢٠١٦م حصل توزيع الوقف على زيادة ٧٪ إلى (٧,١) مليار دولار، وزيادة النمو في الوقف كان نتيجة للدعم المقدم من الشركة المعتمدة، فضلاً عن الهدايا المقدمة وبلغت ٤٢١ مليون دولار في السنة المالية ٢٠١٦، في حين نمت العطايا النقدية – بما فيها الهدايا – إلى مستوى قياسي قدره (٢,١) مليار دولار (Financial Harvard Report,2017) ، وفي عام ٢٠١٧م أظهرت ميزانية جامعة هارفارد فائضاً قدره (١١٤) مليون دولار، أو (٢٪) من إجمالي الإيرادات أي (٥) مليارات دولار، والفائض في عام (٢٠١٧م) كان (٣٧) مليون دولار أكثر من السنة المالية (٢٠١٦م) نتيجة لذلك من المدارس الفردية بالجامعة، وأيضاً بسبب الانخفاض في حساب الفائدة (٣٣) مليون دولار نابعة من إعادة تمويل الديون في شهر

أكتوبر، ثم بفضل أعضاء هيئة التدريس والموظفين؛ حيث تمكنت الجامعة من الاستثمار في تمويل البحوث غير الفيدرالية بنسبة (٨٪) والعائدات من التعليم المستمر والتنفيذي أيضاً ، وعلى الرغم من صغرها، إلا أنها تمثل مصادر إيرادات هامة للمستقبل (Financial Harvard Report,2017) .

كما أن هنالك مصادر أخرى لتمويل الجامعات الامريكية حيث طرأت تغيرات على تمويل التعليم الأمريكي أشار لها الحميدي (٢٠١١، ص ٩١٥) كما يلي :

- تحويل العبء الأكبر من تكلفة الدراسة من دافعي الضرائب والرسوم التي يتحملها الدارس .
- انخفاض نسبة المساهمات من الأفراد والمنظمات الخيرية .
- تقديم المساعدات للطلاب مباشرة بدلاً عن المساهمات المقدمة للمؤسسات التعليمية .
- التوسع في استخدام التقنيات لزيادة كفاءة وفاعلية النظام المالي والإداري .
- الاستمرارية في ارتفاع الرسوم في التعليم العالي وفي المؤسسات الخاصة بوجه خاص .

كما أشارت العتيبي (٢٠١٨، ص١٠) أن الإنفاق على التعليم والتدريس يحتل النسبة الأكبر في مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة غير الربحية، ويحتل الإنفاق على خدمات الطلاب والدعم الأكاديمي والمؤسسي نسباً متقاربة من نسبة الإنفاق على التعليم، أما الخاصة الربحية فأكبر نفقاتها لخدمات الطلاب والدعم المؤسسي ، وذكر سعد (٢٠١١، ص ٦٧) أن اجمالي ما تنفقه جامعة أمريكية واحدة على البحث العلمي يفوق ما تنفقه الدول العربية مجتمعة، وأن معدل ما تصرفه إسرائيل على البحث العلمي هو (٧٥٠) دولار للفرد، بينما متوسط ما تنفقه الدول العربية مجتمعة يساوي (٧) دولار للفرد، وأن الدول العربية تصرف ٠,٣٪ من ميزانيتها على البحث العلمي، في حين أن إسرائيل بمفردها تخصص ٢,٤٪ من دخلها القومي للبحث العلمي، كما أشار البحيري (٢٠١٥، ض١٠٩٥) وغنايم (٢٠٠٨، ص٢٢) والعتيبي (٢٠١٨، ص١٢-١٣) إلى بعض الاتجاهات المعاصرة في بدائل تمويل التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية :

١. **العقود البحثية** التي تُعد من المصادر الذاتية الهامة في تمويل التعليم الجامعي في معظم دول العالم، وفي الولايات المتحدة الأمريكية تعمل الجامعات على إنشاء علاقات تعاونية مع مؤسسات المجتمع الصناعية، وذلك من خلال إجراء البحوث اللازمة لهذه المؤسسات، أو أن يشترك فريق من الباحثين من الجامعات والمؤسسات الإنتاجية في عملية إجراء البحوث، ولذا تعد الجامعات الأمريكية من أبرز الجامعات ارتباطاً بالمجتمع ومؤسساته الصناعية؛ إذ أصبحت مراكز للأبحاث العلمية لا يقتصر نشاطها على المؤسسات الجامعية الأكاديمية بقدر ما ارتبطت بالمؤسسات الصناعية الكبرى، مثل نموذج الحاضن التكنولوي في جامعة أوستن، وهو من أشهر النماذج التي تهدف إلى تحقيق التعاون بين الجامعة وقطاع الإنتاج في مجال البحث العلمي؛ بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال توظيف البحوث والمبتكرات الجامعية في مجال الصناعة، وتعزيز دور الجامعات في تمويلها الذاتي .

٢. **الجامعة المنتجة** : ترتبط معظم الجامعات الأمريكية بالمؤسسات الصناعية والشركات الكبرى والإدارات الحكومية التي تستفيد استفادة مباشرة من نتائج البحوث الجامعية؛ إذ أصبح البحث العلمي مطلباً مفروضاً على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التي تمنح درجة الدكتوراه؛ إذ أن الجامعات المتميزة تحافظ على اهتمام هيئة التدريس لديها بالبحث العلمي، ولقد تميزت بعدم تثبيت عضو هيئة التدريس لديها إذا لم يكن باحثاً جاداً ومتميزاً ، وفي دراسة حديثة؛ صنفت اثنتا عشرة جامعة على أنها جامعات مبدعة؛ وذلك لما يميزها عن غيرها من كثافة علاقاتها وتحالفاتها مع العديد من الشركات العالمية، ومن بين أبرز الجامعات التي وصفت بأنها جامعات ابتكارية مثل جامعة ستانفورد Stanford University و(Georgia Tech) و(Carnegie Mellon University) و(Ohio State University) ، ويعد نموذج جامعة ستانفورد من أشهر النماذج للجامعات المنتجة؛ إذ أن هذه الجامعة يشار إليها على أنها السبب وراء ظهور وادي السيلكون؛ إذ تحالفت بعض مراكز بحوثها مع مؤسسات عدة، ومن الأمثلة على التحالفات الناجحة لهذه الجامعة – والتي يمكن التعلم منها – تحالفها مع شركة هيوليت باكارد؛ إذ تعود العلاقة بينهما إلى الخمسينات، وتحولت هذه العلاقة في الربع الأخير من القرن العشرين لنوع من التحالف أدى إلى قصص نجاح مثيرة للاهتمام،والتي تمثلت في تصميم العديد من الأنظمة المعلوماتية المهمة، نذكر منها (Charles\Schw, Ciscosystems, E) و (BayNetscape, Mike, San Microsystems and Yah) ويرجع الباحثون أغلب الأرباح التي حققت في وادي السيلكون إلى أنها كانت من نتاج الشركات التي بدأت من خلال الخريجين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة ستانفورد .

٣. **منتزهات العلوم** التي كان الهدف من إنشائها هو نقل التكنولوجيا بين الجامعات وقطاع الأعمال؛ تدعيما للتنمية الاقتصادية، مثل منتزه العلوم "ستانفورد" الذي أنشئ عام ١٩٥١م البذرة الأولى لتتزايد بعد ذلك عدد المنتزهات في الولايات المتحدة تدريجياً، حتى وصلت إلى (١٧٠) منتزه للعلوم، كما أن حدائق العلوم والتقنية تقوم بتشجيع إنشاء الشركات ذات القاعدة العلمية والتقنية، كما تقوم بتهيئة بيئة تستطيع فيها شركات دولية أن تتفاعل مع مراكز إنتاج المعرفة المحلية؛ كالجامعات ومؤسسات البحث العلمي، كما تقدم أماكن راقية للشركات الصغيرة التي تسعى إلى تطوير تقنيات معقدة وترغب بالتواجد بقرب أو داخل الجامعات لتسهيل العلاقات مع أفراد أو أقسام جامعية (زاهر وآخرون، ٢٠١٣، ص٥٤) .

٤. **المراكز البحثية** : يعتمد التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل أساسي على البحث العلمي وذلك لدوره الكبير في زيادة النمو الاقتصادي وتطوير المؤسسات الصناعية والتجارية والاجتماعية، وما يوفره من مناخ علمي وقدرة تنافسية في المجالات كافة، فقد زاد اهتمام الحكومة والجامعات والمؤسسات بتطوير البحث العلمي والتكنولوجي، حيث توجهت الجامعات نحو إنشاء المراكز البحثية الجامعية لسهولة نقل التكنولوجيا وزيادة التفاعل بين الجامعة الأمريكية والمؤسسات الصناعية حتى وصل عدد المراكز البحثية داخل الجامعات إلى أكثر من (١٤٠٠٠) مركز بحثي،

واستطاعت جامعة هارفارد وحدها توفير مصادر دعم عديدة مثل التبرعات، واستقطاب وصايا الإرث ومصادر أخرى تتمثل في المشروعات المساعدة التي تتفق مع رسالة الجامعة منها مؤسسات الطباعة والنشر وحقوق التأليف ورسوم مواقف السيارات والرسوم الصحية وغيرها .

٥. **نمط التمويل المرتبط بالأداء** : لقد ظهرت مؤخراً بدائل لتمويل التعليم؛ تهتم بجودة التعليم وكفاءته وفاعليته، ومنها التمويل المبني على الأداء Funding - Performance؛ إذ يعد من أحدث الأساليب المتبعة في العالم وخصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية ، ولقد أثبت جدواه في تحسين مخرجات التعليم (Opoczynski,2016) ، وتعد تجربة الولايات المتحدة الأمريكية – في النماذج المختلفة للتمويل بناء على الأداء ثرية بسبب اختلاف كل ولاية عن الأخرى، من حيث النموذج الذي تطبقه، ومن أحدث تلك النماذج ما ذكره (المنقاش والخضير، ٢٠١٧، ص ٢٠٨-٢٠٧) **نموذج أداء الطلبة** : ظهر هذا النموذج بسبب قانون التعليم حق لكل طفل عام (٢٠٠١)، فأصبح نجاح نظام التعليم في الولاية يقاس بناء على نتائج طلابها في الاختبارات الوطنية، وعلى هذا الأساس يكون التمويل، وأول ولاية تتبع هذا النموذج هي ولاية واشنطن، ولكنه واجه انتقادا؛ لأنه لا يوضح الأنشطة التي تؤدي إلى تحسن أداء الطلبة، كما لا يأخذ بعين الاعتبار الأطفال محدودي الدخل أو من مناطق نائية ، **ونموذج المدرسة الناجحة** : فالمدارس الفعالة التي تحقق أهداف الولاية التعلمية؛ تحصل على مقدار أعلى من التمويل، إلا أن هذا النموذج يفتقر إلى الآليات التي تحقق بها كفاءة المدرسة وكيفية التحسن في الأداء، وكذلك يستبعد من هذا النموذج المدارس الكبيرة ومدارس المناطق النائية ، **ونموذج تحكيم المختصين** : ويطبق في ولاية ماين Main، وولاية ويمنغ Wyoming وولاية أوريغون Oregon، ويعتمد على تشكيل لجنة من المتخصصين ليحددوا الموارد المالية الضرورية لتقديم تعليم مناسب، وعلى أساسها تحسب كلفة التعليم الذي يطبق الاستراتيجيات الحديثة في التدريس بناء على دراسات علمية، ويعاب عليه أنه يعتمد على الآراء وليس موضوعياً، إلا أنه نجح في ولاية ويمنغ Wyoming، **ونموذج فاعلية برامج المدرسة** : ويركز على الإصلاحات المدرسية وما تحتاج إليه من تمويل؛ بناء على نتائج دراسات علمية، يختار برنامج الإصلاح الذي يساعد المدرسة على تحقيق أهدافها، وعلى أساسه يحدد التمويل؛ ويعد هذا النموذج أفضل من المدرسة الناجحة؛ فهو يطبق في نصف الولايات الأمريكية، ويعاب عليه صعوبة تعميم تجربة أي مدرسة على بقية الولايات؛ نظراً لاختلاف ظروف كل مدرسة وطبيعتها، **والنموذج المبني على أساس مناسبة الشواهد** : وهو من أحدث النماذج؛ إذ يكون التمويل بناء على نتائج أداء الطلبة في الاختبارات الدولية، وقد طبقت أكثر من ٣٠ ولاية في أمريكا تمويل الأداء للتعليم العالي، وترتبط مباشرة بالأداء المؤسسي على مقاييس، مثل الاحتفاظ بالطلاب، والاستحقاق الائتماني، وإكمال الطلاب الدرجة وتوظيفهم ، وتتراوح كمية التمويل الحكومي المرتبط بمؤشرات الأداء أقل من ١ في المائة في ولاية إيلينوي إلى ما يتراوح بين ٨٠ و ٩٠ في المائة في أوهايو وتنيسي . (Lederman,2011)

٦. **اتحادات الخريجين** : تقدم دعماً مالياً للجامعات الحكومية والأهلية بإبقاء روابط وصلات مع خريجيها ، وتدعوهم دائماً للمساهمة في دعم الجامعة وبرامجها ، وحصلت جامعة هارفرد على المرتبة الأولى من حيث دعم اتحاد الخريجين ، حيث حصلت على ٢٨٥ مليون دولار من تبرعات وهبات الخريجين ، تليها جامعة تكساس في أوستن ، حيث حصلت على ٢٠٥ ملايين دولار ، ثم جامعة كورنيل حيث حصلت على ١٧٢ مليون دولار (العبيكان، ٢٠١٢، ص١٩) .

٧. **الشراكات المجتمعية** : تعد التجربة الأمريكية إحدى التجارب المهمة للشراكة المجتمعية الناجحة خلال القرن العشرين، إذ شكلت الجامعات ببرامجها الأكاديمية والقطاعات الإنتاجية الخاصة والحكومية منظومة متكاملة للارتقاء بالبحث العلمي والاستفادة من نتائجه، وقد اتضح أن هذه العلاقة التكاملية أدت إلى استحواذ الولايات المتحدة الأمريكية على أكثر من (٥٥٪) من الاكتشافات العلمية المسجلة دولياً، مقابل مساهمة اليابان في (١٨٪) وأوروبا (١٥٪) في حين لا يتعدى مساهمة الدول الأخرى (١٧٪) من براءات الاختراع (الغامدي، ٢٠١٧، ص ١٣٤) .

من خلال ما سبق نجد أن التعليم العالي في أمريكا يعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات التمويلية الثنائية، كاستراتيجية المساعدات الطلابية المباشرة عن طريق المنح، والقروض؛ كونها تؤدي إلى تمويل الجامعات، وتمكين الطالب من حرية اختيار الجامعة التي يريدها، وزيادة تنافس الجامعات لتقديم أفضل الخدمات والبرامج، إلا أن المنح أكثر فعالية في اجتذاب الطلبة ذوي الدخل المحدود، ومساعدة الجامعات على المنافسة، كما تمتاز القروض بقدرتها على تمويل عدد أكبر من الطلبة بشكل يفوق قدرة برامج المنح، وهناك أيضاً استراتيجية الرسوم الدراسية المنخفضة مقابل الرسوم العالية؛ إذ تتيح الرسوم الدراسية المنخفضة فرصة التعليم لمن هم في سن التعليم الجامعي بغض النظر عن خلفياتهم الاقتصادية والاجتماعية، فيما تجبر الأغنياء على دفع تكاليف تعليم أبنائهم كاملة، وهو ما يعين على زيادة مواردها، أما استراتيجية تمويل الجامعات الخاصة من القطاع الحكومي؛ فالحكومة تتولى تمويل الجامعات الخاصة انطلاقاً من أن وجود نظام التعليم الخاص يؤدي إلى تنوع التعليم، ويشجع على قيام روح المنافسة المؤدية إلى الابتكار والتجديد .

دراسة حالة في الولايات المتحدة الأمريكية معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT

تعتبر جامعة معهد ماسوستش للتكنولوجيا MIT نموذجاً مثالياً ومتقدماً للتجربة الأمريكية في الجامعات التي تعتمد على انتاجها في تمويلها، ومنذ بداية القرن العشرين ظهرت إرهاصات الاستغلال الاقتصادي للنشاط التعليمي والبحثي بالجامعة الواقعة في مدينة بوسطن ضمن منطقة كانت بداية نشاطها الاقتصادي زراعياً ثم تطور 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 ، وتوفير رأس المال

المغامر Capital Venture لأعضاء هيئة التدريس الذين لديهم أفكار أو ابتكارات تحتاج للترويج والتسويق (باطويح وبامخرمة، ٢٠١٢، ص٧٧) ، وتأسس المعهد عام ١٨٦١م بمدينة كامبريدج بولاية ماساتشوستس، بحيث يتم تبادل الآراء والأفكار وحل المشكلات التكنولوجية عن طريق البحوث العلمية الجامعية، ومن ثم تصبح الصناعة هي المجال الأكثر خصوبة لتطوير ما يجري داخل المعهد من بحوث تطبيقية وتطويرية وتطبيق نتائجها وجني ثمارها (Hotchkiss, 2010, 121) .

وينقسم المعهد إلى خمس مدارس وكلية واحدة تحتوي على (٣٤) تخصصاً أكاديمياً و (٥٣) مختبراً، فخلال السنوات ال(٦٠) الماضية، توسعت التخصصات في معهد ماساتشوستس لتشمل المجالات التالية : البيولوجيا والاقتصاد والعلوم السياسية والإدارة بالإضافة الى التخصصات الموجودة مسبقاً هي : العلوم الفيزيائية والهندسية، وقد كان له دور مهم ورئيس في هندسة الطب الحيوي وفي تطوير الحواسيب، وفي أجهزة الملاحة المستخدمة في القذائف والمركبات الفضائية، وتم ضم معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا لرابطة الجامعات الأمريكية عام ١٩٣٤م (الغامدي، ٢٠١٧، ص١٢٦) .

ويهدف المعهد إلى تنشيط حركة البحث العلمي لخدمة المجالات الصناعية المثلى للتطبيق والاستغلال الأمثل لهذه الظروف، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التنمية الصناعية، ويمكن توضيح الأهمية النسبية للبحوث التطويرية والتطبيقية لمعهد البحوث الصناعية الأمريكية، والمزايا والإنجازات التي حققها المعهد وذلك على مستوى الاقتصاد الوطني والصناعة كما ذكرها الغامدي (٢٠١٧،ص ١٢٧) كما يلي :

- توصلت الدراسات واستطلاعات رأي العديد من الشركات الأمريكية تجاه العائد الاقتصادي الناتج من الإنفاق على الأبحاث الجامعية التي تجرى داخل هذا المعهد سواء أكانت تلك البحوث أساسية أو تطبيقية أو تطويرية، بتوجيه يسهم في البحث عن صيغة تعليمية جامعية تحقق زيادة عملية الربط بين البحوث الجامعية والمؤسسات الإنتاجية داخل المجتمع .
- أثبتت الدراسات التي أجريت داخل المعهد وجود علاقة قوية بين النشاط البحثي الذي تم لبعض الصناعات، وبين معدل زيادة الإنتاجية فيها، مع ثبات تكلفة البحث التطبيقي .
- نجاح المعهد في ربط البحث العلمي باحتياجات قطاعات الإنتاج والخدمات، يأتي من خلال تخصيص أماكن بداخله لعدد من الشركات والمؤسسات الصناعية لتتخذ منها مقاراً تتفاعل فيها مع الهيئات التدريسية والطلبة والمختبرات، وتتعاون على دراسة المشكلات التي تواجهها قطاعات الإنتاج المختلفة وتعوق تطورها، ومن ثم تعمل على تقديم الحلول لها .
- من المزايا التي تعود على القطاع الصناعي من جراء تعاونه مع الجامعات والمعاهد، التعرف على اتجاهات الأبحاث ونتائجها، وإمكانية استخدام وتشغيل المعامل التجريبية التي تتوفر بالجامعات، بالإضافة إلى الخدمات والتسهيلات العملية الأخرى، كما أن المعهد بما يقدمه من كفاءات مدربة يعد عامل من عوامل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع .

- الاستفادة العملية من البحوث الجامعية في المجالات الإنتاجية، من خلال إمداد المؤسسات بالمعلومات التقنية الحديثة لمساعدتها في مسيرتها الإنتاجية، وتفتح مجالات عمل جديدة، وبالتالي تخلق فرص عمل ومصادر جديدة للدخل، فضلاً عن المساعدة في تقديم المشورة الفنية للمؤسسات والوكالات التسويقية لإيجاد أسواق تصدير لمنتجاتها .
- قام المعهد بإنشاء مركز شراكة المجتمع تحت منظومة خدمات البحوث والخدمات الاستشارية، ويهدف إلى العمل يداً بيد مع الخبراء وطلاب الدراسات العليا والباحثين في الجامعة لحل مشاكل التسويق والاتصال في الشركات المتخصصة في هذا المجال والمجالات الأخرى مثل: التعليم، والصناعة، والصحة، وإدارة الأعمال التجارية، وذلك بإجراء عقود بحثية مباشرة مع هذه الجهات بالإضافة إلى عقد الحلقات النقاشية وورش العمل والندوات المتخصصة في مجالات هذه البحوث ، ويُعد معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا منظمة غير هادفة للربح والتي يملكها ويحكمها مؤسسة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، ويتكون المجلس الحالي من (٤٣) عضواً ينتخبون لمدة خمس سنوات و (٢٥) عضواً يصوتون حتى بلوغهم سن ال(٧٥) و (٣) ضباط ارتباط بالانتخاب (الرئيس، أمين الصندوق، وأمين السر) و (٤) أعضاء بحكم مناصبهم رئيس جمعية الخريجين، وحاكم ماساتشوستس، وأمين ماساتشوستس للتربية والتعليم، ورئيس قضاة محكمة القضاء الأعلى ماساتشوستس (الغامدي، ٢٠١٧، ص ١٢٨) .

وتتلخص فلسفة المعهد بنظرته إلى الشراكة بين العلوم وتكنولوجيا والتعليم العالي كمحركات للاقتصاد الحديث، والاستثمار في الجامعات هو الحل الأمثل لتدعيم ركائز الابتكار ودور الجامعات في تطوير المعارف الجديدة وبناء رأس المال البشري المتمكن، وتقدّم المنح للمعهد بنسبة (٧٠٪) من الحكومة الأمريكية للأنشطة البحثية عبر عملية تنافسية تشمل جهات أخرى ساعية وراء المنح ويتبنى ركيزتين أساسيتين وهما : العلم والبحث، وتركيز الاهتمام على البحوث الأساسية والتطبيقية على حد سواء، والعمل مع مختلف القطاعات بهدف تشجيع الريادة في الأعمال، والتركيز على إنتاج حلول بمشاركة مختلف التخصصات، وتكوين مجتمع خاص توحده مجموعة من القيم الفريدة، و (٦٠٪) من أعضاء هيئة التدريس في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا يشتركون في أبحاث تشاركية بمعدل نشاط بحثي واحد على الأقل في أي من مختبرات المعهد الخمسين، ومراكز أبحاثه والمعاهد التابعة له، وذلك بغية التركيز على ابتكار حلول بمشاركة مختلف التخصصات (عنانبة، ٢٠٠٤، ص٣١) .

وادي السليكون – جامعة ستانفورد :

في الخمسينات من القرن الماضي، وعندما مرت جامعة ستانفورد التي تأسست عام (١٨٩١م) في (بالو ألتو) بشح في الموارد المادية، وضائقة مادية صعبة بدأت تفكر في إيجار أرض تملكها للشركات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات لمدة (٩٩) عاماً، وكانت مساحة الأرض (٨٠٠,٠٠٠) فدان، وكانت تحتوي على مناطق زراعية هادئة، حيث إن فكرة الإيجار طويل الأجل

يدعم جهود الشركات المستأجرة للاستثمار، وكأنها تمتلك المكان، كما تم اختيار الشركات الكبرى التي تخدم جامعة ستانفورد من أجل خلق مركز تكنولوجي متعاون مع الجامعة وملتصق بها، وانتقلت أول شركة عام (١٩٥١م) وكانت شركة Varian Associates وتبعتها شركات كبرى حتى أصبح الآن أنجح مجمع في العالم (زاهر وآخرون، ٢٠١٣، ص٦١) .

وبالرغم من قدم تأسيسها إلا أن بداية تاريخ نهضتها بعد اختراع الترانزستور المصنوع من السليكون في الخمسينات، لتشهد في مطلع الثمانينات تطوراً هائلاً في حجم الاستثمارات بعد النجاح المذهل الذي حققته شركة Apple، ولفظ Silicon Valle تم طرحة أول مرة سنة (١٩٧١م) عن طريق الصحفي دون هوفلر ، وكان ارتباط اسم السليكون باكتشاف عنصر السليكون وبدء استخدامه في تصنيع المواد الإلكترونية (زاهر وآخرون، ٢٠١٣، ص٦٢) ، ومن أهم العوامل التي أعطت لوادي السليكون أهميته وجود معهد ستانفورد البحثي SRI الذي تأسس عام 1946 بهدف دعم التطور الاقتصادي في المنطقة ، ويعد فرديريك (Frederick) هو الأب الروحي https://ar.wikipedia.org/wiki/ .

ويعد وجود جامعة ستانفورد على حواف وادي السليكون له دور كبير جدا في تكوين هذا المجتمع التقني في تلك المنطقة الجغرافية، حيث في أواخر ثلاثينيات القرن الماضي، ومع عدم توافر فرص عمل جيدة لخريجي جامعة ستانفورد في كلية الهندسة، شجع الأستاذ الجامعي "فردريك تيرمان" الملقب بأبي وادي السليكون، بالشراكة مع "ويليام شوكلي" مبتكر ترانزستور السليكون ، كانت أولها شركة "هيوليت باكارد "Hewlett-Packard المعروفة باسمHP ، والتي بدأت في جراج صغير، وكما تعد الآن واحدة من أكبر الشركات المنتجة لأجهزة الكمبيوتر في العالم إلى اليوم، لذا جامعة ستانفورد هي أكبر مصدر لرواد الأعمال والتقنيين إلى وادي السليكون؛ حيث خرج من تحتها 40 ألف شركة منذ نشأتها إلى الآن (الحربي، ٢٠١٥، ص١٧٨) .

وفي أثناء الحرب العالمية الثانية بدأ الاحتياج بشدة لأبحاث جامعة ستانفورد في مجال الهندسة الإلكترونية، وذلك لاستخدام تطبيقات هذه الأبحاث في الحرب، وفي نفس التوقيت تم اكتشاف السليكون وبدأ إنتاج أشباه الموصلات، ومكونات الأجهزة الإلكترونية في المنطقة، وساعد على ذلك قلة تكلفة الأجهزة وقتها، والقرب من جامعة ستانفورد، وهكذا خلال أكثر من خمسين سنة مضت تحول وادي السليكون من بساتين فواكه إلى مناطق صناعية ثم إلى مركز صناعة أشباه الموصلات، ثم إلى مركز صناعة البرمجيات العالمي (المجلس الاقتصادي الاجتماعي، ٢٠١٨، ص٤١) .

وبعد ذلك بدأ التوسع بإنشاء حديقة ستانفورد البحثية SRP ، والتي بدأت بمباني صغيرة يتم تأجيرها بتكلفة بسيطة للشركات الفنية المتخصصة، وهي ما أصبح يطلق عليها فيما بعد حاضنات التكنولوجيا ، وبدأ السماح للعاملين في هذه الشركات لأخذ درجات علمية من الجامعة بالتوازي مع عملهم، وفي منتصف الخمسينات كانت البنية الأساسية للكيان الجديد تخطو خطوات هامة بفضل مجهودات Terman ، التي تؤدي إلى تقوية العلاقة بين جامعة ستانفورد والشركات العاملة في الوادي فكان يسمح بحضور مهندسي الإلكترونيات في هذه الشركات محاضرات الجامعة في المرحلة

الجامعية قبل التخرج، وقد بدأ التركيز على دعم الصناعات الإلكترونية عن طريق خلق مجتمع من العلماء المتخصصين، مع الوقت أصبحت الحواجز مفتوحة بين الجامعة والشركات وأيضاً بين الشركات وبعضها، فتقوم الشركات بحل مشاكل شركات أخرى بنوع من التعاون معتمداً على الروح التي تربط بين هذه الشركات في هذا الوادي، وأصبح التعاون بين جميع الشركات في المنطقة بنظام لم يعهده الأسلوب القديم للعمل القائم على شركات الثورة الصناعية وانغلاقها كل على نفسها (الغامدي، ٢٠١٧، ص١٣٠-١٣١) .

ومن الأسماء الكبيرة التي تتخذ من وادي السليكون مقراً لها على سبيل المثال لا الحصر : Intel؛ AMD؛ Adobe؛ Apple؛ Sun؛ IBM؛ Yahoo؛ Google؛ HP؛ ... الخ ، بالإضافة لاحتوائه على المراكز البحثية المهمة أهمها ستانفورد Stanford ولورنس بيركلي Lawrence Brkeley وناسا Nasa (الغامدي، ٢٠١٧، ص١٣٢) .

وقام وادي السيلكون على أربعة أهداف وهي اقتصاد مبتكر : اقتصاد يقود العالم في مجال التكنولوجيا والابتكار، واقتصاد يعتمد على زيادة المعرفة والمهارات ورفع الإنتاجية والاستخدام المثالي للموارد، ونمو اقتصادي يؤكد على رفع مستوى المعيشة لمحدودي الدخل، وتواجد فرص اقتصادية للجميع حتى غير المميزين، وذلك بعمل تدريبات لهم وتأهيلهم ، والهدف الثاني : بيئة ملائمة للعيش مثل الحفاظ على المعدلات العالمية لجودة الهواء والماء وحماية البيئة، وزيادة المناطق المفتوحة الدائمة والحدائق العامة والمسطحات الخضراء ، وخلق مراكز اجتماعية تحوي المنازل، والمدارس، وأماكن العبادة، والحدائق، والخدمات والوظائف مع ربطها بالمواصلات العامة، والهدف الثالث مجتمع شامل يهدف إلى الارتقاء بالتعليم : لتحسين مهارة ومعرفة الخريجين من أجل تحقيقها في المجتمع والاقتصاد العالمي، ووصول أعلى مستوى من الرعاية الصحية لكل سكان المنطقة، وتحقيق عنصر الأمان لكل الناس في منازلهم ومدارسهم وأماكن عملهم، وأنشطة فنية وثقافية للربط بين المجتمعات المختلفة في المنطقة، والهدف الرابع : إشراف إقليمي مسؤول يهدف إلى مشاركة الجميع في مسئولية مستقبل المنطقة، والتأكد من أن الشركات العامة والمدن والمحليات لديها العائد الكافي الذي يمكنها من المساهمة في الخدمات العامة (عنانبة، ٢٠٠٤، ص٣٢) .

خلاصة التجربة الأمريكية

من أبرز الدروس المستفادة من هذه التجربة أنها متنوعة الموارد، ولذلك أصبحت نموذجاً فريداً للجامعة المنتجة في القرن الحادي والعشرين؛ حيث أضحت مركزاً للأبحاث العلمية التي لم تقتصر أنشطتها على المؤسسات الجامعية الأكاديمية بقدر ما ارتبطت بالمؤسسات الصناعية والشركات الكبرى والإدارات الحكومية التي تستفيد استفادة مباشرة من نتائج البحوث الجامعية الأكاديمية ، ومن أهم أسباب تفوق ونجاح الجامعات الأمريكية وتحقيقها لدورها في خدمة المجتمع والاقتصاد الأمريكي، أنها لم تكتفِ بالتمويل الحكومي بل نجد أن الجامعات الأمريكية بحثت عن

مصادر بديلة للتمويل لتحقيق ربح يعود للجامعة، وساهم التعليم الجامعي في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد، من خلال الاهتمام بالبحث العلمي ومراكزه المختلفة، وبهذا تقدمت أمريكا وأصبحت تحتل المراتب الأولى عالمياً ، ويعد نموذج الجامعة المنتجة من أهم المصادر البديلة لتمويل التعليم .

ومن حيث الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الصناعة والإنتاج، والتي تتمثل تلك الخدمات في صورة استشارات بحثية، وعقد دورات تدريبية للعاملين بالشركات، ونظام التعاقد بين الجماعات والمؤسسات الصناعية من خلال الأبحاث العلمية التي تقدمها الجامعات للمؤسسات الصناعية بمقابل مادي، والاستفادة من أنشطة البحث العلمي التي يقوم بها الخريجون وأعضاء هيئة التدريس في مختلف مجالات العلم والمعرفة وترجمة ما يصلون إليه من نتائج علمية إلى منتجات، وتقديم المشورة الفنية من قبل أعضاء هيئة التدريس والمشاركة في البرامج التدريبية التي تنظمها المؤسسات الصناعية، وانتداب أعضاء هيئة التدريس للعمل لفترات طويلة كمستشارين في القطاعات الأعمال حيث تسمح بذلك نظم العمل بالجامعات، وتقديم برامج تعليمية مختلفة تفي بالاحتياجات التعليمية والتدريبية للعاملين بالقطاعات المختلفة، وعملت على توفير ثروة بشرية مدربة على دراية بأعمال المؤسسة دون الانفاق على تدريبها وإعدادها للعمل، وعملت على خفض الضرائب السنوية التي تقوم الحكومة بتحصيلها منها خاصة لو تبرعت للبحث العلمي، والاستغناء قدر الإمكان عن المستشارين الذين يتقاضون رسوما عالية مقابل خدمات قصيرة المدى، والحصول على تقنية، أو وسيلة مبتكرة تتبناها المؤسسة لزيادة العائد المادي عليها، والسعي لملكية ابتكارات جديدة لحجبها عن المؤسسات المنافسة والاستفادة منها عند الحاجة .

كما أن هنالك دروس مستفادة من حيث الحاضنات التكنولوجية بمثابة أنها حاضنة للأفكار والمواهب الإبداعية؛ وتتكون من منظومة متكاملة من الخدمات والتسهيلات والآليات، تتعامل مع المشروعات والأفكار والمواهب الإبداعية؛ لتمكنها فيما بعد من الانتقال إلى أسواق العمل الخارجية التي لها دور كبير في التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال الربط بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج والأعمال .

ثانياً : النموذج البريطاني في تمويل التعليم الجامعي

تتألف المملكة المتحدة (بريطانيا) من ثلاثة أقاليم هي إنجلترا وويلز واسكتلندا، بالإضافة إلى إيرلندا الشمالية وتقع جنوب غرب أوروبا قبالة الساحل الشمالي الغربي لقارة أوروبا ويخضع التعليم فيها لإشراف وزارة التعليم ووزارة الأعمال والابتكار والمهارات (BIS)، ويُعتبر نظام التعليم العالي في بريطانيا من أقدم النظم التعليمية في العالم، حيث يعود تأسيس الجامعات البريطانية إلى القرن الثالث عشر الميلادي، فنجد أن مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا تتمركز في المدن الرئيسية مثل لندن، مانشيتر، بيرمنجهام، نيوكاسل، أدنبره، ليفربول ... الخ، ويوجد في بريطانيا جامعات ذات سمعة عريقة مثل جامعة كامبردج، اكسفورد، لندن، سانت أندروس، وتجدر الإشارة إلى أن جميع الجامعات

البريطانية هي جامعات حكومية باستثناء جامعة باكنجهام، وتعتمد برامج الجامعات على التخصص العميق انطلاقاً من أن فلسفة التعليم العالي في بريطانيا تقوم على أن يكون الخريج متعلماً متخصصاً أكثر من أن يكون ذا ثقافة شمولية ، تاركة للطالب حرية الاختيار وتشجيع التعليم الذاتي وتنمية قدرات الطالب على التحليل والتفكير والبحث (Bruce,2008) .

وتتولى السلطات المحلية (LA) مسئولية تنفيذ سياسات التعليم العام، وعبر تاريخها التربوي المعتمد على اللامركزية الواسعة، وتعد الجامعات البريطانية من الجامعات الحريصة دائماً على مكانتها الأكاديمية، ولا تزال تبذل جهوداً كبيرة للمحافظة على مكانتها وموقعها في قوائم التصنيف الأكاديمي والبحثي، ولذلك فهي تنافس في المجالات العلمية والإدارية والخدمية وتخطط دائماً لاستغلال مواردها المالية وإمكاناتها المادية والبشرية، ومع ذلك فهي حريصة على ترشيد نفقاتها دون إحداث تأثير سلبي على مستواها العلمي، ونشاطها البحثي التطبيقي، أو بضعف قدراتها التدريسية، وعلى الرغم من أهمية الدعم المالي الكبير الذي تقدمه الحكومة الإنجليزية لجامعاتها، إلا أن جهود المجتمع الإنجليزي توحدت من أجل تقوية لبنة الجامعات المعتمدة على ذاتها والمبادرة؛ لعدة أسباب أهما : وفرة المردودات المالية الناتجة عن الخدمات الاستثمارية والفنية، وتسويق نتائج البحث العلمي ، ومشاركة الجامعات المنتجة مع قطاعات الإنتاج في تحديد الاحتياجات والمشكلات البحثية (أبوعمة ، ٢٠٠٠، ص٢٤٨) .

أما فيما يتعلق بجانب تمويل الجامعات فإن الجامعات البريطانية تعتمد في تمويلها على مصادر متنوعة كالمنح والهبات والتبرعات، أما الكليات التقنية فتعتمد في مواردها على الإدارات الحكومية، فقد أنشئ في بريطانيا عام ١٩٨٨ مجلسان في هذا السياق الأول مجلس تمويل الجامعات (University Council Funding) ويرمز له (CFU) وهو هيئة بريطانية تأسست بموجب قانون إصلاح التعليم لعام ١٩٨٨م لتحل محل لجنة المنح الجامعية، حيث وزعت الأموال التي قدمتها الحكومة المركزية على الجامعات لتوفير التعليم وإجراء البحوث ، والثاني مجلس تمويل الكليات التقنية (PCFC) (Polytechnics and Colleges Funding Council) ولم يعد له وجود حتى عام ١ أبريل ٢٠١٨م عندما تم تقسيم واجباتها بين مكتب الطلاب والبحوث بإنجلترا المنشأ حديثًا (الذي يعمل في المملكة المتحدة للبحوث والابتكار) (https://en.wikipedia.org/wiki/Higher_Education_Funding_Council_for_England)

وقد أنشئت الحكومة مراكز أخرى لتمويل الجامعات أطلق عليها ما يسمى بمجالس تمويل الجامعات مثل مجلس تمويل التعليم العالي (The Higher Education Funding Council for England (HEFCE)) ويقع في مدينة بريستول، ومجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا هيئة عامة غير تابعة للإدارة في المملكة المتحدة ، وكان مسؤولاً عن توزيع التمويل للتعليم العالي على الجامعات وكليات التعليم الإضافية في إنجلترا منذ عام ١٩٩٢م، ولم يعد له وجود في ١ أبريل ٢٠١٨م عندما تم تقسيم واجباتها بين مكتب تم إنشاؤه حديثاً للطلاب والبحوث في إنجلترا ، إضافة إلى

مجلس تمويل الجامعات في اسكتلندا (HEFCS) ومجلس تمويل الجامعات في ويلز (HEFCW) . (Bruce,2008)

وتتوفر في بريطانيا مصادر إضافية لتمويل الجامعات تتمثل في الرسوم الدراسية، وعقود الجامعات مع الشركات، والتبرعات، والهبات، ورسوم الجامعات التي يقدمها المجتمع للجامعات، أما مدى مساهمة الحكومة البريطانية في ميزانية الجامعات فيعتمد على عدد الطلاب البريطانيين وطلاب دول السوق الأوروبية التي تقوم الجامعة بتدريسهم، فالجامعات البريطانية تحرص على سمعتها وتعمل على تحسين مواقعها وقيمتها البحثية والتدريسية، كما تتنافس الجامعات على تحسين إداراتها وتطوير أنظمتها والاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية والتركيز على الترشيد في النفقات بما لا يؤثر على ستواها العلمي والبحثي (أبو عمة، ٢٠٠٠، ص ٦٦) .

وشهدت بريطانيا عدة محاولات إصلاحية منها قانون الإصلاح التعليمي المتخذ عام ١٩٨٨م، والذي صنعته القوى اليمينية في حزب المحافظين، فعندما عادت رئيسة الوزراء مارغريت تاتشر وحزبها إلى الحكم مرة ثالثة، جعلت التعليم بنداً رئيساً من بنود سياستها الراديكالية، وسارت قدماً في عملية تغيير التعليم، وتُشارك التنظيمات المجتمعية الحكومة في تمويل التعليم الجامعي من خلال (منح، وتبرعات وهبات) تصرف للجامعات بضوابط، حيث تتكفل الحكومة في بريطانيا بـ (عشرين في المائة) من الإنفاق على التعليم بصفة عامة، بينما تتكفل المقاطعات بنسبة (ثمانين في المائة) من ميزانية الإنفاق على التعليم العام (الحربي، ٢٠١٥، ص١٦١) .

تدعم الحكومة المركزية تمويل التعليم العالي في المملكة المتحدة وذلك بتقديم منح للجامعات البريطانية، وتقوم لجنة المنح الجامعية بتوزيع المنحة السنوية، كما يقوم مجلس تمويل التعليم العالي بفروعه الثلاثة إنجلترا وويلز وإسكتلندا بمهام التأكد من سلامة استثمار أموال دافعي الضرائب لتعود بالنفع على المجتمع (المجلس الاقتصادي والاجتماعي، ٢٠١٨، ص٣٤) .

ويتم مراعاة عدالة توزيع الأموال المرصودة لتمويل مؤسسات التعليم الجامعي في بريطانيا، كما وتوجهت السياسات إلى وضع آليات لتعزيز استقلال الجامعات مالياً، والعمل على زيادة الرسوم الدراسية في الجامعات (HEFCE,2010) ، وتم أيضاً تأسيس شركة حكومية في بريطانيا عام ١٩٩٥م بهدف تقديم القروض للطلاب لمساعدتهم على مواصلة التعليم الجامعي العالي ، ووضعت شروطاً للاقتراض منها تم تطويره عام ١٩٩٨م، يطلب من الطالب سداد ما عليه من ديون بعد تخرجه وحصوله على عمل يدر عليه دخلاً ثابتاً، ووصلت قيمة القرض المالي التي قدمتها الشركة للطلاب إلى حوالي ٥٠٪ من إجمالي الرسوم التي يدفعها الطالب، وتزداد إلى ٩٠٪ في حالة ثبوت حاجة الطالب لذلك، وفى بداية عام ١٩٩٩م تم إصدار قانون يقضي بأن تقدم السلطات التعليمية المحلية لكل طالب في التعليم الجامعي مبلغاً قدره (١٠٠٠) جنيه إسترليني كل عام في نطاق المنطقة التي فيها الجامعة (Berman, 2018)، كما يُعد التعليم في بريطانيا خدمة وطنية تدار محلياً، وتعد اللامركزية من أهم سمات النظام التعليمي، وتتحمل السلطات المحلية المسؤولية كاملة في تمويل

التعليم وإدارته، وتتكفل السلطات بحوالي ٤٠٪ من نفقات التعليم بجميع مراحله، وتساعد الدولة السلطات المحلية بحوالي ٥٥-٦٠٪ من هذه النفقات، وقد تصل هذه المساهمة إلى ٩٠٪ من المصروفات، وذلك في حالة عجزها عن تحصيل الضرائب، ومن أبرز الجامعات الخاصة في بريطانيا جامعة أكسفورد وكمبردج ولانكستر، وتمثل الرسوم الدراسية إلى جانب مساهمة المجلس البريطاني وما يمنحه الخواصّ المصدر الثاني للتمويل الجامعي، ففي العام ١٩٩٧/ ١٩٩٨م أصدرت الحكومة تشريعاً جديداً يدعو الطلبة الجدد في المملكة المتحدة والاتحاد الأوروبي إلى المشاركة بنصيب أوفر في هذه المصروفات، مع إعفاء ذوي الأسر الفقيرة من هذه المصروفات، أو دفع نسبة منها فقط، كما يشارك القطاع الخاص في التمويل، وكذلك تدر العقود البحثية والاستشارات العلمية والهندسية والأوقاف إيرادات إضافية (الدقي، ٢٠١٥، ص٣٦) .

وهذا يتفق مع ما ذكرته مؤسسة الدراسات المالية (Institute for fiscal studies,2017) أنه قد حدث تحول كبير في الطريقة التي تمول بها الحكومة البريطانية التعليم العالي من المنح المقدمة إلى القروض الطلابية وأدخلت الرسوم الدراسية في عام ١٩٩٨، وزادت في عام ٢٠٠٦ ومرة أخرى في عام ٢٠١٢، وقد أدّى ذلك إلى زيادة التمويل الإجمالي، ولكن المنح التعليمية الحكومية انخفضت، كما ألغيت منح الصيانة، ونتيجة لذلك فإن ٩٦ في المائة من الدعم الحكومي المقدم الآن أصبح في شكل قروض .

وتذكر العتيبي (٢٠١٨، ص١٣) أن بعض الجامعات الإنجليزية تضرب بجذورها في التاريخ، وتعد من أهم الجامعات وأعرقها في العالم، وتعود الجامعتان العريقتان أكسفورد Uxford، وكامبردج amhrdlg بداياتها إلى القرن الثالث عشر الميلادي، وقد تأسست بالتبرعات الفردية، ومصادر متنوّعة كالأوقاف والمنح والهبات، واستمر هذا التمويل الخاص إلى أن أنشئت لجنة المنح الجامعية، ومجلس تمول الجامعات التي تعد مؤسسات مستقلة لكنها مدعومة مالياً من قبل الحكومة، ويقوم مجلس تمويل الجامعات في بريطانيا، بحصر الاحتياجات للجامعات البريطانية، ويتفاوض مع الحكومة المركزية حول تقديم منح لكل جامعة، وبناء على توصيته يتم توزيع الأموال بين الجامعات، كما أن الجامعات البريطانية تعتبر مؤسسات مستقلة، لكنها مدعومة مالياً بشكل مباشر من قبل الحكومة من خلال عدد من منظمات التمويل المختلفة مثل : لجنة منح الجامعات ومجلس تمويل الجامعات .

وتجدر الإشارة إلى أن الجامعات البريطانية تتمتع باستقلالية إدارية ومالية حسب اللوائح الداخلية، والتي تختلف من جامعة إلى أخرى، كما أن مجلس الجامعة يعتبر صاحب المسؤولية في إدارة الجامعة، ويتحمل مسؤولية الإدارة المالية واستثماراتها وإدارة عقارات الجامعة ومبانيها، ويشترك المجلس مع المجلس الأعلى للجامعة في تخطيط التطوير الجامعي ومراعاة الإمكانات المالية والإدارية، وتؤكد لوائح الجامعات الداخلية على ضرورة وجود استراتيجية مالية محكمة وإدارة مالية فاعلة وأسلوب تدقيق ومراجعة حسابات يضمن حسن استخدام الأموال وتصنيف ميزانية الجامعة على أفضل وجه، ويجب أن يكون للجامعة ميزانية وحساب ختامي يوضح فيهما مصادر الدخل واتجاهات

الإنفاق على أن يكون القائمين على الإدارة المالية من المؤهلين علمياً، حيث يقوم مجلس تمويل التعليم العالي (HEFC) بإعداد تقارير يتم من خلالها التأكد من استثمار الأموال وعدالة توزيعها على الجامعات، حيث يقوم المجلس بتعيين لجان تقوم بزيارات للجامعات وتقويمها بشكل علمي وموضوعي (أبو عمة، ٢٠٠٠، ص ٣٩) .

وأشار كلٌ من المذكور والدباس (٢٠١٨، ص٣٣) أنه ظلت المملكة المتحدة لسنوات طولة تبحث عن آلية تتمكن من خلالها تجاوز العديد من الإخفاقات والمصاعب المقترنة بتطبيقات تمويل التعليم العالي لديها .

وفي عام ١٩٩٢م صدر مرسوم شهير عن وزارة التربية البريطانية بشأن التعليم الإضافي والعالي كان له أثره البالغ على إعادة تشكيل نظام التعليم العالي في إنجلترا، وتضمن هذا المرسوم قراراً بإنشاء ما يسمى بمجلس التمويل للتعليم العالي لكل من إنجلترا وويلز، وأوكل هذا المجلس كافة المسؤوليات المتعلقة بضمان النوعية للمؤسسات التعليمية التي يقوم بتمويلها (الجميعي، ٢٠١٥، ص٤٩) .

ويلاحظ أن مسؤولية تمويل التعليم العالي في بريطانيا كانت تقع على عاتق الحكومة المركزية التي تقوم بتقديم منح مالية للجامعات البريطانية، وكانت أول منحة قدمتها للجامعات عام ١٨٨٩م، وظلت تقدم الحكومة هذه المنح بشكل منتظم حتى عام ١٩١٩م، الذي أنشئت فيه لجنة المنح لتقوم بمهام توزيع المنحة السنوية التي تخصصها الحكومة المركزية على مختلف الجامعات البريطانية (الحربي، ٢٠١٥، ص ١٥٣) .

وظلت اللجنة تؤدي وظائفها حتى صدور قانون الإصلاح التعليمي ١٩٨٧م ، إذ أنشى مجلس تمويل التعليم العالي (HFFC) بفروعه الثلاثة إنجلترا وويلز وأسكتلندا، ليقوم بمهام التأكد من سلامة استثمار أموال دافعي الضرائب، ووضع آليات وأساليب إضافية لتمويل الجامعات والعمل على استقلالها إدارياً ومالياً؛ بهدف زيادة قدراتها في مواجهة العجز المتزايد في الموارد المالية المخصصة للجامعات من الحكومة المركزية للاقتراض منها، وطور عام ١٩٩٨ إذ أصبح يطلب من الطالب سداد ما عليه من ديون بعد تخرجه وحصوله على عمل يدر عليه دخلاً ثابتاً (الجميعي، ٢٠١٥، ص٥٣) .

ومن هذا المنطلق جاء مجلس تمويل التعليم العالي (Higher Education Funding Council for England) المعروف ب HEFCE ليعمل على تشجيع مؤسسات التعليم العالي على مقابلة الطلب من الطلاب، ورفع مستوى الكفاءة وضمان الجودة النوعية، وتطوير سبل الإنفاق على التعليم وضمان حسن استثمار المال العام في التعليم، وتشجيع التنوع في أنماط التعليم العالي، وزيادة الشراكة بين التعليم العالي والمؤسسات الأخرى في كل ما يتعلق بالخدمات التي يوفرها التعليم العالي، والتشجيع المستمر لمؤسسات التعليم العالي لتعديل مساراتها نحو الوجهة الصحيحة (الخطيب، ٢٠٠٣، ص ١٢٣) .

وفي الوقت نفسه يعمد مجلس تمويل التعليم العالي إلى نشر تقاريره حول منجزاته في تقويم مؤسسات التعليم العالي وتمويلها لكي تحقق الفائدة للجميع ، وقد ذكرت الجميعي (٢٠١٥، ص٥٣)

شروط تمويل التعليم العالي في المملكة المتحدة بعد رجوعها إلى دليل تمويل التعليم العالي في إنجلترا أن المجلس يعلن في شهر مارس من كل عام عن تقديم منحة للعام الدراسي التالي لكل جامعة وكلية يتولى تمويلها، ويتوقف مقدار المبالغ التي تحصل عليها كل مؤسسة على الظروف الخاصة بها بما في ذلك حجم الطلاب وتركيبتهم، والمواد التي تدرس، وكمية الأبحاث المنفذة وجودتها، وقد أسست قواعد وأساليب التمويل المتبعة بواسطة المجلس بعد إجراءات ومشاورات مكثفة ومستفيضة مع قطاع التعليم العالي؛ إذ طورت هذه الأساليب أثناء فترة شهدت تنامياً في أعداد الطلاب، وأثبتت أنها مرنة بما يكفي لدعم اللائحة الحالية الخاصة بالاندماج، ويتبع المجلس سياسة انفتاحيه بشأن أساليب تخصيص الأموال ولوائحها، ويقوم المجلس في كل عام بإخبار وزير التعليم والتوظيف بالاحتياجات التمولية للتعليم العالي في إنجلترا، وتحدد بعد ذلك الأموال الفعلية الحكومية وتقر من البرلمان، ويقوم المجلس في الوقت الحاضر بتوزيع المنح على ١٣٨ مؤسسة للتعليم العالي و٧٤ كلية ، وتنظم دورات للتعليم العالي .

وتمثل الرسوم الدراسية المصدر الرئيس الآخر للتمويل، وتقدم وزارة التعليم والتوظيف ومكتب ويلز لسلطات التعليم المحلية الأموال اللازمة لتغطية الرسوم الدراسية، وذلك بتسديد المدفوعات للجامعات والكليات لغرض مكافأة الطلاب الذين يستحقونها في المملكة المتحدة ودول الاتحاد الأوروبية الأخرى، وتقوم وكالة المنح الطلابية في أسكتلندا وإدارة تعليم إيرلندا الشمالية بتسديد مدفوعات رسوم الدراسة للمؤسسات مباشرة، وتدعم مجالس الأبحاث التي يمولها مكتب العلوم والتكنولوجيا المشروعات البحثية في المؤسسات الفردية، كما تقدم الدعم أيضاً لبعض طلاب الدراسات العليا، ويعتمد التعليم الطبي والأبحاث الطبية وتلك المتعلقة بطب الأسنان على الشراكة القائمة بين المجلس وخدمة الصحة القومية، ويخصص مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا اعتمادات مالية لكل جامعة أو كلية لدعم أنشطة التدريس والبحوث والأنشطة الأخرى ذات الصلة، وتوفر هذه الأموال على صورة منحة إجمالية، وللمؤسسات التعليمية حرية توزيع هذه المنحة داخلياً حسبما تراه مناسباً ما دامت هذه الأموال تستخدم في الأغراض التي قدمت من أجلها، ويمول المجلس أنشطة التدريس والبحوث وفقاً لنسبة ثابتة، وتحدد الحصة الفعلية لكل منها بشكل سنوي، وفي ديسمبر من كل عام تزود الجامعات والكليات المجلس بتحليل لأعداد طلابها حسب المواد الدراسية، بالإضافة إلى معلومات عن الأنشطة البحثية، وذلك خلال ما يعرف بالإحصائيات المبكرة لطلاب التعليم العالي (HESES) التي تعطي معلومات عن عدد الطلاب المسجلين فيها، وفي ضوء ما يقرر المجلس المنح المقدمة للمؤسسات فيما بين شهري ديسمبر وفبراير من كل عام عقب إعلان الوزير عن بيان الميزانية في نوفمبر (الجميعي، ٢٠١٥، ص ٨٨) .

كما وتعتمد الجامعات البريطانية في التمويل على نظام الوقفيات، وتنقسم وقفيات الجامعات البريطانية إلى نوعين : وقفيات الكليات التي تعتبر مؤسسات خيرية وتتمتع باستقلالية في جمع الأموال وإنفاقها، ووقفيات الجامعات، فقد بلغت قيمة صندوق جامعة كامبريدج الوقفي حوالي ٥,٧

مليار باوند؛ إذ تبلغ وقفيات الكليات ٣٠٪ مقابل ٧٠٪ لوقفيات الجامعات، أما مصدر التمويل الأساسي لجامعة كامبريدج من الحكومة كونها جامعة حكومية، تليها تبرعات من الجمعيات الخيرية والمؤسسات الوطنية ، أما جامعة أكسفورد فقد بلغ قيمة صندوقها الوقفي حوالي ٤,٢ مليار باوند منها ٣٥,٣٪ لكلياتها مقابل ٦٤,٧٪ للجامعة ، وكانت مصادر التمويل من مؤسسات خيرية تدعم البحوث العلمية، ومن المجلس الأعلى لتمويل التعليم العالي في إنجلترا، ومن رسوم الطلاب، ومن أنشطة تجارية واستثمارية (Bakker,2007,34) .

كما أشارت العتيبي (٢٠١٨، ص ١٤-١٥) إلى أن مجلس تمويل التعليم العالي يقرر في شهر يناير من كل عام المبلغ الإجمالي المراد توزيعه لغرض التدريس من أصل المبلغ الكلي المعلن من وزير الدولة، ويقسم عندئذ المبلغ إلى تمويل مركزي وتمويل هامشي، والتمويل المركزي (Core Funding) هو ذلك الجزء من منحة المؤسسة الذي يخصص للتدريس والذي يرحل من عام إلى العام الذي يليه موفراً بذلك الاستقرار المالي، أما التمويل الهامشي فيقصد به استيعاب أعداد إضافية من الطلاب وتطوير البنية الأساسية وتوفير الدعم لمبادرات معينة في مجال التدريس .

وذكر سعد (٢٠١١، ص ٦٥) أنه يوجد في المملكة المتحدة (٧) مجالس للبحث العلمي تدعمها الحكومة البريطانية بثلاثة مليارات جنيه إسترليني سنوياً لتقوم بدورها في توزيع منح تمويلية للباحثين في الجامعات وفق آليات وضوابط محددة، كما أن هناك قنوات أخرى للحصول على الدعم المالي : كالاتحاد الأوروبي وقطاعي التجارة والصناعة وبعض المؤسسات الخيرية والجمعيات العلمية التخصصية، وما يميز مجالس البحث العلمي كما يذكر عنانبة (٢٠٠٤، ص٣٢) أنها لا تكتفي بدور التمويل فقط، بل تقوم من خلال خبرائها باستشراف النقاط البحثية الساخنة والهامة في جميع المجالات على مستوى العالم، وتشجع وتحفز الجهات البحثية للبحث في هذه المجالات، ولأن سياسة التعليم البريطاني أدركت أهمية البحث العلمي بأنه المحرك الرئيس للاقتصاد القائم على المعرفة، وهو الأساس الذي يحدد مكانة كل أمة في المستقبل؛ أصبحوا في مصاف الدول المتقدمة .

وأشارت العتيبي (٢٠١٨، ص ١٥) أنه من عام ٢٠١٢م نقلت مسؤولية تمويل التعليم في إنجلترا النفقات أو المصروفات من الحكومة بشكل عام إلى الأفراد الخريجين، ويكون ذلك عن طريق التدرج في خفض النفقات أو المصروفات من عام إلى عام آخر وبنسبة ٣٧٪ - ٤٠٪ ، كما أعلن مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا في أبريل ٢٠١٧م عن مخصصات المنح للفترة ٢٠١٨/٢٠١٧ لكل جامعة وكلية تقوم بتمويلها، وقد حدثت في يوليو ٢٠١٧م وبلغ مجموع المنح المتاحة للعام الدراسى ٢٠١٧/ ٢٠١٨م مليون جنيه إسترليني، بينما الإحصائيات في مجال الأوقاف البريطانية يشير التقرير إلى أن نصف الجامعات فقط في المملكة المتحدة لديها أوقاف أكثر من مليون جنيه إسترليني، والأوقاف الممولة في بريطانيا تتبع القطاع العام من الجامعات بدلاً من الجامعات المملوكة للقطاع الخاص كما في أمريكا مثل هارفارد ويل .

وذكرت أوركوداشفيل (Orkodashvili, 2007) أنه في المملكة المتحدة تقوم مجالس البحوث المختلفة بتمويل مشاريع يقوم بها الأكاديميون في الجامعات، وفي بعض الأحيان تعلن مجالس البحث عن مبادرات وأولويات محددة، ولها تمويل مخصص، ولكن بالإضافة إلى ذلك هناك مجال للمؤسسات لتقديم مقترحات في المجالات من اختيارهم، وهناك أيضاً تمويل بحثي كبير من المؤسسات الخاصة والحكومة والإدارات والصناعة ، كما يتم تمويل الابتكار والتميز في تبادل المعرفة بين الجامعات والشركات والخدمات العامة والجمعيات الخيرية والمجتمعات، وتشمل هذه الشراكة المشاريع لغرض البحث والتطوير والاستشارات والتدريب ونقل المعرفة بين الشراكات، وكانت النتيجة أن زادت مؤسسات التعليم العالي الإنجليزية دخلها إلى أكثر من ٣,٥ مليار جنيه إسترليني في ٢٠١٥ – ٢٠١٦م (بزيادة ٢,٢ في المائة بالقيمة الحقيقية مقارنة مع ٢٠١٤–٢٠١٥م) (العتيبي، ٢٠١٨، ص ١٦) .

وأشار عنانبة (٢٠٠٤، ص ٣٣–٣٤) أن الجامعات تحصل على دخل من مصادر متنوعة : الطلاب، والأعمال التجارية، والحكومة، والجمعيات الخيرية، ومن المصادر المحلية والدولية على حد سواء ومن خلال الإدارة المالية الدقيقة والمستجيبة، تستخدم الجامعات هذا الدخل من أجل : تقديم تجربة تعليمية متميزة للطلاب، مع تعليم عالي الجودة ، وتوليد أبحاث على مستوى عالمي، وتعظيم مساهمتها في الاقتصاد والمجتمع، ويتأثر دخل الجامعات بالسياسات الحكومية على نظام تمويل الطلاب الجامعيين والدراسات العليا، وتمويل البحث والابتكار؛ لذلك تؤخذ في الحسبان تأثيرها على الاستدامة المالية طولة الأجل للجامعات .

نمط الجامعة المنتجة بالمملكة المتحدة

تطبق العديد من الجامعات البريطانية مفهوم الجامعة المنتجة لتمويل نشاطاتها، وأوردت دراسة المجلس الاقتصادي والاجتماعي (٢٠١٨، ص ٣٤) أنه تهدف الجامعة المنتجة البريطانية إلى : إيجاد فرص عمل للأفراد وتطوير اتجاهاتهم نحو المهنة، وإقامة سوق تنافسي ، وزيادة قدرة بريطانيا على التنافس الدولي، وتمثل عامل مهم في مسألة التعلم في سوق العمل مدى الحياة، وفع كفاءة القوى العامة، وتوفير فرص التدريب أثناء العمل، وتكوين مركز لشركة التعليم الوطني ترافق العامل في ورشته ومنزله، ومراكز التعليم المحلية، وتوفير الاتصال السريع بالشبكة العالمية، وتبادل الخبرات بين المعلم أو المدرب والخبير والزميل الآخر في التعليم والتدريب .

وأشار أبو عمة (٢٠٠٠، ص٣٤٥) إلى أنه من أهم أسباب ظهور الجامعة المنتجة البريطانية التغيير الثقافي والاجتماعي والاقتصادي في طبيعة العمل والتعلم ، والحاجة إلى عمال بمهارات عالية، وأهمية معايشة العمال لوسائل التقنية واستمراره بالتعليم والتدريب؛ لكي يحافظ على مكانته في العمل، ويساهم في نجاح اقتصاد البلاد، وأوضحت عدة تقارير أن القوى العاملة في بريطانيا أقل مهارة وتأهيلاً

من الدول المنافسة لها عالمياً، وعدم رضا أصحاب العمل عن المهارات العامة والخاصة للعاملين في مجالات الإدارة العملية والتقنية الحديثة، وتقنية الاتصالات والمعلومات، وفي عدم تحفيز المجتمع للمواهب الفردية والقدرات غير العادية .

ويتم تمويل الجامعة الصناعية عن طريق الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وللجامعة الصناعية نظام يحدد الشراكة، وفيها أعضاء متفرغون لإدارتها أو العمل بها، وتقدم الحكومة البريطانية عادة تمويل البدء والإنشاء للجامعة الصناعية، ولكنها تصبح ذاتية التمويل بعد فترة التأسيس، وتكون المصادر المالية من الجهات المستفيدة، والتي بدورها تتحصل على جزء منها من الدارس (أبو عمه ٢٠٠٠، ص ٣٥٥) .

كما وتبنت العديد من مؤسسات التعليم العالي البريطانية نموذج الجامعة المنتجة ومنها جامعة مانشستر ممثلة بمعهدها للعلوم والتقنية والمتخصص في مجال الهندسة الكيميائية والميكانيكية وعلم التحليل وعلم الحياة، وعلم المواد والشركات التابعة لها والتي تعمل في مجال الاكتشافات العلمية، ومن تلك الشركات الشركة القابضة التجارية والتي تهدف الجامعة بدورها بالإنفاق على البحوث الأساسية لتسويق البحوث ونقل التقنية (العتيبي، ٢٠١٨، ص١٨) .

وكذلك استطاعت جامعتا (رويك) و (أكسفورد) في بريطانيا زيادة مواردهما المالية وتخفيض اعتمادهما على التمويل الحكومي، وأعطيتا بذلك نموذجاً كبقية جامعات الاتحاد الأوروبي على قدرة الجامعة على الاعتماد على نفسها في التمويل (العبيكان، ٢٠١٢، ص٣٨) .

ومن خلال الآليات التي اتبعتها جامعة (أكسفورد) في تحقيق ذلك التسويق والترويج للانتفاع من الأصول المادية والمالية للجامعة، حيث تم تأجير المنشآت الجامعية أثناء عطلات نهاية الأسبوع والعطلات السنوية، كما تم بيع وجبات غذائية جيدة الصنع للمواطنين، وتم السماح بإجراء الأنشطة الاجتماعية في ساحات الجامعة، وأيضاً استغلال طرقات الاستقبال وساحاته في الترويج الإعلاني للمحلات والشركات مقابل رسوم مالية زادت من دخل الجامعة (المجلس الاقتصادي والاجتماعي، ٢٠١٨، ص٣٦) .

ومن أمثلة جهود الجامعات البريطانية في تفعيل الشراكة مع مؤسسات قطاع الأعمال والإنتاج ما قامت به جامعة "نورث إيسترن" من تقديم برامج في التعليم التعاوني يستهدف تعميق الارتباط بين الإعداد الأكاديمي وسوق العمل، إذ يشارك الاختصاصيون في الصناعة والتجارة ونقابات العمل في هيئة التدريس، وفي المجالس الجامعية، وفي التنسيق مع شركات كبرى (تلكوم الحاصلة على رخصة من المجلس الأكاديمي الوطني للجوائز) في منح الدرجات العلمية للبكالوريوس والماجستير والدكتوراه كما طورت جامعة "سالفورد" جهودها في الاستشارات وعمل البحوث وتنظيم اللقاءات والندوات العلمية وتقديم الخدمات التعليمية (بوفالطة وموساوي، ٢٠١٥، ص ٣٩٣) .

وظهرت في بريطانيا مؤخراً فكرة الجامعات الصناعية انطلاقاً من فكرة ضرورة قيام هذه الجامعات بتقديم المهارات وتوفير التأهيل والتعليم اللازمة لكل عامل في شتى المجالات، حيث تتميز

الجامعة الصناعية بعدة خصائص من أهمها : أن تكون مركز للتعليم الوطني تتوافق مع العمل المهني، وتقدم المعلومات والقرارات، إضافة إلى أنها تقوم بتوفير خدمات شبكة الانترنت، وتقديم الخدمات الإرشادية ، ويتميز الاستثمار في جامعة الصناعة إنه سريع العائد إضافة إلى تحقيق فوائد كبيرة للمجتمع والمؤسسة وللفرد كما يساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية ويدعم التضامن الاجتماعي، إضافة لظهور التعليم تحت الطلب والذي لا يعتمد على مجموعة من القرارات الدراسية بل تركيبه من المهارات يحددها المتعلم بما ويتناسب مع رغباته ، ويساعد على تطبيق ذلك استخدامات تقنية المعلومات والإنترنت من خلال تطبيق فكرة التعليم في العمل والمنزل من قبل مؤسسات التعليم العالي ، حيث تهدف هذه الفكرة إلى توفير التعليم بدون حدود مكانية أو زمنية، ومراعاة التعليم وفق المهارات وقدرات المتعلم، وأن يكون التعليم ذا جدوى اقتصادية (Bruce,2008) .

فالجامعات البريطانية الآن تعتمد اعتماداً كبيراً على الحكومات فيما يتعلق بالتمويل ، وبالرغم من اعتماد الجامعات على الحكومات إلا أن النظام البريطاني يحتفظ باستقلالية الجامعات وبتأثير محدود من الحكومات بهذا الصدد ، وتوصف الجامعات البريطانية، بالتعاون ومسؤوليتها التامة، فيما يتعلق بالإدارة ، فكل جامعة وكلية تقرر الأمور المتعلقة بالتسجيل والمناهج وتعيين المدرسين إلا أنه يبقى هناك خطط رئيسية معتمدة الطلبة (هنداوي، ٢٠٠٠، ص ١٣١) .

وقد بدأت جامعات الصناعة تعمل بكامل طاقتها الاستيعابية عام (٢٠٠٠م) عن طريق شبكة الإنترنت، وتقدم برامجها عن طريق مراكز التعلم المباشر المنتشرة في بريطانيا التي تبلغ أكثر من (٢٠٠٠) مركز، تزود المتعلمين بمواد وبرامج ذات جودة عالية عن طريق الشبكة ، وسارعت العديد من الشركات والمؤسسات والجامعات والكليات لتطبيق فكرة التعلم في العمل، وساعد في تحقيق ذلك استخدامات التقنية الحديثة، وشبكات الاتصال الآلية، وبرامج الوسائط المتعددة ، وتتراوح المهارات التي تقدمها الجامعة ما بين : مهارات أساسية، ومهارات تخصصية متقدمة تستعمل تكنولوجيا متقدمة لجعل التعلم في كل مكان وزمان، في البيت والعمل، وعلى الشبكة الواسعة من المراكز المنتشرة في البلاد ومهارات تكنولوجيا المعلومات عن إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ومهارات يحتاجها الفرد في صناعات أو خدمات محددة في قطاعات محددة مثل تكنولوجيا البيئة، ووسائل الاتصالات والتجارة بالجملة والتجزئة (Hillage,2001) .

تجربة جامعة أكسفورد :

تعد أقدم جامعة في العالم، بدأ التعليم بها عام (١٠٩٦م) ، وتقع في مدينة أكسفورد بالمملكة المتحدة، كما تعد جامعة أكسفورد البريطانية في المرتبة الأولى عالمياً في تقرير مؤسسة "تايمز للتعليم العالي" (Times Higher Education) لأفضل الجامعات العالمية لعام ٢٠١٩م على مؤشر تايمز للجامعات (www.timeshighereducation.co.uk/world-university-ranking) يوجد بها (٣٨) كلية مستقلة ذات إدارة ذاتية ، ويعتبر نظام الجامعة الجماعي هو ما منحها نجاحها، حيث

يتسنى للناس الاجتماع معاً في مؤسسة كبيرة وحتى تخصصات أصغر، والعمل معاً لتبادل الأفكار، والجامعة معروفة بمرافقها الكثيرة مثل : المكتبة، مصادر تكنولوجيا المعلومات، السكن والرعاية والدعم، الرياضة والأندية الاجتماعية، كما أن لكل كلية مديرها الخاص، ومجموعة من التابعين ، وهناك أيضا ست قاعات خاصة دائمة، والتي أنشأت من مختلف الطوائف المسيحية، وما زالت تحتفظ بطابعها الديني (الخماش ،٢٠١٣، ص١٠٠) .

وتمتاز البحوث التي يجريها أعضاء هيئة التدريس بجامعة " أكسفورد " بأنها ذات طابع متميز، وتشمل البحوث التطبيقية المتصلة بالعلوم الطبيعية والفنية، وعادة ما تكون هذه البحوث مرتبطة بالواقع الميداني ومساعدة على سد حاجاته؛ ولتحقيق ذلك فإنه يتم التخطيط لها وتنظيمها، بحيث تتكامل أنشطتها مع البحوث التي يقوم بها نظراؤهم في الهيئات والمنظمات الصناعية والزراعية وغيرها، وهكذا تقوم كل هذه المؤسسات والهيئات المختلفة بتنفيذ برنامج مشترك متشابك من البحوث، ومما يساعد على التنسيق البحثي بينهما، هو وجود ترابط قوي بينها يأخذ صوراً متعددة تتمثل في الآتي :

- إسهام المؤسسات الصناعية في تزويد معامل الجامعة بالمعدات والأدوات الحديثة .
- قيام أعضاء هيئة التدريس بدعوة المتخصصين في المجالات المختلفة للمشاركة بخبراتهم في برامجهم الدراسية المقدمة، ومساعدة الطلبة فيما يقومون به من عمل بحثي في السنوات النهائية (Bruce,2008 ,121) .

أيضاً من السياسات التي تساعد في تجديد مصادر التمويل كما ذكرها الغامدي (٢٠١٧، ص١٣٦-١٣٧) سياسة تنظيم المشروعات ، ووفقاً لهذه السياسة يتم النظر إلى الجامعات على أنها مؤسسات اقتصادية تحاول تطبيق استراتيجيات السوق لجلب النفع على المدى الطويل، وبالتالي فإن غرس ثقافة تنظيم المشروعات يهدف إلى إيجاد مصادر بديلة للدخل تسمح للجامعات بالتطوير بدلاً من الاعتماد على التمويل الحكومي فقط .

كما سعت جامعة أكسفورد إلى توثيق الصلة بينها وبين مؤسسات المجتمع المختلفة من خلال ربط العملية التعليمية بالبحث والعمل والإنتاج وخدمة المجتمع، ولعل من أبرز تلك المفاهيم التدريسية التي ترتكز عليه هذه الفلسفة مفهوم التعليم الجامعي التعاوني الذي يبنى على زيادة مساهمة المؤسسات الإنتاجية في تحقيق أهداف النظام التعليمي والمساهمة في كلفته المالية، بالإضافة إلى زيادة الرابط بين التعليم الجامعي والعمل المنتج، ويطبق التعليم التعاوني داخل جامعة أكسفورد على عدة مراحل تتم المرحلة الأولى والثانية بالمعرفة والإدراك للمهارات الأساسية داخل قاعات الدراسة، أما المراحل المتقدمة فإنها تكون بالتطبيق والتحليل والتقييم، وهذه لا تتم إلا بالممارسة العملية، وتطبيق المعرفة؛ بحيث يقوم الطلبة بالعمل في المؤسسات الصناعية والخدمية والتجارية ، وتقوم جامعة "أكسفورد" بتنظيم برامج لإنعاش وتجديد معلومات المديرين الصناعيين

والباحثين في التقنيات الجديدة، وتجمع هذه البرامج بين رجال الصناعة وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتبادل الآراء والأفكار، وسد الفجوة بين الصناعة والجامعات .

وأشار الغامدي (٢٠١٧، ص١٣٧-١٣٨) إلى بعض الآليات التي استندت إليها الجامعة لتوفير مصادر مالية إضافية كما يلي :

- **التسويق** : قامت جامعة أكسفورد بالترويج لحملات زيادة التمويل والدعوة لها على المستويين الداخلي والخارجي، وذلك بهدف وصول رسالة الحملة إلى فريق العمل والطلبة والجمهور الأساسي من المؤسسات الإنتاجية والخدمية .
- **الاستفادة من الأصول المالية** : لتوفير مصدر إضافي للدخل ، حيث تم تأجير المنشآت الجامعية أثناء عطلات الأسبوع والعطلات السنوية ، وإقامة الأنشطة الاجتماعية في ساحات الجامعة مقابل رسوم مخفضة، واستغلال الطرقات وساحات الاستقبال في الترويج الإعلاني للمحلات وشركات الأعمال، وتأجير الملاعب كساحات وساحات انتظار للسيارات مقابل رسوم مالية، ويمكن استخدام ساحات الجامعة في إقامة حفلات الزفاف والاجتماعات والولائم والمؤتمرات والمعارض والسيمنارات .
- **إنشاء ما عرف بإسم منتزهات العلوم** : وهي مناطق محددة ملحقة عادة بالجامعات، حيث يمكن للشركات الصناعية ذات التقنية العالية استكمال العمل الأكاديمي، وفي نفس الوقت تكون مصدر دخل للجامعة، حيث إن من أهداف هذه المنتزهات حث أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على القيام ببعض المشروعات التجارية والصناعية الصغيرة لإنتاج بعض الأدوات والأجهزة المختلفة .
- اشتراك أعضاء هيئة التدريس مع المؤسسات التجارية لتقديم المشورة الفنية، أو للمشاركة في البرامج التدريبية التي تنظمها تلك المؤسسات .

وما يمكن أن نستفيده من تجربة المملكة المتحدة هي الفترات التي مر فيها تطوير اللوائح والقوانين لتناسب الزمان والمكان، ويلاحظ أن أعمال الوقف الخيري والهبات والتبرعات تتضح بهذه التجربة، كما أن المظاهر الدالة على الجامعة المنتجة واستخدامها للتسويق لخدماتها والبحث العلمي والخدمة العامة، والاستفادة من أصول رأس المال، والاستقلالية والتركيز على الشراكات ومتنزهات العلوم لتحقيق مكاسب اقتصادية، وتوفير مصادر بديلة للدخل تسمح للجامعات بالتطوير بدلاً من الاعتماد على الدعم الحكومي فقط، وقيام الجامعات بالعديد من المشروعات وخلق مشروعات تملكها الجامعة، وتأجير مرافقها واجتذاب الرعاة من أصحاب الأعمال؛ بهدف زيادة الكفاءة والفاعلية لتلك المؤسسات، وأنها لم تعد مؤسسات تعليمية فقط، وإنما أضحت مختبراتها وحدات إنتاجية ذات قوى اجتماعية واقتصادية .

ثالثاً : النموذج الأردني في تمويل التعليم الجامعي

بالرغم من المشكلات العديدة التي واجهت جامعات المملكة الأردنية الهاشمية وضعف الدعم الحكومي للجامعات ، إلا أنها استطاعت الاستمرار في النمو الكمي والنوعي، بالاعتماد على مصادر تمويلية بديلة (ذاتية) تتعلق بالرسوم واستحداث برامج إضافية بالتعليم الموازي والتعليم الدولي، فضلاً من الاعتماد على مصادر حكومية غير مباشرة مثل الرسوم الجمركية، وقد أشار عليمات (٢٠١٠، ص٥٢٠) إلى التجربة الأردنية في اعتمادها على مصادر متعددة في التمويل الجامعي ، حيث تعتمد موازنة الجامعات الحكومية على ما يلي : رسوم الطلبة، والمساعدات من الدولة، ورسوم الجامعة التي يدفعها المواطن، والهبات والمنح والمساعدات المالية والعينية، والقروض الميسرة المدعومة بضمان وهيبة الدولة، وموارد ذاتية تأتي من الاستثمار أو من مراكز التعليم المستمر، وقروض كبيرة أحياناً في مراحل التأسيس الأولي .

وذكر بشير (٢٠١٢، ص ١٠) أنه تنحصر بعض الموارد الذاتية في رسوم الطلبة، وبعض القروض غير الميسرة وغير المغطاة بضمانات سوى رهن بعض أو كل موجودات الجامعة ذات العلاقة، حيث يواجه التعليم العالي الحكومي في الأردن 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 للتعليم العالي الحكومي من الميزانية السنوية الحكومية بسبب التقشف وترشيد الإنفاق وارتفاع الديون الخارجية وندرة الموارد المالية، الأمر الذي جعل التعليم العالي الحكومي في السنوات الأخيرة يعيش في حالة صراع بين إيراداته ونفقاته، والتي أثرت على وظائفه التدريسية والعلمية الاجتماعية وإسهاماته في البحث العلمي المرتبط بخطط النمو الاجتماعي والاقتصادي .

وتنطلق سياسات تمويل التعليم العالي بالأردن من قاعدة التكافل الاجتماعي حيث تشارك الحكومات مع أولياء أمور الطلاب، والفعاليات الاقتصادية من أجل توفير الموارد اللازمة للجامعات، فقد فرضت الحكومة رسوماً إضافية لصالح التعليم الجامعي على شكل رسوم جمركية ورسوم إضافية ونسبة من عقود الإيجار ورخص المهن، إلى جانب تخصيص الحكومة منحة سنوية وهي عبارة عن جزء من موازنة الدولة (شعث ،١٩٩٧، ص٨٩) .

وتعتمد مؤسسات التعليم العالي (الجامعات الرسمية) في الأردن على فلسفة التكامل والتضامن الاجتماعي، وذلك من خلال مشاركة الأطراف التالية : طلبة التعليم العالي من خلال دفع الرسوم الجامعية، والأفراد عن طريق المشاركة ببعض الرسوم والضرائب المدفوعة لحساب الجامعات الأردنية، وقطاع الأعمال في الأردن وذلك عن طريق رسوم إضافية وجمركية ونسب من أرباح الشركات، والمنح السنوية التي تقدمها الدولة إلى الجامعات الرسمية ، ونظام التمويل في الجامعات الرسمية الأردنية يأخذ في الاعتبار مشاركة جميع الأطراف المستفيدة (مباشرة وغير مباشرة) من التعليم العالي، وبهذا فإن

نظام التمويل الجامعي الرسمي في الأردن يأخذ مزايا وحسنات نظام التمويل الخاص من ناحية والتمويل العام من ناحية أخرى (خليل وبشير ، ٢٠٠٠، ص ١٢٩) .

وفي ضوء التوجهات الرامية إلى تطوير قطاع التعليم العالي ، والبحث العلمي ، قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن ، بالتعاون مع وزارة التخطيط والتعاون الدولي بوضع استراتيجية شاملة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي ، وخطة عمل تنفيذية هادفة تنفذ خلال عام ٢٠٠٤-٢٠٠٦م ضمن جدول زمني يحدد الإجراءات والنشاطات والجهة المسؤولة عن تنفيذ كل إجراء ، والوقت المحدد للتنفيذ في ضوء المؤشرات والنتائج المتوقعة ، وتأخذ الاستراتيجية بعين الاعتبار احتياجات المجتمع الأردني الحالية والمستقبلية المتوائمة مع أهداف التنمية وخططها ، وذلك بهدف تخريج طلبة مؤهلين قادرين على تلبية هذه الاحتياجات، من خلال رسم السياسات ، وتحديد الإجراءات اللازمة لتوفير البيئة الملائمة لهذا التطوير ، ومن خلال المحاور التي تدور حولها هذه الاستراتيجية ، سواء من حيث أسس القبول في الجامعات ، أو من حيث البرامج الدراسية ، أو من حيث أسس الاعتماد ، وضبط الجودة والنوعية ، أو من حيث تشجيع الإبداع في البحث العلمي (العبيكان، ٢٠١٢، ص٣٧) .

ومن محاور الاستراتيجية : مراعاة اقتصاديات التعليم في قطاع التعليم العالي التي تتضمن تأمين التمويل اللازم، ووضع الآليات المناسبة لتوزيع الموارد المالية المتاحة واستخدامها بكفاءة وفاعلية وفق الأولويات .

وأضاف زاهر وآخرون (٢٠١٣، ص٤٩) أنه كان من الإجراءات والسياسات اللازمة لتوفير البيئة الملائمة لتطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ورفع مستوياتها باستراتيجية تطوير التمويل الجامعي بالأردن ما يلي :

- إعطاء دور أكبر للقطاع الخاص للمشاركة في صناعة مستقبل التعليم العالي ، وذلك من خلال زيادة تمثيله في مجلس التعليم العالي ، وتسهيل مشاركته في إتاحة مزيد من فرص التعليم العالي المتميز للطلبة الأردنيين والوافدين على حد سواء .
- دراسة موضوع تمويل الجامعات العامة بما يكفل رفدها بالموارد اللازمة، وذلك من خلال الاستمرار في إعادة هيكلة الرسوم الجامعية، وإنشاء صندوق تمويلي للطالب المحتاج يمول من المصادر المختلفة، وأهمها الدعم الحكومي للجامعات .
- توفير الآليات اللازمة لاحتضان الطلبة الذين يملكون القدرة على التميز والإبداع ورعايتهم ، وتشجيع البحث العلمي والتطوير .
- الاستمرار في إعادة هيكلة الرسوم الجامعية بما يتناسب مع دخل المواطن من جهة وكلفة الدراسة في كل تخصص ، أو برنامج دراسي من جهة أخرى .
- إنشاء صناديق الطلبة المحتاجين ، وتخصيص نسبة من الدعم الحكومي السنوي لهذه الصناديق تتزايد سنوياً حتى تصل إلى (١٠٠٪) خلال ١٠ سنوات ، ليصبح الدعم الحكومي كاملاً .
- تشجيع المؤسسات التمويلية ومؤسسات المجتمع الأخرى على إنشاء صناديق تمول دراسة الطلبة .

- استمرار الدعم الحكومي الإضافي لاستكمال البنية التحتية للجامعات الجديدة وتجهيزها .
- تخصيص جزء من موازنات الجامعات لأغراض الإيفاد للحصول على درجة الدكتوراه .
- تخصيص جزء من الدعم الحكومي الإضافي لتمويل تخصصات ومراكز تميز في الجامعات بشكل تنافسي .
- توزيع المنحة الحكومية السنوية بين الجامعات الرسمية بناء على النسب المئوية لأعداد الطلبة في هذه الجامعات .

وأشار الدقي (٢٠١٥، ص٤١) أن التعليم العالي بالأردن يعتمد على الدعم الحكومي في المقام الأوّل ثمّ على الرسوم الطلابية، علاوة على الإيرادات الذاتية والمنح والمساعدات والهبات والقروض بكفالة حكوميّة وتنوّع في التمويل ومساهمة مجتمعية فاعلة ، وتتأتّى المخصّصات الحكومية المرصودة للتعليم العالي بالأردن من نسب مئوية معيّنة توظّف على الضرائب ومنها الرسوم الجمركية بواقع (٤٪) من قيمة البضائع المستوردة، وكذا الأرباح الصافية للشركات بنسبة (١٪) ورسوم رخص المهن وغيرها من الرسوم، وتوزّع إيرادات هذه الرسوم بين الجامعات الأردنية بموجب معايير يتمّ الاتفاق عليها في مجلس التعليم العالي، وتتمتّع الجامعات الحكومية، إلى جانب ذلك بالإعفاءات والتسهيلات التي تتمتّع بها الوزارات والدوائر الحكومية، ولقد شهدت الإيرادات المتأتّية من الرسوم الدراسية ارتفاعًا تدريجيّا منذ ثلاثة عقود وتشير الإحصاءات إلى أنّ هذه الإيرادات ارتفعت من حوالي (١٢,٠٣) مليون دينار عام (١٩٨٦م) حتى صارت تشكّل (٢٢,٣) من إجمالي الإيرادات إلى حوالي (٣٢,٥) مليون دينار عام (١٩٩٧)، أي بنسبة (٣٥,٩٪) من مجمل الإيرادات، وذلك بسبب زيادة رسوم الساعات المعتمدة بمقدار (٥) دنانير اعتباراً من عام (١٩٩١م) وكذلك رسوم الساعات المعتمدة في الدراسات العليا، واستخدام برنامج الدراسات الموازية والتي يدفع الطالب الملتحق بها رسومًا أقلّها (٥٠) ديناراً للساعة ، ويمكن القول إجمالا إنّ إسهام الرسوم الطلاّبية في الكلفة قد ارتفع بمرور الزمن ، ويشكّل حالياً (٣٠٪) من إجماليّ الكلفة .

كما شكل ريع الأموال المنقولة وغير المنقولة من الآليات التي يعوّل عليها مستقبلاً الأردن لسدّ العجز في الموازنات السنويّة وذلك تفعيلاً لما يسمّى بالجامعة المنتجة ، ويأتي الدخل الناجم عن هذ المصدر من صناديق الاستثمار والمساهمات واستثمارات مرافق الجامعات، ومن الدورات وخدمة المجتمع وقد تنامى هذا المورد بمرور الزمن حيث ارتفع من (٤,٧٪) من مجمل الإيرادات عام (١٩٨٦م) إلى (١٠,٩٪) من إجمالي الإيرادات عام (١٩٩٧م) ووصل إلى حوالي (١٧٪) عام (٢٠٠٤م) ، كما أن هنالك المنح والتبرّعات والهبات حيث يشكّل هذا المصدر نسبة بين (٨-٢٠٪) من إجمالي ايرادات الجامعات الحكومية، وكما هو الحال في ريع الأموال المنقولة وغير المنقولة ما زالت مساهمة هذا المصدر محدودة حيث يعتبر هذا المصدر أيضًا من المصادر المهمّة لمستقبل تمويل التعليم الجامعي والذي يمكن تعزيزه عن طريق بذل المزيد من الجهود من قبل الجامعات لإيجاد الجهات المتبرّعة والمانحة في الداخل والخارج (الدقي، ٢٠١٥، ص٤٤) .

كما لجأت الجامعات الحكومية إلى الاقتراض لسد الثغرات في الموازنات وخاصّة في موازناتها الرأسمالية وتزايد الاعتماد على هذا المصدر مع مرور السنوات، إذ بلغ حجم الاقتراض ما مقداره (١,٦) مليون دينار عام ١٩٨٦م وارتفع إلى ما يزيد على ثلاثة عشر مليوناً عام ١٩٩٥م ثمّ انخفض إلى حوالي تسعة ملايين دينار عام ٢٠٠٠م، كما يعوّل الأردن على القطاع الخاصّ للاستثمار في توسيع الطاقة الاستيعابية في التعليم العالي، لذلك وضعت جملة من الآليات التشجيعية في هذا الغرض، منها : صياغة التشريعات التي تمنح القطاع الخاص الحرّية الكاملة والاستقلال الإداري والمالي في إقامة مؤسّساته التعليميّة وإدارتها، مع توفير الحوافز الضريبية الممنوحة للقطاع الخاصّ العامل في مجالات التعليم العالي والبحث العلمي وتشمل : إعطاء مؤسّسات التعليم العالي والخاصّة صفة الشركات التي تمنحها الاستفادة من الإعفاءات المنصوص عليها في قانون تشجيع الاستثمار لسنة (١٩٩٥م) مع تشجيع مؤسّسات التعليم العالي للقيام بالأعمال والمشاريع الاستثمارية والإنتاجية والبحوث العلمية التطبيقية لحساب القطاعات الإنتاجية ، وإعطاء الجامعات كامل الحرّية في فتح التخصّصات والبرامج أو الخطط الدراسية وتنظيم دراسات مسائية في الجامعات الخاصة ، وإعطاء الجامعات الخاصّة فرصة فتح المراكز التعليمية للقيام بالدورات التدريبيّة والتعليم المستمرّ وخدمة المجتمع (الدقي، ٢٠١٥، ص٤٥) .

وفي دراسة المجلس الاقتصادي والاجتماعي بالأردن (٢٠١٨م) "الأوضاع المالية في الجامعات الحكومية (الواقع والحلول)" وضّحت أنه تواجه الجامعات الحكومية تحديات كبيرة؛ فمن جانب التحسين والتطوير المستمر والارتقاء بمستوى الجامعات الحكومية إلى مستوى الجامعات العالمية من خلال استهداف المؤشرات النوعية في التعليم العالي والبحث العلمي والتطوير، ومن جانب آخر المشاكل المالية والعجوزات المتراكمة التي تجعلها تبحث عن التوسع الكمي الذي يخفف من الأعباء المادية، وشّكل هذا جدلية واسعة في أوساط التعليم العالي من حيث أيهما أولاً التوسع الكمي أم التوسع النوعي، وقدّمت الدراسة تحليل للواقع المالي للجامعات الأردنية في سبيل الوصول إلى ماهية المشاكل المالية التي تعصف بالجامعات ومصادرها الرئيسية وبالتالي اقتراح حلول تنفيذية وفق أفضل الممارسات العالمية .

وفي الأردن شهد حجم التمويل الحكومي للجامعات الحكومية تزايداً خلال السنوات الماضية بالتزامن مع وجود عجوزات في موازنات بعض الجامعات الحكومية، ففي ضوء الارتفاع في نسبة الإقبال على التعليم العالي في الأردن، وسياسات الاستقطاب في السنوات الماضية ، ارتفع أعداد الطلبة بنسبة ٢٠,٥٪ خلال المدة (٢٠١١ – ٢٠١٦م) ، ومقابل هذا التوسع كان من الضروري تحسين مرافق الجامعات الحكومية لتستوعب هذه الزيادات من جانب، والمحافظة على مستوى التدريس من جانب آخر، ويمكن وصف موازنات الجامعات الحكومية من الناحية المحاسبية بأنها ميزانيات غير مرنة؛ وذلك لعدم قدرة الجامعات على التحكم بحجم الإنفاق بشكل مستهدف، إذ أن نسبة النفقات التشغيلية إلى إجمالي النفقات مرتفعة والتي منها (٦٦٪) رواتب للعاملين وتعويضات لهم، كما أن نفقات الجامعات الحكومية بتزايد مضطرد، ونتيجة لذلك تزايد العجز في موازناتها .

وبتحليل هيكل إيرادات الجامعات الحكومية خلال المدة (٢٠١٢-٢٠١٦م) وجد أنها تعتمد على خمسة مصادر في تمويل أنشطتها التشغيلية والاستثمار والتوسع؛ إذ تشكل الرسوم المستوفاة من الطلبة النسبة الأكبر حوالي (٧٤٪) بالمتوسط خلال المدة (٢٠١٢- ٢٠١٦)، من إجمالي الإيرادات، وتغطي الرسوم المستوفاة من الطلبة ما نسبته ٨٥٪ من النفقات التشغيلية و٧٠٪ من النفقات الكلية للجامعات الحكومية بالمتوسط خلال نفس المدة ، وقد جاء الدعم الحكومي في المرتبة الثانية ليشكل ما نسبته ٩,٧٪ من إجمالي الإيرادات ويغطي ٩,٢٪ من النفقات الكلية للجامعات بالمتوسط خلال المدة (٢٠١٢-٢٠١٦م)، تلتها إيرادات أخرى تُشكل ٧,٦٪ من إجمالي الإيرادات، وأخيراً كل من الاستثمار والهبات والمساعدات (تشتمل على المنحة الخليجية) التي تشكل ٨٨٪ من إجمالي الإيرادات .

ويمكن أن نستنتج أن هناك تركزاً في إيرادات الجامعات الأمر الذي لا يتوافق مع مفهوم الجامعة المنتجة الذي يفرض التنوع في إيرادات الجامعة؛ إذ أن ما نسبته ٤,٤٪ من إيرادات الجامعات الأردنية كانت من الاستثمار، وبالتالي لا بد أن تستهدف الجامعات زيادة هذا الرقم ، أما جانب النفقات فشكل بند النفقات المتكررة ٨٢,٧٪ من إجمالي النفقات بالمتوسط خلال المدة (٢٠١٢-٢٠١٦م)، ويشمل هذا البند الرواتب والتعويضات للعاملين كذلك نفقات التشغيل من كهرباء وماء ونقل، أما النفقات المتعلقة بالبحث العلمي والبعثات فبلغت نسبتها (٥,٧٪) من إجمالي النفقات، هذا وشكلت النفقات الرأسمالية ما نسبته (٨,٨٪) من إجمالي النفقات، وأخيراً تسديد القروض ونفقات أخرى بنسبة (٢,٨٪) من إجمالي النفقات

وقد بلغ العجز المتراكم في الجامعات الأردنية حوالي ١٣٧ مليون دينار عام ٢٠١٦م بنسبة زيادة وصلت إلى ١١٤٪ مقارنة بعام ٢٠١٢م حيث كان العجز المتراكم ٦٣,٨ مليون دينار أردني .

ومن الجدير ذكره أن معظم هذا العجز يتركز في جامعات الأطراف، وجاء هذا العجز المتراكم نتيجة العجوزات السنوية الناجمة عن عدم قدرة الجامعات الحكومية على تغطية نفقاتها ، ومن الأسباب المهمة الأخرى العدد الكبير جداً من الموظفين من غير الهيئات التدريسية والذي أثر بشكل كبير على كفاءة الجامعات، فالأعداد الكبيرة من الموظفين غير المنتجين تعمل على استهلاك موارد الجامعة، وتلحق الضرر بقدرتها على تقديم تعليم ذي نوعية جيدة إذ بلغ متوسط النسبة في الجامعات الحكومية (١:١٦)، في حين بلغت نسبة عدد الطلاب إلى عدد هيئة التدريس (طالب : أستاذ) في الجامعات الحكومية ١:٢٨ في عام ٢٠١٦م مقابل ١:٢٢ في الجامعات الخاصة، وحسب معايير هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، فإن الجامعات الحكومية قادرة على استيعاب حوالي ٢٠٢٧٥٠ طالباً إلا أن الجامعات الحكومية تجاوزت هذا الرقم لتقبل حوالي ٢٠٩٤٩٦ طالباً حسب بيانات الطلبة الكلي للفصل الأول من العام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٧م .

وأظهرت الميزانيات الإفرادية للجامعات الحكومية أن إيرادات الجامعة الأردنية وصلت إلى ١١٤,٤ مليون دينار أردني بحصة سوقية ٢٢٪ من الجامعات الحكومية، تلتها جامعة العلوم والتكنولوجيا ١٦٪، ثم جامعة البلقاء التطبيقية ١٤٪، وفي المرتبة الأخيرة جامعة الطفيلة التقنية بواقع ١٣,٢ مليون دينار وبحصة سوقية ٢,٥ ، كما أظهرت الميزانيات أن حجم العجز المتراكم كان الأكبر في جامعة مؤتة،

حيث بلغ ٣٤ مليون دينار أردني في عام ٢٠١٦م، تلتها الجامعة الأردنية بمقدار ٢٧ مليون دينار أردني ثم جامعة البلقاء التطبيقية ٢٢ مليون دينار أردني، وقد حققت كل من الجامعة الألمانية الأردنية وجامعة العلوم والتكنولوجيا وفراً ، أما الدعم الحكومي لكل جامعة فقد كانت أعلى قيمة له في جامعة الحسين بن طلال حيث تلقت خلال المدة ما بين ٢٠١٢م ولغاية ٢٠١٦م ما مجموعه ٤١ مليون دينار أردني، تلتها جامعة مؤتة ٣٦ مليون دينار، وكانت الجامعة الهاشمية قد تلقت أقل قيمة دعم من بين الجامعات الحكومية ٠,٧٥ مليون دينار أردني خلال نفس المدة ، وقد بلغت نسبة الدعم لكل طالب في الجامعات الحكومية حدها الأعلى في جامعة الحسين بن طلال بواقع ١٧٦٩م ديناراً أردنياً لكل طالب في عام ٢٠١٦م، تلتها جامعة الطفيلة بواقع ٩٧٦ ديناراً أردنياً لكل طالب، وكانت الجامعة الهاشمية في المرتبة الأخيرة من حيث الدعم الحكومي لكل طالب بواقع ٩٥٥ ديناراً أردنياً ، كما بلغت إيرادات الجامعة الحكومية من الرسوم من كل طالب ١٧٨٩ ديناراً أردنياً بالمتوسط في عام ٢٠١٦م مقابل ٢٤٥٢ ديناراً أردنياً في الجامعات الخاصة ، وقد كانت القيمة الأعلى في الجامعة الألمانية ٢٨٠٦ دينار أردني والقيمة الأقل في جامعة الطفيلة التقنية بواقع ٨١٧ ديناراً أردنياً ، كما بلغت النفقات التشغيلية لكل طالب حوالي ٢١٤٧ ديناراً أردنياً في عام ٢٠١٦م في الجامعات الحكومية مقابل ١٣٤٧ ديناراً أردنياً في الجامعات الخاصة .

وأكد المومني (٢٠١١م) وعنانبة (٢٠٠٤م) المرتكزات الرئيسية للسياسة التمويلية للجامعات الأردنية كما يلي :

أولاً : البعد القانوني التشريعي : لقد حدد قانون الجامعات الأردنية رقم (٢٩) لسنة ١٩٨٧م، المادة (١٨) والمعدل بقانون موارد الجامعات رقم (٥) لسنة ١٩٩٨م موارد الجامعات الأردنية الرسمية بما يلي :

- الرسوم الجامعية التي يدفعها الطلبة الملتحقون بهذه الجامعات .
- ريع الاموال المنقولة وغير المنقولة .
- الهبات والتبرعات والمنح (على أن تؤخذ موافقة مجلس التعليم العالي إن كان مصدر هذه المنح من الخارج) .
- منحة سنوية تخصص للجامعات في الموازنة العامة .
- حصة الجامعة من الرسوم الجمركية والرسوم الإضافية .
- دخل المراكز والمرافق الجامعية .
- أية إيرادات أخرى .

وقد نصت الفقرة (أ) من المادة نفسها على أن للجامعة موازنة مستقلة بها يعدها رئيس الجامعة ويعتمدها مجلس الجامعة ويقرها مجلس الأمناء أما الفقرة (ج) من المادة نفسها فقد نصت على أن تحصل أموال الجامعة وفقاً لقانون أموال الأميرية المعمول به ، أما صلاحيات مجلس التعليم العالي في هذا الصدد كما وردت في قانون التعليم العالي لعام ١٩٩٨م، فقد اقتصرت على إصدار التعليمات

والأسس المالية والإدارية المتعلقة بالتعليم العالي ، أما المادة (١١) من القانون نفسه فقد نصت على أن تتولى الحكومة مسئولية توفير البعثات والقروض للطلبة غير القادرين على الدراسة في الجامعات الأردنية .

ثانياً : البعد الاقتصادي : يمثل هذا البعد في استثمار الجامعات لأموالها استثماراً ذا جدوى اقتصادية وكذلك في تقديم خدمات استشارية أو تدريبية أو تعليمية للمجتمع مقابل رسوم تدر عليها دخلاً يسهم في تمويلها ، ومن أهم مصادر التمويل الاقتصادية والتي برغم تواضعها يمكن أن تطور وتخفف العبء الحكومي في تمويل التعليم ما يلي :

١. ريع الأموال المنقولة وغير المنقولة حيث تسهم إسهاماً متواضعاً حتى الآن بتمويل الجامعات الأردنية الرسمية حيث يشكل هذا الريع ما نسبته المتوسط (٥٪) من مجمل إيرادات الجامعات الأردنية فعلى سبيل المثال جامعة اليرموك تستثمر أموالها غير المستعملة إما عن طريق إيداعها في البنوك وتتقاضى فوائد مجزية أو عن طريق صناديق الاستثمار التي تستثمر أموالها في السندات والأسهم والمضاربة بالبورصة إضافة إلى المباني والعقارات والأسواق التجارية ، وهناك أيضاً لبعض الجامعات مبان تجارية فمثلاً الجامعة الأردنية لها أسواق تجارية كالمبنى الاستثماري ومزارع في الأغوار للإنتاج، وخدمة طلبة كلية الزراعة إضافة إلى مستشفى الجامعة الأردنية وهناك أيضاً مدارس نموذجية تابعة للجامعات الرسمية تدر عليها دخلاً تمويلياً .

٢. بدل الخدمات الاستشارية والدورات التدريبية وتعليم اللغات والتعليم المستمر : حيث تقدم الجامعات الرسمية خدماتها للمجتمع مقابل رسوم تسهم في زيادة مصادر التمويل .

ثالثاً : المصادر الحكومية المباشرة وغير المباشرة : المصادر الحكومية غير المباشرة فهي تقسم إلى ما يلي :

- نسبة من الرسوم الجمركية حيث إنه يوجد ضمن تفصيلات هذه الرسوم بند رسوم جامعات ويقتطع ٥٪ من الرسوم الجمركية لحساب رسوم الجامعات .
- الرسوم الإضافية : حيث تشكل ما نسبته (٢٥٪) من أجمالي الإيرادات العامة لهذه الجامعات مجتمعة أما المصدر الحكومي المباشر : وهو الدعم المباشر من حكومة الدولة .
- مصدر شبه حكومي : وهو المنح والقروض المحلية والخارجية وهو ينقسم لقسمين المنح المحلية والخارجية من المؤسسات والشركات وبعض رجال الأعمال وغالباً ما تخصص هذه المنح لأغراض البحث العلمي، أما المنح الخارجية فمصدرها مؤسسات دولية أو حكومية وتكون إما على شكل منح عينية كتجهيز مختبرات أو تجهيزات معينة، أو على شكل نقدي غالباً ما تكون أيضاً لإغراض البحث العلمي ، أو شراء تجهيزات معينة ومثال ذلك منحة السوق الأوروبية المشتركة لكل من جامعة اليرموك والجامعة الأردنية ، قدمت مبالغ مجزية لهاتين الجامعتين لتجهيز مختبرات كليات العلوم فيها بالتجهيزات الحديثة، والقروض المحلية والخارجية .

رابعاً: المصادر الذاتية وأهم هذه المصادر هي الرسوم الجامعية التي تتقاضها الجامعة من الطلبة الملتحقين بها ، وريع الأموال المنقولة كالفوائد الدائنة وإيرادات بعض النشاطات كالتعليم المستمر ومراكز الاستشارات ومراكز نشاطات الطلبة وإسهامات العاملين في التأمين الصحي والإيرادات الأخرى ، أما ريع الأموال غير المنقولة فيشمل إيرادات الجامعة من المطاعم والمقاصف ومساكن الطلبة ومساكن أعضاء التدريس .

خامساً : طرق التمويل غير التقليدية مثل ما يلي :

- البرنامج الموازي حيث أنه بالنظر للعجز الذي تعانيه موازنات الجامعات الرسمية في الأردن مع عدم قدرتها على زيادة مواردها المالية وخاصة الرسوم الجامعية منها ، كما أن المصادر الحكومية من الضرائب والرسوم الجمركية تتناقص بالنسبة لكل جامعة بسبب زيادة عدد الجامعات، وبناء على هذا الوضع فقد ارتأت إدارات بعض الجامعات الرسمية وبعد موافقة مجلس التعليم العالي إنشاء ما يسمى "بالبرنامج الموازي لقبول الطلبة ، والبرنامج الموازي هذا يتضمن قبول طلبة في الجامعة الرسمية من الطلبة الذين لم يتم قبولهم في البرنامج العادي بسبب تدني معدلاتهم في امتحان الشهادة الثانوية العامة لكن من يقبل منهم في هذا البرنامج يدفع رسوماً تعادل خمسة أو ستة أضعاف الرسوم في البرنامج العادي .
- إنشاء صناديق الاستثمار الجامعية : لقد تنبهت بعض الجامعات الأردنية كجامعتي اليرموك والأردنية في وقت مبكر عندما كان هناك فوائض مالية في هاتين الجامعتين فأنشأت كل واحدة منها صندوقاً للاستثمار عام ١٩٧٩م وكونتا رأس مال لهذين الصندوقين من الفوائض المالية لديها كما كانت الحكومة تغذي هذين الصندوقين بمبالغ جيدة من أرباح البنك المركزي سنوياً حيث كانت الظروف الاقتصادية في ذلك الحين (١٩٨٠-١٩٨٥م) تسمح بذلك ، كما أن البنوك التجارية كانت تدعم هذين الصندوقين بمبالغ محدودة من أرباحها السنوية وتم استثمار هذه المبالغ عن طريق شراء وبيع الأسهم والسندات التي تتداول في سوق عمان المالي والمساهمة برؤوس أموال بعض الشركات الصناعية والتجارية والمالية وشراء أراضي والعقارات وإنشاء المجمعات التجارية وتأجيرها قامت هذه الصناديق بمد الجامعات التابعة لها بالمنح والقروض عندما أصبحت هذه الجامعات تعاني من الأزمات المالية والعجز في موازنتها (البشير وحماد ٢٠٠٠، ص ١٤٤) .
- برامج الدراسة الدولية حيث تدفع الرسوم بالدولار لغير الأردنيين في جامعة آل البيت وجامعة الحسين بن طلال البرنامج الموازي والمسائي مع مراعاة أن هناك شروطاً لاستثناء فئات طلابية يحددها مجلس التعليم العالي .
- زيادة عدد الجامعات الحكومية وكذلك زيادة عدد الكليات في الجامعة الواحدة والعمل على زيادة أعداد الطلبة في كل جامعة وثبات أو تناقص الدعم الحكومي المقدم للجامعات الرسمية وتدني إسهام الحكومة في دعم حصة الطالب الواحد في رسوم دراسته .

إن أبرز الدروس المستفادة من التجربة الأردنية رغم المشكلات وقصور أوجه الدعم الحكومي والعجز إلا أن هنالك شواهد ناجحة لجامعة العلوم والتكنلوجيا والجامعة الهاشمية التي استطاعت أن تعتمد على ذاتها وتصل إلى عجز مقداره صفر بعد أن حققت وفورات مالية، مما يدل على توجه الجامعات على الاعتماد على إيراداتها الذاتية والمتمثلة في الرسوم الجامعية وريع الأموال المنقولة وغير المنقولة وتعتمد الجامعات على الدعم الحكومي المباشر وغير المباشر بشكل كبير حيث يعتبر ثاني أهم بنود إيرادات الجامعات ويتمثل بالرسوم الجمركية والرسوم الإضافية والمنح وكذلك الدعم من خلال برنامج التحول الاقتصادي، وترشيد إنفاق الجامعات، وتم إنشاء صناديق الاستثمار في الجامعات الرسمية بهدف استثمار أموالها وتخصيص الإيرادات الناتجة عن ذلك لدعم أوجه النشاط المختلفة للجامعات وتمويل مشاريعها التنموية وإدارة محفظة الأوراق المالية مقابل أتعاب وعمولة وتزايد نسبة الإيرادات الذاتية للجامعات الحكومية بشكل متوالي وذلك بعد اعتمادها على زيادتها من خلال الرسوم الجامعية، والدعم الحكومي يعتبر ثاني أهم بند في بنود إيرادات الجامعات الحكومية , ونفقات البحث العلمي تواصل تحسنها علماً بأنها من أهم مرتكزات الأساسية لجلب الإيرادات حيث يمكن التعاون مع المؤسسات والشركات الخاصة لإيجاد حلول لمشاكلها أو تطوير عملها من خلال البحث على أن يتم بيع هذا المجهود لهذه المؤسسات أو الشركات .

الدروس المستفادة من التجارب العالمية : (أنظر ملحق ١) .

- التركيز على البحوث التطبيقية ذات العوائد المادية وخاصة أبحاث الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) .
- إيجاد علاقة بين الجامعات، ومراكز الإنتاج بالمجتمع والتحوّل نحو نمط الجامعة المنتجة .
- التوسع في برامج التعليم المستمر لرفع مستوى الكفاءات الوطنية من خلال التركيز على الدورات التدريبية العملية التي تخدم القطاعات الإنتاجية (الخدمية أو الصناعية أو التجارية) بالسوق السعودي، وتقديم الاستشارات باعتبار كليات الجامعة ومراكزها البحثية ومعاهدها ومراكزها ووحداتها الإدارية بيوت خبرة منفتحة على تقديم الاستشارات لمن يطلبها بمقابل مادي
- وجود صناديق استثمار جامعية وتطوير الصندوق السعودي للتعليم العالي الحالي .
- التركيز على الإيرادات والعائد من إيجار المرافق الخدمية بالجامعة كالمطاعم والنوادي والأكشاك واستثمار مرافق الجامعة عبر إنشاء وحدة تسويقية خدمية وإنتاجية بالجامعة .
- تعظيم العائد من البحث العلمي والاستشارات وتشغيل الورش والمختبرات والمعامل والعيادات .
- تنظيم المؤتمرات العلمية والمعارض الدائمة لبيع الكتب والأدوات واستثمار الجامعة لجزء من مواردها المالية في شكل عقارات أو مشاريع وأنشطة تجارية .
- إتاحة الفرصة أمام أساتذة الجامعات للعمل كمستشارين غير متفرغين لدى الوزارات والمؤسسات الحكومية عبر اتفاقيات نظامية مع الجامعة مقابل جزء مالي تستفيد منه الجامعة.

- زيادة حجم التدريس خارج حرم الجامعة وفي مواقع العمل والإنتاج وغيرها .
- ربط الأبحاث العلمية بالمصانع والشركات عبر وحدات ومراكز للبحث والتطوير في موقع الشركة أو المصنع بارتباطها بمكتب ممثل لها بالكلية الجامعية .
- الربط بين الجامعة والمؤسسات الصناعية الرغم من أن إنجلترا كانت رائدة الثورة الصناعية، ومن ثم كانت تعد النموذج والمثل في هذا المجال، إلا أننا نجد أن أمريكا تميزت عنها بنقل المؤسسة الأكاديمية داخل المؤسسة الإنتاجية، حيث كان الطابق العلوي في مبنى المنشأة الإنتاجية هو مختبر الأستاذ الجامعي .
- استثمار النشاطات الإنتاجية في بعض الكليات وفقا لمفهوم الجامعة المنتجة من خلال ربط المقررات الدراسية بالأنشطة الاقتصادية في المجتمع وتوظيف نتائج البحوث العلمية لأغراض التنمية المختلفة وخدمة المجتمع .
- التركيز على جودة البحوث التطبيقية والدراسات الاستشارية .
- منح معاهد ومراكز البحوث والدراسات الاستشارية صلاحيات واسعة في الاتصال بمواقع الإنتاج والتعاقدات البحثية لتسويق أفكارها وخدماتها وأبحاثها في الميدان.
- انتقال ممارسات البحث العلمي من داخل معامل الكليات إلى الميدان وفي مقار الشركات .

ثانياً : الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى العديد من الدراسات التي تناولت التمويل الجامعي بصفة عامة سواء التمويل الذاتي أو التي تناولت السياسات والمتطلبات المالية، والدراسات التي تناولت التمويل الذاتي بالجامعات والجامعات الإنتاجية ذات الصلة بمصادر تمويلية ذاتية، وذلك من خلال الرجوع إلى قواعد البيانات على الشبكة العنكبوتية، وقد تم تقسيمها وفقاً لترتيبها الزمني التصاعدي في سياقها التاريخي من الأقدم إلى الأحدث كما يلي :

الدراسات التي تناولت التمويل والإنفاق في التعليم الجامعي بشكل عام :

أجرى رحمة (٢٠٠٠) دراسة عنوانها " 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 اتضح 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 ومهماته ومخرجاته ، وقد قدمت الدراسة أثنى عشر بديلاً يمكن الإفادة منها في

تحسين التمويل وأضافت عدة سيناريوهات للحوار واختيار ما يناسب كل دولة ، وأوصت الدراسة بأن تقوم الجامعات بدراسة أوضاع تمويلها وكفايته، ودراسة البدائل والسيناريوهات المقترحة واختيار ما يناسبها .

وأجرى جيري سوكانا (Jerry & Sukanya,2002) دراسة بعنوان "تأثير الملكية الفكرية على النمو والكفاءة المالية للجامعات الامريكية المنتجة" هدفت إلى استقصاء تأثير الملكية الفكرية في الكفاءة المالية للجامعة، من خلال الشراكات بين الجامعات والقطاع الخاص عن طريق استثمار موارد الجامعة بالكامل، باعتباره مصدر للنمو الاقتصادي والقدرة التنافسية ، واستقصاء فاعلية الممارسات والسياسة العامة التي اتبعتها الجامعات الأمريكية، في زيادة التأثيرات التجارية من الجامعات ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام تحليل مغلف البيانات (DEA) وتحليل الانحدار لدراسة الإنتاجية الإجمالية لنشاط المالي للجامعة ، وقد تضمن مجتمع الدراسة (١١٢) جامعة، تم اختيار (٥٧) جامعة منها وتم وضع المعايير لقياس مدى النمو والكفاءة للجامعات وخلصت الدراسة إلى النمو الكبير في تمويل أنشطة الجامعات الأمريكية، وقد عزى الباحثان ذلك إلى النشاط التجاري فضلاً عن استخدام التكنولوجيا في الجامعة، وتسويقها للشركات، بالإضافة إلى زيادة المدخلات للجامعة عن طريق البحوث وبراءات الاختراع، وازداد النشاط في الجامعات الأمريكية التي تركز على "الإنتاجية" وزيادة الموارد المخصصة للتسويق وبالنظر إلى مستويات المدخلات، أصبحت الجامعات اليوم أكثر إنتاجية تجارياً مما كانت عليه في الماضي القريب .

دراسة هيبل (Hebel,2002) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تمويل التعليم الجامعي بولاية كلورادو الأمريكية، ودور مؤسسات التعليم العالي بها في الخروج من قيود الإنفاق، وخاصة في الجامعات والكليات الحكومية، والتوصل لوضع نظام للتمويل يعمل على تقليل نسبة الميزانية التي تخصصها الولاية للكليات والجامعات بها، وخلصت الدراسة إلى وضع تصور لتمويل الجامعات بالولاية، يعتمد على ضرورة إعطاء المسئولين عن الجامعات بالولاية المزيد من المرونة في استخدام الأموال المخصصة لها، بدلاً من زيادة الميزانية، الأمر الذي يؤدي إلى استخدامها بطريقة أكثر فعالية، وضرورة ترك حرية أكبر لهم في استثمارها وترحيل الفائض إلى السنوات المقبلة، وأن تطبيق مثل هذه الإجراءات الإصلاحية يساعد على زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي بالولاية على ترشيد الإنفاق، وتقديم تعليم جامعي نحو أفضل للطلاب بالولاية .

وأجرى عنانبة (٢٠٠٤) "دراسة تحليلية تطويرية لأنظمة تمويل الجامعات الرسمية في الأردن" هدفت الدراسة إلى تعرف وتحليل أنظمة تمويل الجامعات الرسمية في الأردن ، إذ تم تحليل واقع موازنات الجامعات الرسمية للأعوام (١٩٩٨– ٢٠٠٤) وتم التعرف إلى آراء أعضاء مجلسي الجامعة والأمناء للجامعات الرسمية؛ وأعضاء مجلسي التربية والتعليم العالي؛ وأعضاء اللجان التربوية في مجلس الأمة حول أساليب تمويل الجامعات ، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبيان تضمن سبعة مجالات رئيسية : تمويل الجامعات من مصادر حكومية؛ ومبررات التمويل الحكومي للجامعات

الرسمية، وتمويل الجامعات الرسمية من مصادر خاصة؛ ومبررات مساهمة القطاع الخاص بتمويل الجامعات الرسمية؛ والتمويل الذاتي للجامعات الرسمية، وترشيد الإنفاق، وبينت نتائج الدراسة ارتفاع النفقات المتكررة في موازنات الجامعات الرسمية بين أوجه الإنفاق الأخرى خلال الفترة (١٩٩٨ – ٢٠٠٤) وتراجعت نفقات البحث العلمي والبعثات ، وتباطؤ نمو إيرادات الجامعات، وزيادة في جانب الايرادات الذاتية، وذلك بسبب الارتفاع في الرسوم الجامعية، وكذلك تراجع المنح والتبرعات الحكومية، إذ عانت بعض الجامعات الرسمية من عجز في موازناتها، بينما حققت بعضها فائضاً في موازناتها وبينت نتائج الدراسة أن مجال ترشيد الإنفاق هو من أهم المجالات التي يمكن أن تساهم في زيادة تمويل الجامعات، وذلك كما يرى أعضاء مجلسي الجامعة والأمناء، وأعضاء مجلسي التربية والتعليم والتعليم العالي، وأعضاء اللجان التربوية في مجلس الأمة، وإن من أهم مصادر تمويل الجامعات الرسمية هو : "التمويل الذاتي، وتمويل الجامعات من مصادر خاصة" ، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء مجلس الجامعة وآراء مجلس الأمناء في الجامعات الرسمية، ولجميع مجالات التمويل، وبينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء مجلسي الجامعة والأمناء، ومجلسي التربية والتعليم والتعليم العالي، واللجان التربوية في مجلس الأمة في تمويل الجامعات الرسمية، وذلك في مجال تمويل الجامعات من مصادر حكومية، ومجال مساهمة القطاع الخاص، ولصالح مجلسي التربية والتعليم والتعليم العالي .

دراسة تايتوس (Titus,2006) عنوانها" تأثّر طلاب الجامعة بالجوانب المالية لسياسة التعليم العالي في الولاية على إكمال الكلية" ، هدفت إلى التعرف على تأثير الظروف والعوامل المالية لنظام التعليم العالي على إتمام الطلبة للدراسة في بعض كليات الولايات الأمريكية، واستخدم الباحث المنهج التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت النتائج أن استكمال الطلبة تعليمهم في الكليات الجامعية يرتبط بشكل كبير بمجموع المنح المالية التي تقدمها كل ولاية للطلبة الدارسين، وتدبير الشأن المالي والشراكة بين المؤسسة الجامعية والبيئة الاقتصادية والسياسية المحيطة بها .

وأجرى حلس (٢٠١٠) دراسة عنوانها" مستوى تمويل البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية ودوره في جودة الإنتاج العلمي" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تمويل البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية وما تؤكده الإحصاءات من تأكيد ضعف التمويل اللازم للبحث العلمي في مختلف قطاعات التنمية وانعكاساته على جودة ونوعية الإنتاج، ولحاجة تمويل البحث العلمي ونوعيته في الجامعات فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلة الفردية كأداة مع مسؤول عمادات البحث العلمي والشؤون الإدارية والمالية لعينة من ثلاث جامعات فلسطينية (الإسلامية– الأزهر– الأقصى) ، وقد كشفت نتائج الدراسة تدني مستوى تمويل البحث العلمي في الجامعات، وأن دور القطاع الحكومي والخاص في تمويل البحث العلمي متدنياً مما ينعكس على جودة الإنتاج وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل مفهوم الجامعة المنتجة بتحويل البحوث العلمية من أبحاث استهلاكية

إلى أبحاث من أجل الاستثمار واقترحت الدراسة مجموعة من الصيغ التي يمكن أن تحد من أزمة تمويل البحث العلمي في الجامعات .

وأجرى الخطيب (٢٠١٠) دراسة عنوانها" نموذج مقترح لحل صعوبات التمويل في الجامعات الرسمية ومقارنتها مع تمويل الجامعات الأهلية (٢٠٠٥-٢٠٠٩)" ، هدفت إلى الكشف عن مشكلات التمويل لدى الجامعات الحكومية، وتنبع مشكلة الدراسة من مشكلة العجز الحاصل في موازنات التعليم العالي الحكومي الناتج عن الإقبال المتزايد على الالتحاق بهذا التعليم وارتفاع كلفته، اتبعت الدراسة المنهج النوعي ودراسة الحالة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن وقد مثلت عينة الدراسة بـ(جامعة اليرموك وجامعة مؤتة وجامعة عمان الأهلية وجامعة الزرقاء الأهلية) ولقد تم تحليل ميزانيات الجامعة الحكومية والخاصة ضمن العينة من خلال الفترة ٢٠٠٥م ولغاية ٢٠٠٩م وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : ضرورة قيام الحكومة بإعادة النظر في أسلوب دعمها للجامعات مع تقليص هذا الدعم سنويًا وصولًا إلى اعتماد الجامعات الحكومية على إيراداتها الذاتية وعوائد صناديق الاستثمار، وضعف كفاءة إدارة التمويل في الجامعات الحكومية الأمر الذي أدى إلى عشوائية الافتراض لتغطية العجز، وعدم وجود خطة استراتيجية في الجامعات الحكومية يتم على ضوئها رسم السياسات وتوجيه الإنفاق ، وبناء على النتائج أوصى الباحث بما يلي : ربط الدعم الحكومي للجامعات بالإنجازات التي تحققها مع الحفاظ على المستوى التعليمي ، وجعل الجامعات الحكومية مراكز إنتاج وذلك من خلال تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة والعمل على زيادة كفاءة الإنفاق من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجية .

وأجرى عليمات (٢٠١٠) دراسة عنوانها " استراتيجية مقترحة لحل مشكلات التمويل في الجامعات الحكومية ومقارنتها مع تمويل الجامعات الخاصة " ، هدفت إلى بناء استراتيجية مقترحة لحل مشكلات التمويل في الجامعات الحكومية ومقارنتها مع تمويل الجامعات الخاصة من خلال تحديد مشكلات التمويل الجامعي في الأردن، وتحديد مصادر التمويل في الجامعات الأكثر إيرادات والتوصل إلى الاقتراحات المستقبلية لتطوير مصادر التمويل وترشيد الإنفاق، واتبعت الدراسة أسلوب وصفي تحليلي لبنود موازنات الجامعات الداخلة في العينة وهم : اثنتان من الجامعات الحكومية (اليرموك ومؤتة) واثنتان من الجامعات الخاصة (عمان الأهلية والزرقاء الأهلية) خلال الفترة (٢٠٠٤-٢٠٠٨) مع دراسة الأرقام المدرجة في الميزانيات .

وأجرى العبيكان (٢٠١٢) دراسة بعنوان " التأمين التعاوني التعليمي تصور مقترح لاستثمار التأمينات في تمويل التعليم العالي السعودي" وهدفت إلى التعرف على مدى حاجة التعليم العالي إلى استثمار أرصدة التأمينات في أنشطته في المملكة العربية السعودية، والتعرف على جدوى الاستثمار في عائدات التأمينات كبدائل متاحة في تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والتعرف على الاستثمارات المستقبلية لعائدات التأمينات كبدائل متاحة في تمويل العليم العالي عن طريق منتج جديد يسمى التأمين التعاوني التعليمي في المملكة العربية السعودية ، والتعرف على الشروط والقواعد

والإجراءات التنفيذية للتأمين التعاوني التعليمي، واستخدم المنهج الوصفي في الدراسة ، وتكوّنت العينة من (٦٠٠) من جامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة أم القرى ، وجامعة الطائف ، وجامعة الباحة ، وتم توزيع استبيان لقياس محاور الدراسة، وتبين أن هناك جدوى لاستثمار التأمين في تمويل التعليم العالي ، وكشفت الدراسة عن القواعد التنظيمية ذات أهمية بدرجة كبيرة لاستثمار التأمين في تمويل التعليم العالي، وإن شروط نجاح المنتج التأميني الجديد في تمويل التعليم العالي ذات أهمية كبيرة، وأهمية الخطوات الإجرائية لاستثمار التأمين في تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية .

وأجرت مطلق (٢٠١٤) دراسة عنوانها "دور البحث العلمي في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين فيها" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البحث العلمي في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القيادات التربوية فيها، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٢) ، منهم (٤٨) عميداً و (١١٤) رئيس قسم تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من الجامعات الأردنية الحكومية التالية : (جامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة مؤتة، وجامعة اليرموك، والجامعة الهاشمية، وجامعة آل البيت، والجامعة الأردنية) ، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (٤٥) فقرة موزعة على أبعاد : الشراكة مع قطاع الإنتاج والخدمات، والتخطيط، وتنمية رأس المال البشري، والاستثمار، وبحوث السوق، والموارد المالية، كما تم إجراء مقابلات نوعية مع (٢٠) عميداً للتعرف على رأيهم حول تطوير البحث العلمي من أجل حل مشكلة تمويل التعليم الجامعي، وخلصت الدراسة إلى أن دور البحث العلمي في تمويل التعليم الجامعي متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للأداة ككل (٣,٥٣) ، وجاء مجال الشراكة مع قطاع الإنتاج والخدمات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٥٩) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال الموارد المالية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,٥٣) بدرجة تقدير متوسطة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠,٠٥) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء التخطيط، وجاءت الفروق لصالح الذكور ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المستوى الوظيفي ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الكلية في جميع المجالات ، وأبرز المقترحات التي يمكن من خلالها تطوير البحث العلمي لزيادة مساهمته في تمويل التعليم الجامعي، وتتمثل في تخصيص المكافآت المالية، وتخفيف عبء العمل عن كاهل عضو هيئة التدريس، وتخفيف القيود على البحوث ، وتوجيه البحوث نحو القطاعات التي يمكن أن تستفيد منها، وتشجيع الطلاب على البحث العلمي، وإنشاء مراكز استشارية متخصصة

وفي دراسة الحربي (٢٠١٥) عنوانها "بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية" ، هدفت إلى التعرف على مصادر تمويل التعليم في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والوقوف على أبرز التجارب العالمية لتمويل الجامعات، واقتراح بدائل لتمويل الجامعات السعودية، وجامعة الملك سعود على نحو خاص، واستخدمت الدراسة أسلوب المنهج

الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن مصادر تمويل الجامعات السعودية متشابهة بشكل عام، واقترحت عدة بدائل لتمويل الجامعات الحكومية تتمثل في حاضنات الأعمال، والشراكة مع المؤسسات الأهلية لتدريب الخريجين، والتبرعات والكراسي البحثية والأوقاف، بالإضافة إلى ترشيد الإنفاق في التعليم وتحديد أولوياته .

وفي دراسة تيلاك (Tilak,2015) عنوانها " تأثير العولمة في تمويل التعليم العالي " هدفت إلى استقصاء دور العولمة في إيجاد مصادر مالية ذاتية للجامعات الأمريكية والاسترالية والبلدان النامية، واتبعت المنهج النوعي من خلال التحليل للوثائق المدعمة للسياسات المالية بالعديد من الدول الأوروبية والدول النامية، وخلصت الدراسة إلى أن انخفاض الإنفاق العام على التعليم العالي بمثابة أزمة عالمية ، وقد أجبرت الجامعات اتباع سياسات الإصلاح الاقتصادي أو مقتنعة بالأساس المنطقي لتقليل دور الدولة في تمويل التعليم العالي– بتخفيضات خطيرة في الميزانيات العامة للتعليم العالي، وهذا الاتجاه يوجد في العديد من البلدان، في بعض المجالات التالية أو كلها : إجمالي الإنفاق العام على التعليم العالي، ونفقات الطلاب، ونفقات الإنفاق على التعليم العالي العام فيما يتعلق بالدخل القومي لبلد معين من إجمالي نفقات الميزانية الحكومية، والمخصصات المطلقة والشروط النسبية لبرامج مهمة تشمل البحوث والمنح الدراسية، وما إلى ذلك، ولا يقتصر هذا الانخفاض على البلدان النامية، رغم أنه أكثر انتشاراً فيها من البلدان المتقدمة، لقد كان هناك انخفاض كبير حتى في الدول المتقدمة مثل المملكة المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا، على الرغم من أن التعليم العالي عموما في الدول ذات الدخل المرتفع لم يتأثر كثيراً .

وفي دراسة بلتاجي (٢٠١٥م) عنوانها " تمويل التعليم العالي في مصر، المشاكل والبدائل المقترحة" ، استهدفت الدراسة تسليط الضوء على موضوع تمويل التعليم العالي في مصر، وعرض مشاكله، والبحث عن بدائل مقترحة من أجل النهوض بواقع التعليم في مصر، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، ومن أهم نتائج الدراسة أنها أكدت ضرورة اتباع بعض السياسات لتحسين كفاءة الإنفاق على التعليم، مثل العمل على تحسين توزيع الموارد المالية بما يعيد التوازن بين المناطق المختلفة ، واتباع السياسات اللازمة لتدبير موارد إضافية، مثل تشجيع الأفكار الجديدة لتطوير التعليم من خلال المبادرات الشعبية، وتشجيع رجال الأعمال على إنشاء مؤسسات تعليمية تتنافس فيما بينها على تقديم خدمة تعليمية متميزة، وتعظيم الاستفادة من القروض والمنح الدولية المقدمة، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة أن التعليم في مصر يحتاج استراتيجية للتطوير، وزيادة كفاءة التعليم العالي في عدة مجالات ومنها تلبية الحاجة إلى أفراد يمتلكون مهارات مرتفعة المستوى عن طريق زيادة الاستثمار في رأس المال البشري، وتحقيق مستوى عال من البحث؛ لتدعيم الابتكار في قطاعات النمو المستهدفة، وأن تقوم الحكومة المصرية بخطوات ملموسة لتحقيق التغييرات بعيدة المدى، والاهتمام خلال هذه المرحلة بالارتقاء بجودة التعليم العالي بدلاً من التوسع الكمي فقط .

وأجرت الجميعي (٢٠١٥) دراسة بعنوان "الاتجاهات العالمية المعاصرة في تمويل التعليم العالي : النموذج البريطاني "رؤية نظرية" ، هدفت إلى التعرف على أهم مصادر تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية، وأهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في تمويل التعليم الجامعي، والتعرف على النموذج البريطاني في تمويل التعليم العالي، واستخدمت المنهج الوثائقي بالاعتماد على المصادر وتحليلها، وقد توصلت الى تقديم رؤية نظرية لتوفير مصادر التمويل البديل من خلال الاستفادة من التجربة البريطانية من خلال تنويع مصادر التمويل واستثمار المعرفة والشراكات مع المؤسسات الإنتاجية والرسوم الطلابية .

وأجرى البحيري (٢٠١٥) دراسة عنوانها " استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهري في ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديثة والمتغيرات المحلية والعالمية " ، هدفت إلى وضع استراتيجيات مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهري في ضوء صيغ التوسع الحديثة في التعليم الجامعي والمتغيرات المحلية والعالمية الدافعة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهري، والأسس التي تقوم عليه، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى وضع استراتيجيات مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهري اشتملت على أهداف الاستراتيجية والأسس والمرتكزات التي تقوم عليها، والآليات والإجراءات العامة لتنفيذها، والآليات الخاصة بتطبيق كل صيغة من صيغ التوسع، مثل آليات تطبيق صيغة الجامعات الافتراضية، وصيغة الجامعات الإلكترونية، وصيغة الجامعات الهجينة، وصيغة الجامعات المفتوحة، وصيغة التوسع في البرامج الموازية والدولية بالتعليم الجامعي الأزهري، ومقومات النجاح الاستراتيجية والإدارية والتنظيمية، والبشرية، والمالية، ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة، والمعوقات المتوقعة أمام تنفيذ الاستراتيجيات المقترحة، والأساليب المقترحة للتغلب على تلك المعوقات التي تواجه تنفيذها، والجهات المسئولة عن تنفيذها وتقويمها .

وأجرت الحربي (٢٠١٧) دراسة عنوانها "تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية : تحديات وبدائل" ، هدفت إلى التعرف على مفهوم تمويل التعليم العام والعالي ومصادره الأساسية والثانوية ، وكذلك التعرف على واقع تمويل التعليم العام والعالي في عدد من الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج ، وواقع تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية ، مع وضع حلول لمشكلات التمويل وبدائل مقترحة لتمويل التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء تجارب دول منظمة التعاون، وتحديد واقع تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية وما المأمول منه، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على الرجوع للوثائق والأدبيات ، وقد أسفرت النتائج عن اعتماد أكثر الدول المتقدمة (دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية) على الإنتاج المحلي للقطاع الخاص بدرجة كبيرة إلا أنه ما زال هذا المؤشر ضعيفاً في الدول العربية ، كما اتضح أن المملكة العربية السعودية تنفق على التعليم مبالغ تعد الأكبر في العالم معتمدة بالدرجة الأولى على الميزانية الحكومية، وأنها تسعى سعياً حثيثاً لزيادة معدل الإنفاق على التعليم من الناتج المحلي، وأكدت على أهمية الاعتماد على مصادر التمويل الأخرى فى تمويل التعليم مع التوسع في البحوث الاقتصادية والمالية ، وذلك

للاستفادة القصوى من الموارد المالية المتاحة، وتطوير العلاقات مع القطاع الخاص ، وإشراكه في بعض السياسات التعليمية لدعم العملية التعليمية ، كذلك العمل بالتعاون مع دول الخليج العربية لاستيعاب التقنية المعلوماتية والتعليمية وتوظيفها في المشروعات التعليمية بخاصة لتحقيق الطموحات المستقبلية .

وأجرت العتيبي (٢٠١٨) دراسة عنوانها "تجارب بعض الدول المتقدمة (أمريكا- بريطانيا- اليابان – أستراليا) في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة منها" ، هدفت إلى التعرف على تجارب تمويل التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة أمريكا، وبريطانيا، واليابان وأستراليا ، وتحديد الآليات المقترحة للاستفادة من هذه التجارب في تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي المقارن للأدبيات والوثائق المتاحة، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة تم وضع عدد من التوصيات والمقترحات؛ وتمثلت في ضرورة الاستفادة من تلك التجارب في تنويع مصادر تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وإشراك المؤسسات وقطاعات الأعمال والأفراد في تمويل التعليم وتسهيل الإجراءات البيروقراطية بما يشجع على الاستثمار في التعليم وجلب المستثمرين .

وفي دراسة عقيلي والقحطاني (٢٠١٩) والتي كان عنوانها " التعليم العالي والمهني وتمويله في ألمانيا والمملكة العربية السعودية (دراسة مقارنة) " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظام التعليم العالي في ألمانيا والمملكة العربية السعودية في التعليم التقني والمهني، والبحث العلمي، وتمويل التعليم العالي والتعرف على القوى والعوامل المؤثرة في نظام التعليم العالي في ألمانيا والسعودية، والكشف عن أوجه الشبه والاختلاف بين نظام التعليم العالي الألماني والسعودي، ثم وضع آليات مقترحة للاستفادة من نظام التعليم العالي الألماني في المملكة العربية السعودية ، ولتحقيق أهداف الدراسة : استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المقارن باستخدام مدخل جورج بيريداي في الدراسات المقارنة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن هناك شبه اعتماد كلي في تمويل التعليم العالي السعودي، كما يوجد قصور في ربط التعليم الفني والتقني باحتياجات سوق العمل، نتيجة لعدم ربطه بالتعليم العالي والبحث العلمي، كذلك يوجد قصور في برامج الربط وأيضاً بين البحث العلمي وحاجات سوق العمل، وذلك نتيجة لعدم اشتراك الجامعة مع المؤسسات الصناعية الكبرى، وعدم وجود شراكات بينهم من أجل توظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع وحاجات سوق العمل، مما أدى إلى زيادة الفجوة بين مخرجات الجامعة وحاجات سوق العمل السعودية، على عكس دولة المقارنة (ألمانيا) فهي تهتم بجميع البرامج التي تخدم البحث العلمي وخدمة المجتمع وتلبي حاجات سوق العمل وقدمت الباحثتان آليات مقترحة مستفادة من دولة المقارنة : تبني مفهوم الجامعة المنتجة التي تقوم على أساس التطبيق والإنتاج من خلال تقديم الخدمات التعليمية والاستشارية والشراكات المجتمعية مع المؤسسات الحكومية والأهلية عن طريق تبني الأبحاث التطبيقية في تطوير وزيادة جودة منتجات الشركات، وعقد شراكة مع شركات أو مؤسسات لتقديم برامج تخدم هذه المؤسسات بحيث تشارك في أهدافه وتدفع كلفته

وتوظف مخرجاته، وتفعيل التعليم التعاوني في الجامعات والاستفادة من الشركات والمؤسسات في تدريب الطلاب وتهيئتهم لسوق العمل، وإنشاء مراكز استشارية تقدم الخدمات وريعها للجامعة والبحث العلمي، وإنشاء مراكز أعمال في الجامعات، وضم التعليم المهني والتقني إلى الجامعات لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠م ومواكبة متطلبات سوق العمل .

وأجرى الشنيفي (٢٠١٩) دراسة عنوانها "بدائل مقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة" ، واستهدفت هذه الدراسة تقديم بدائل مقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة (الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، اليابان)؛ وذلك من أجل الإفادة منها قدر الإمكان في إيجاد موارد مقترحة لتمويل التعليم العالي بالمملكة السعودية؛ للإيفاء بحاجات مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ومواكبة التطورات الحديثة، وذلك من خلال الاستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة لتحسين تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية التي ترتفع بها نسب الإنفاق على التعليم العالي بشكل مستمر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أنّ أهم مصادر تمويل التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية هي الحكومة، ثم يليه مصادر أخرى من التمويل كتمويل الأفراد والقروض، ثم المصادر الخاصة والمحلية، بالإضافة لمصادر خارجية، كما توصلت الدراسة إلى بدائل مقترحة لتمويل التعليم العالي مع مراعاة العوامل الاجتماعية والتربوية والدينية على ضوء تجارب الدول المتقدمة، ومن أهم تلك البدائل العمل على تنمية الموارد البشرية، والموارد المالية والموارد التعليمية، والاهتمام بحاضنات الأعمال التكنولوجية، وزيادة الكراسي البحثية، والاتجاه لخصخصة التعليم العالي، ودراسة حاجة سوق العمل، وأكدت الدراسة على أهمية التخطيط السليم والشامل لاحتياجات التنمية من القوى العاملة من الخريجين، وربطهم بسوق العمل، ومنح الجامعات الصلاحيات المالية والإدارية الكافية لاستثمار مواردها، وتخفيف العبء المالي عن ميزانية الدولة من دعم التعليم العالي، والسماح بخصخصة التعليم العالي بشرط أن يبقى ضمن إشراف الحكومة ورقابتها، وترشيد الأنفاق على مؤسسات التعليم العالي، وخفض الكلفة، وأخيرًا تحويل الجامعات لمراكز إنتاج واستثمار وتطوير .

الدّراسَات التي تناولت مصادر ومتطلبات التمويل الذاتي والجامعات المنتجة :

دراسة البشير (٢٠٠٠) بعنوان "تمويل التعليم العالي في الدول العربية طرق غير تقليدية (دراسة حالة الأردن)" ، هدفت الدراسة إلى إيجاد آليات تمويلية، وصيغ استثمارية لتوفير الدعم المالي لتغطية نفقات الجامعات، وتحقيق مبدأ الاستقلالية لها ، كما هدفت أيضاً إلى كشف دور الأموال الوقفية في دعم التعليم والبحث العلمي في الحضارة الإسلامية، وذلك بالاعتماد على الذات، للاستفادة من هذه التجربة في العصر الحديث ، كما أن هناك تجربة للجامعات الأردنية في إنشاء صناديق الاستثمار الجامعية، لتكون مصدراً ذاتياً من مصادر تمويل هذه الجامعات ، وهذا البحث يرمي إلى

الوقوف على دور هذه الصناديق في عملية التمويل ، واتبعت الدراسة المنهج التاريخي والوثائقي القائم على الرجوع للأدبيات ، وقد صاغ الباحث آليات لكيفية تمويل التعليم في الدولة الإسلامية، والكشف عن مصادر تمويله، وذلك حسب العصور التي مرت بها الدولة الإسلامية، ابتداءً بعصر الرسول صلى الله عليه وسلم ، وانتهاء بالخلفاء الراشدين وعهد بني أمية، ومروراً بالعصر العباسي (الذي كان العصر الذهبي للعلم والتعليم) وانتهاء بعصور الضعف والانحلال للدولة الإسلامية، وركز البحث على دور الأموال الوقفية في ضمان حرية التعليم والبحث العلمي والتأليف، وتعضيد استقلاليته وحياده وتبين وجود أزمة تمويل خطيرة للتعليم العالي في العالم، وفصّل في صناديق الاستثمار الجامعية، ودورها في التمويل الذاتي، وتجربة الجامعات الأردنية ، وقدّمت صورة لملامح صناديق الاستثمار الجامعية، وعرض للمناخ الاستثماري في الأردن، وبيان تجربة الجامعات الأردنية في مجال هذه الصناديق، وطرق إدارتها، ومصادر تمويلها، وتحليل بياناتها وميزانياتها، ودورها في التمويل الذاتي لهذه الجامعات ، وتبين أن الجامعات الأردنية الرسمية تعاني من خلل كبير بين إيراداتها ونفقاتها حيث أن الرسوم الجامعية فقط (٣٠٪) من إجمالي النفقات العامة للجامعات الرسمية، كما تغطي المصادر الذاتية ما نسبته (٥,٨٪) من إجمالي الإيرادات العامة للجامعات الحكومية، وكذلك إلى ارتفاع النفقات الجارية التي تستهلك الكثير من الميزانية، وفيما يتعلق بإسهام المصادر الحكومية بتمويل الجامعات فقط بينت نتائج الدراسة إلى أن الحكومة الأردنية قد أخذت بتقليص إسهام تلك المصادر في تمويل الجامعات، حيث عملت على ضم الرسوم والاكتفاء بتخصيص جزء من هذه الرسوم والذي لا يعادل قيمة حصيلة هذه الرسوم ، ولدعم تمويل التعليم الجامعي أكدت على التوسع في التعليم الجامعي الخاص لتخفيف الضغط على نفقات الجامعات الرسمية، وجعل الجامعات مراكز إنتاج وضرورة تقديم الجامعات للخدمات الاستشارية للمجتمع، إضافة إلى حث القطاع الخاص على المشاركة في تمويل الجامعات الرسمية الأردنية .

وفي دراسة السيدية وباطويح (٢٠٠٠) بعنوان "تطوير مصادر التمويل للتعليم العالي الجامعي وتنويعها" ، اعتبر الباحثان أزمة التمويل المالي بالنسبة للجامعات العربية من أكبر التحديات التي تواجهها، حيث أن الاعتمادات المالية المخصصة لها لا تناسب حجم الطلب الاجتماعي على هذا النوع من التعليم، ولا تلبي الاحتياجات الأساسية للخطط والبرامج الخاصة بها ، إضافة إلى ما سبق فإن الجامعات العربية كبيرة مقارنة بالنفقات الاستثمارية، الأمر الذي أدى إلى ضعف البنية الأساسية للخطط والبرامج الخاصة بها ، وعدم استطاعتها مواكبة التغيرات العلمية والتكنولوجية على المستوى العالمي، وقد أوصى الباحثان بضرورة الاهتمام بالتطوير النوعي للتعليم الجامعي واعتماد التخطيط العلمي السليم عند إعداد الموازنة، والاهتمام بزيادة مصادر التمويل الأخرى، بدلًا من الاعتماد الكامل على المصدر الحكومي، وكذلك ترشيد الإنفاق، والاهتمام بالبحث العلمي والدراسات لحل المشكلات الإنتاجية والفنية لمؤسسات القطاع العام والخاص مقابل الأجر .

في دراسة كورت (Court,2000) بعنوان " تمويل التعليم العالي في أفريقيا " والتي تبحث في وضع التعليم في أفريقيا في نهاية القرن العشرين حيث يروي قصة جامعة ميكرير في أوغندا التي استطاعت حل مشكلة التمويل لديها دون أن يكون هناك اعتماد مالي على الحكومة ، كذلك أشار إلى عناصر الإصلاح الأساسي التي تبنتها هذه الجامعة والتي تركزت على العناصر التالية المرتبطة معاً وهي : تنفيذ استراتيجيات تمويل بديلة ووضع قواعد إدارية جديدة وطرح دورات مطلوبة للمجتمع حيث إنه في غضون خمس سنوات انتقلت "ميكرير" من جامعة لا يدفع فيها أي من الطلاب رسوم إلى جامعة يدفع فيها الطالب ما يزيد عن ٧٠٪ من الرسوم و٣٠٪ يكون على شكل تبرعات ومصادر بديلة مما يقلل من الكلفة على الحكومة التي توجه إنفاقها نحو التعليم الأساسي في أوغندا .

دراسة الثبيتي (٢٠٠١) عنوانها "مصادر إضافية مقترحة لتمويل الجامعات الحكومية السعودية ، استهدفت الدراسة التعرف على أهم المصادر الإضافية المقترحة لتمويل الجامعات الحكومية السعودية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة ضرورة أن تعتمد الجامعات الحكومية السعودية على مصادر تمويل غير حكومية من أجل مساندة التمويل الحكومي ، وأنه من أهم جوانب التمويل الإضافي والعائد المالي المتوقع من كل مصدر (تطوير أساليب تحصيل المنح ، تبني إنشاء الكليات، واستثمار قطاع المرافق، واستثمار قطاع الخدمات) ، وأنه من أهم الانعكاسات على الجامعات الحكومية السعودية ، وهو لم يعد اختياراً بل ضرورة حتمية تفرضها ظروف المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية , وأوصت الدراسة البدء بإنشاء صندوق التنمية التعليمي .

وفي دراسة عشيبة (٢٠٠١) عنوانها " الجامعة المنتجة أحد البدائل لخصخصة التعليم الجامعي في مصر : دراسة تحليلية" ، هدفت إلى التعرف إلى الدور الذي يمكن أن تسهم بها الجامعة المنتجة في تحقيق أغراض خصخصة التعليم الجامعي في مصر، مع بيان الإجراءات التي ينبغي اتباعها لتنفيذ فكرة الجامعة المنتجة في مصر ، ووفقاً لطبيعة الدراسة كدراسة تحليلية، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي متمثلاً في أسلوبي الوصف والتحليل وذلك من خلال عرض مجموعة من الدراسات السابقة وبيان موقع الدراسة الحالية ، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية : إصدار تشريعات تتعلق ببعض مجالات الخدمة العامة للجامعة تستهدف توثيق العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع، والاهتمام بأعضاء هيئة التدريس مهنياً وعلمياً ، وتوفير المناخ الذي يشجعهم على العطاء والعمل .

وأجرى الحضرمي (٢٠٠٤) دراسة عنوانها " تفعيل دور الوقف في تمويل الجامعات السعودية " هدفت إلى التعرف على دور الوقف الإسلامي في تمويل الجامعات السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، كما تم اختيار عينة من الأكاديميين الإداريين متخذي القرار في الجامعات السعودية، حيث بلغت (٥٩٩) فرداً ، وأظهرت نتائج الدراسة عدم مساهمة الوقف في تمويل الجامعات السعودية في بعد الأنشطة العلمية والتجهيزات التعليمية

والخدمات الطلابية، وأن أهم السبل لتفعيل الوقف التعليمي هو التأسيس الفقهي لنظام الوقف، وطرق تنظيم الأوقاف وإدارتها ورقابتها، وتحديد أهم المشاكل والصعوبات التي يواجهها الوقف في هذا المجال .

وفي دراسة صبيح (٢٠٠٥) التي عنوانها "صيغ تمويل التعليم المستقاة من الفكر التربوي الإسلامي وأوجه الإفادة منها في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني" ، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني ومشكلاته، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتوزيع استبانة على جميع أعضاء مجالس التعليم الجامعي الفلسطيني، والبالغ عددهم (٢٥٢) عضواً، موزعين على ثلاث جامعات (الأزهر، الأقصى، الإسلامية)، وذلك بهدف التعرف على المشاكل التي أوجدتها الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية، وأسبابها، والسياسة التمويلية التي تعتمدها الجامعات الفلسطينية، وقد كشفت الدراسة أن الجامعات الفلسطينية تعتمد في تمويلها اعتماداً كبيراً على رسوم الطلبة، وأنها تعاني من عجز مالي، سبب لها الكثير من المشاكل في المجالات (الإدارية، الأكاديمية، البحث العلمي، الأجهزة والمعدات، خدمة المجتمع) وكان مجال البحث العلمي من أكثر المجالات تأثراً بالأزمة المالية، واتضح من خلال الدراسة أيضاً، أن أكثر الأسباب مساهمة في إيجاد الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية، غياب استراتيجية تمويلية واضحة تعتمدها الجامعات، وقلة دعم الحكومة للجامعات الفلسطينية، واعتماد الجامعات الفلسطينية على مصادر تمويلية غير ثابتة .

وقام كل من (walsh & perkmann,2007) بدراسة بعنوان "العلاقات بين الجامعات والصناعة والابتكار المفتوح : نحو جدول أعمال البحوث" ، وقد هدفت إلى : البحث عن مدى انتشار خصائص العلاقات التعاونية بين الجامعات والصناعة ، وتطوير جدول أعمال البحوث من خلال وجهة نظر "الابتكار المفتوح" ، هذا وقد اقترح الباحثان عمل إطار لتميز العلاقات بين الجامعات والصناعة من جهة وبين الآليات الأخرى كنقل التكنولوجيا أو نقل البشرية ، وبناء على البحوث المتوفرة فإنه تم تحليل دور التطبيقات العملية كالبحوث التشاركية ومراكز البحوث بين الجامعات والصناعة بالإضافة إلى الاستشارات الأكاديمية ، وتشير الأدلة إلى أن مثل هذه العلاقات بين الجامعات والصناعة تمارس على نطاق واسع حيث توجد اختلافات في مختلف الصناعات والتخصصات العلمية ، في حين ترتكز معظم الأبحاث الحالية على تأثيرات الروابط بين الجامعات والصناعة على المتغيرات المحددة للابتكارات كبراءات الاختراع أو ابتكار الشركات، ويعالج جدول أعمال البحوث بشكل مفصل احتياجات البحث لمجالين رئيسين : البحث وعمليات المواءمة بين الجامعات والشركات وكذلك تنظيم وإدارة العلاقات التشاركية .

وفي دراسة القحطاني (٢٠٠٨) عنوانها " الاستثمارات المستقبلية للقطاع الخاص في التعليم العام في المملكة العربية السعودية " استهدفت الدراسة التعرف على واقع استثمارات القطاع الخاص في التعليم العام ، والاستثمارات المناسبة للقطاع الخاص في التعليم العام في المملكة العربية السعودية

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة ضعف واقع استثمار القطاع الخاص في التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وأن أهم معوقات استثمار القطاع الخاص في التعليم العام قلة الدراسات العلمية الدالة على الفرص الاستثمارية في التعليم العام، كما أن أهم وسائل تحفيز القطاع الخاص للاستثمار في التعليم اشتراك المستثمرين ووزارة التعليم في تأسيس شركات تعليمية، وأوصت الدراسة برفع الكفايات الاستثمارية للقيادات التربوية والتعليمية في مجال تنمية استثمارات القطاع في التعليم ، والتوسع في إعداد دراسات جدوى متعددة عن الاستثمار في قطاع التعليم العالي الخاص، وإنشاء الغرفة التجارية الصناعية لإدارة استثمارات القطاع الخاص وتنميتها في قطاع التعليم العام بصفة خاصة ، ودراسة تأسيس شركة تعليمية للتعليم العام بمشاركة بين وزارة التعليم والمجتمع .

دراسة (Chrles,2008) عنوانها " طرق تحسين أداء التعليم العالي في الجامعات الأمريكية " استهدفت الدراسة التعرف على طرق تحسين أداء التعليم العالي في الجامعات الأمريكية عن طريق توفير المخصصات المالية لها للبناء والتجديد والصيانة، وتوفير المعامل اللازمة من خلال التبرعات والهبات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمقابلات والملاحظة والتحليل، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الأمريكية قامت بتحسين وضعها المالي، وحققت أعلى مستوى في تحسين الأداء الأكاديمي من خلال زيادة معدلات المنح والتبرعات والهبات، وتوفير مصادر تمويل مالية إضافية ساعدت في تطوير المباني والأثاث والمعامل والصيانة ؛ حيث أن لها تأثيراً مباشراً على مخرجات العملية التعليمية، ومن أهم توصيات الدراسة التوعية بأهمية الدعم المالي لتحسين أداء التعليم العالي، بالإضافة لتوعية المجتمع وجهات التبرعات من مؤسسات وأفراد بدور التبرعات في تحسين أداء التعليم العالي .

دراسة سليم (٢٠٠٨) عنوانها " دور الوقف في التعليم بمصر ١٢٥٠م – ١٧٩٨م " هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي قام به الوقف في التعليم في مصر أثناء الحكم السلوكي، والحكم العثماني، وكيفية الإفادة من هذا الوقف الإسلامي للنهوض بالنظام التعليمي في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي، وخلصت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها : كانت الأوقاف المحرك الرئيس لعجلة العلم والتعليم في المؤسسات التعليمية في العصر السلوكي ولسد المصروفات الآنية والحولية كافة، والعناية الواضحة من قبل السلاطين والولاة والأمراء وغيرهم في سبيل إنشاء العديد من المكاتب لتعليم أيتام المسلمين، واهتم السلاطين وأمراء المماليك باختيار كبار العلماء ومشاهير الفقهاء لتولي مهمات التدريس في المراكز الدينية والمؤسسات التعليمية .

وقامت مي شيو (Mei -Chih Hu,2009) بدراسة عنوانها " تطوير الجامعات المنتجة في تايوان : تأثيرات مصادر تمويل البحوث العلمية " ، هدفت إلى تحليل عملية الإنفاق على التعليم الجامعي في تايوان، وكيفية زيادتها تحت مظلة الإصلاح الإداري، وتنويع مصادر التمويل ، وتوصلت إلى مجموعة من الآليات التي تضمن استمرار الإنفاق طويل الأجل، والتي منها : الأخذ بفكرة إنتاجية

الجامعة، وضمان الجودة بشرط إحداث تغيرات بنيوية وإدارية في الجامعات، وإكساب الطلاب مهارات العمل الإنتاجي والخبرة العملية أثناء دراستهم الجامعية ، وتحقيق شراكات بين الجامعة والمجتمع الصناعي والتي بدورها ستكون محفزاً في اجتذاب التمويل الخاص للمشروعات البحثية المرتبطة بتلك الصناعات .

وفي دراسة ديفيد وروديرو (David & Rodeiro,2009) عنوانها " آليات التحوّل نحو الجامعة المنتجة والتمويل الجامعي في ولاية فيكتوريا ، ملبورن " ، هدفت إلى الوقوف على التحول الجذري في الدور الذي تقوم به الجامعات الأسبانية في الدور الحالي من دور تقليدي؛ هدفه تعليمي في المقام الأول إلى دور آخر متمثل في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة أسباب كامنة وراء هذا التحول أهمها : تشجيع القيام بالبحوث العلمية التطبيقية، وكذلك براءات الاختراع المرتبطة بالواقع الفعلي لمؤسسات العمل ، وزيادة التوجه نحو السوق ومن ثم ضرورة التنوع في الأنشطة الإنتاجية التي تقوم بها المراكز الخدمية ، وتحقيق شراكة مع المؤسسات الإنتاجية المتوافرة بها .

وأجرى باطويح وبامخرمة (٢٠١٠) دراسة بعنوان " الجامعة المنتجة اللاربحية : صيغة تمويلية مقترحة " ، هدفت إلى التعرف على الصيغ المختلفة لتمويل التعليم الجامعي : الجامعة الحكومية غير المنتجة، الجامعة الحكومية المنتجة، الجامعة الخاصة الربحية، الجامعة الخاصة اللاربحية، وإجراء مسح للدراسات السابقة عن مفهوم الجامعة المنتجة واللاربحية، وتجارب بعض الدول وشرح مفهوم ومقومات ومزايا الجامعة المنتجة اللاربحية، والتعرف على مصادر تمويل التعليم الجامعي ووضع صيغة مقترحة لتمويل التعليم الجامعي وإمكانية تطبيقها، واستخدم الباحثان الأسلوب الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي للمتغيرات الاقتصادية والواقع الاجتماعي التاريخي والراهن والاستشرافي في الدول الإسلامية عمداً لهذا البحث من خلال متابعة الموضوعات والعناصر المرتبطة بالبحث، بحيث مثلت وسيلة التحليل الوصفي أداة لهذه الدراسة، وتوصلت إلى النتائج التالية : أن الاستمرار في العمل بالسياسات التعليمية الجامعية القائمة، من شأنه أن يفضي إلى نتائج غير مفيدة لتطوير المجتمعات الإسلامية وتمكينها من اللحاق بالدول المتقدمة علمياً وصناعياً وإن مؤسسات التعليم العالي مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى برفع مستوى الكفاءة العملية التعليمية؛ ليلبي متطلبات واحتياجات سوق العمل، وبالتالي فإن مفهوم الجامعة المنتجة اللاربحية يلبي تلك المتطلبات والاحتياجات، وتوفر الجامعة المنتجة اللاربحية مصادر تمويل العملية التعليمية المتنوعة للتخفيف من مخاطر تغيرات مصادر التمويل التقليدية .

وأما دراسة لاراب (Larrb,2010) فقد كانت بعنوان " الأبعاد الإنتاجية في التعليم العالي الأمريكي في ظل محدودية الموارد المالية " ، وهدفت إلى رصد واقع البعد الإنتاجي وذلك لإلقاء الضوء على بعض الاتجاهات والمداخل التي ساهمت في تحقيق التوازن بين زيادة الطلب على البحث العلمي التطبيقي وبين محدودية الموارد المالية المتاحة، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من المحددات

التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند وضع استراتيجية الإصلاح التمويلي في الجامعات المنتجة، ومنها إنشاء إدارة جامعية منفصلة لتنظيم الأمور المالية ، واعتبار الجامعة دار خبرة لتقديم الاستشارات والدورات التدريبية لقطاعات المجتمع المختلفة .

دراسة سليم (٢٠١٠) عنوانها " المشاركة الأهلية في تمويل التعليم الجامعي بمصر رؤية استشرافية في ضوء الاتجاهات العالمية " ، استهدفت الدراسة التعرف على الأسباب المؤدية للمشاركة الأهلية لمساندة الدولة في مجال تمويل التعليم الجامعي والعوامل التي تساهم في تنشيطها، وتعرف الدور الذي قامت به للمشاركة الأهلية في مجال التعليم الجامعي في مصر منذ بداية ظهوره ، وتعرف واقع التعليم الجامعي وطبيعة الأنشطة للمشاركة الأهلية على المستوى العالمي وخاصة في مجال التمويل، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي الوصفي، ومن أهم نتائج الدراسة أهمية ربط الخريجين بمجتمعاتهم، ودعم إقامة علاقات ارتباطية أكثر فاعلية وتطوراً مع الخريجين من خلال إجراء اتصالات دائمة مستمرة مع هؤلاء الخريجين بحيث يتم تمكينهم من الحصول على قدر مناسب من الدعم والتقدير، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات ، ومن أهمها ضرورة ربط خريجي الجامعات بمؤسساتهم التعليمية أثناء فترة تواجدهم بالجامعة ؛ لأنه سوف يعزز قدرتهم على المشاركة في العملية التعليمية داخل الجامعة، والتفاعل مع أعضاء مجتمعها التعليمي، فضلاً عن تنمية شعورهم بالارتباط بها أثناء فترة دراستهم بها، وتنمية شعور الطالب منذ بداية التحاقهم بالجامعة بأنهم المستفيدون الرئيسيون من جهود الطلاب الذين سبقوهم ومساهمتهم ، والعمل على دعم ترابط واندماج الطلاب الحاليين مع مجتماعتهم الجامعية – فى الوقت نفسه –على دعم إقامة علاقات ارتباطية أكثر فاعلية وتطوراً مع الخريجين – من خلال إجراء اتصالات دائمة ومستمرة مع هؤلاء الخريجين، ودعوتهم للمشاركة في الأنشطة والبرامج الجامعية المختلفة، وتمكينهم من الحصول على قدر مناسب من الثناء والتقدير .

دراسة العجمي (٢٠١٠) عنوانها " بدائل مقترحة لتمويل التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدولة الكويت في ضوء تجارب بعض الدول " ، استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة البدائل المقترحة لتمويل التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدولة الكويت في ضوء تجارب بعض الدول ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، والذي يستهدف جمع البيانات وتحليلها من مصادر مختلفة تساعد في تشخيص الواقع ومن أهم نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس، ومن أهم توصيات الدراسة التوصل لتصور مقترح لبدائل تمويل التعليم الجامعي بدولة الكويت يستهدف إحداث نقلة نوعية فيما يتعلق بطرق تدبير نفقات إضافية لتمويل التعليم الجامعي، بالإضافة لإتاحة فرصة للحوار والتفاعل بين الجامعات والمجتمع المحيط لتمويل العملية التعليمية .

وأجرى رانجانا (Ranjana Srevatsan,2011) دراسة بعنوان " دور الجامعة والتعاون الصناعي في التنمية الاقتصادية الإقليمية " ، وهدفت إلى : استكشاف دور تعاون الجامعة الصناعي في التنمية الاقتصادية الإقليمية، وتحليل نتائج التطوير إقليمياً فيما يتعلق بدور الجامعة الصناعي، واستقصاء مدى تأثير التعاون الجامعي في الصناعة على التنمية الاقتصادية الإقليمية، واتبعت المنهج النوعي، وقد توصلت الدراسة إلى أنه تعتبر الجامعات محركات النمو غير أنها يجب أن تتعاون مع المؤسسات والمنظمات الأخرى لدفع عملية التنمية الاقتصادية، وتمثل معاهد البحوث أهمية كبيرة لكنها بالتأكيد ليس كافية لمسألة التنمية الاقتصادية في المنطقة، واقترحت بأن الحجم الإقليمي من ناحية اقتصاديات التكتل يكون بلا شك أكثر فعالية في إسناد التنمية الإقليمية من الأنشطة التي تقوم بها الجامعات، وأن الإمكانية الاقتصادية في المناطق في المدى البعيد تتأثر بجيل المعرفة الجديدة .

دراسة حسين (٢٠١١) عنوانها " بدائل لتمويل التعليم الجامعي الحكومي المصري في ضوء خبرات بعض الدول " ، هدفت هذه الدراسة إلى طرح بدائل لتمويل التعليم الجامعي الحكومي المصري في ضوء خبرات بعض الدول ، واستخدمت المنهج الوصفي وتناولت الوضع الراهن للملتحقين بالتعليم الجامعي الحكومي بمصر وواقع تمويله ، كما تناولت اتجاهات تمويل التعليم الجامعي السائدة في العالم وخبرات بعض الدول في مجال تمويل التعليم الجامعي ، وأسفرت عن عدة نتائج من أهمها : أن التعليم الجامعي الحكومي في مصر يواجه سياسة تقليص الإنفاق ، حيث أصبح التمويل محدوداً كما أن استدرار الجهود الذاتية أمر مطلوب لمواجهة النقص وعدم كفايته لتلبية احتياجاته المتجددة ، وكان نجاح الجامعات التي اعتمدت على التبرعات كأحد بدائل التمويل في تحقيق أهدافها بشكل كبير، وعرضت تلك الدراسة عدة بدائل لتمويل التعليم الجامعي بناء على خبرات الدول السابقة، وكانت أهم توصيات الدراسة أهمية التركيز على الجهود الذاتية لتمويل الجامعات، وحث السياسة التعليمية على إيجاد بدائل جديدة لتمويل الجامعات .

وفي دراسة حسين وحسن، ومطاوع (٢٠١١) " التمويل الذاتي مدخلاً لدعم تمويل التعليم الجامعي الحكومي في مصر" ، هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات وآليات التمويل الذاتي للتعليم الجامعي الحكومي في مصر، واستخدمت المنهج الوصفي، وتناولت أبرز المتغيرات العالمية والمحلية وتأثيرها على تمويل التعليم الجامعي الحكومي بمصر، كما تناولت أسباب ضعف كفاية تمويله حاليًا، وقد أوضحت الدراسة مفهوم التمويل الذاتي ونشأته، وأسفرت عن عدة نتائج من أهمها : أن التعليم الجامعي الحكومي في مصر يواجه عددًا من التحديات ، وفي الوقت نفسه الأموال التي تنفق عليه غير كافية؛ مما نتج عنه العديد من المشكلات التي تستلزم إيجاد مصادر تمويل جديدة ، ويعد التمويل الذاتي من أفضل المصادر لدعم تمويل التعليم الجامعي الحكومي في الوقت الحالي، حيث يُمكن الجامعات من الحصول على موارد إضافية لها من خلال استثمار وتوظيف مواردها الذاتية أفضل استثمار ممكن، مما يسهم بدوره في تطوير وتحسين وضعها الحالي ، ومن هنا جاءت الدراسة لتحديد

متطلبات البحث عن مصادر جديدة لتمويل التعليم الجامعي الحكومي بمصر، وآليات استثمار وتوظيف كافة موارد هذه الجامعات للحصول على التمويل الذاتي .

دراسة المومني (٢٠١١) عنوانها " التمويل في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات في تحقيق التمويل الذاتي " ، هدفت إلى الكشف عن أسباب أزمة التمويل الجامعي في الجامعات الحكومية الإردنية، والتعرف على المقترحات التى يقدمها أفراد عينة الدراسة لتحقيق التمويل الذاتي للجامعات الحكومية الأردنية ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ، ونوابهم ، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية : الجامعة الأردنية ، وجامعة اليرموك ، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية والبالغ عددهم (١٩٥) فرداً للعام الدراسي ٢٠٠٩م / ٢٠١٠م ، وقد مثلت عينة الدراسة ، وللإجابة عن أسئلة الدراسة طور الباحث استبانة مكونة من جزئين، الأول لقياس أسباب أزمة التمويل الجامعي تكونت من (٣٢) فقرة ، أما الجزء الثاني فتكون من قسمين القسم الأول تناول مقترحات لحشد مصادر إضافية لتمويل الجامعات الرسمية وبلغ عدد فقراته (٣٣) فقرة أما القسم الثاني فتناول مقترحات لترشيد النفقات وبلغ مجموع ففراته (١٥) فقرة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استحابات أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر متغير الجامعة ومتغير المسمى الوظيفي وأثر متغير سنوات الخبرة حول (أسباب أزمة التمويل الجامعي) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مقترحات لحشد المصادر تعزى لأثر متغير الجامعة وأثر متغير المسمى الوظيفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لأثر متغير الجامعة في مقترحات لترشيد النفقات ، وجاءت الفروق لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي بين رئيس قسم وعميد كلية وجاءت الفروق لصالح رئيس قسم في مقترحات لترشيد النفقات ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة بين أقل من ٥ سنوات من جهة وكل من ٥—١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح أقل من ٥ سنوات في المقترحات ككل .

وأجرى الهادي (٢٠١١) دراسة بعنوان " رؤية استراتيجية لجامعات عربية منتجة ذات جودة تعليمية عالية ونفقات مخفضة " ، وهدفت إلى وضع رؤية استراتيجية لجامعات مصرية منتجة ذات جودة تعليمية عالية وتمويل مالي منخفض من خلال التعرف على المؤشرات والتحديات التي تواجه الجامعات العربية ، وتقديم استراتيجيات تسهم في تحفيز الجامعات العربية نحو الإنتاجية العالية والانخفاض في النفقات ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقدمت الدراسة مجموعة من الاستراتيجيات تكون مدخلاً للسلوك ووصفه وتفسيره مما يساهم بالتقدير لمستقبل الجامعات العربية والتحكم فيه وتوجيهه نحو الإنتاج وخدمة سوق العمل .

دراسة بورلاج وجاكوب (Borlaug, jacob,2013) عنوانها " نقل المعرفة وتسويقها بالجامعات السويدية " ، هدفت إلى التعرف على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول نقل المعرفة وتسويقها في خمس جامعات سويدية حكومية ، وتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخمس السويدية وبلغت العينة (٦٤) باحثاً و (٢٤) إدارياً، واستخدمت المنهج الوصفي وأسلوب المقابلة المنتظمة في جمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى أن تسويق البحوث العلمية يرتبط بنقل التقنية، وأن الاحتفاظ بملكية المخترع في الجامعات السويدية ونقل التقنية الاحتفاظ بملكية المخترع حافز للباحثين كانت متوفرة بدرجة عالية، أما التمويل المباشر لتسويق البحوث العلمية فقد جاء منخفضاً، وتراوحت درجة الاتجاه حول تكوين الشراكة بين الجامعات والمجتمع ما بين عالية ومنخفضة، وحول مساهمة أعضاء هيئة التدريس في تسويق نتائج البحوث العلمية جاءت لصالح الكليات النظرية بدرجة عالية .

كما أجرى كلٌّ من مسعوديان ومحمد وجاهش زادي (Masudian, Mohammad, Ghashgayizadeh, 2013) دراسة عنوانها " تسويق نتائج البحوث الجامعية : دراسة حالة من جامعة بهبهان الإسلامية آزاد " هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تسويق نتائج البحوث في جامعة آزاد الإسلامية والمتمثلة في العوامل الفردية، والبيئية والتنظيمية، والاجتماعية والثقافية والقانونية، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة آزاد الإسلامية، وبلغت العينة (٤٠) عضو، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبعت المنهجين الوصفي والتجريبي، وأظهرت النتائج إلى أن تأثير العوامل الفردية على تسويق البحوث الجامعية متوسط، وعدم وجود استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بوضع العوامل الفردية المؤثرة بتسويق نتائج البحوث العلمية وحول العوامل البيئية والتنظيمية المؤثرة على تسويق البحوث الجامعية وفق فرد العينة على استيعاب الأهمية الاستراتيجية لعملية بيع نتائج البحوث وتسويقها، والمعرفة العلمية المرتبطة بالتسويق، وتطوير نوعية وجودة التسويق في الجامعات، والإسهام في نشر ثقافة تسويق البحوث الجامعية، وتوفير أساليب مختلفة لتقنية التسويق، ونقل التقنية من الجامعات إلى الصناعات، وتوفير الدعم المادي الكافي لتسويق نتائج البحوث الجامعية ، وإزالة العوائق قبل تسويقها .

وهدفت دراسة فاندرفورد وويس وويس (vanderford, Weiss, Weiss ,2013) عنوانها " دراسة استقصائية لمعوقات تسويق أبحاث السرطان الأكاديمية " ، هدفت إلى التعرف على معوقات تسويق البحوث العلمية الخاصة بمرض السرطان في جامعة كنتاكي في الولايات المتحدة الامريكية، وتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات جامعة كنتاكي الأمريكية في جميع التخصصات العلمية بما فيها الطبية، وبلغت العينة (٧٦) عضواً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبعت المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في معوقات تسويق البحوث العلمية في السرطان ووجود العديد من المعوقات التي تعيق عملية تسويق بحوث السرطان : كالمخصصات المالية، والبنية التحتية، وضعف الشراكة الصناعية، كما توصلت إلى حلول ومنها :

مراجعة سياسات الجامعة وإجراءاتها فيما يخص تسويق البحوث الأكاديمية، والدعم المادي، وتطوير البنية التحتية، والسماح بإجراء عقود شراكة صناعية، وتخفيف المخاطر التي قد تواجه الباحثين، والتأكيد على تسويق البحوث من خلال توفير معلومات حول كيفية تسويقها .

دراسة المالكي (٢٠١٣) وعنوانها " بدائل تمويل التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية " ، هدفت الدراسة الى إلقاء الضوء على المصادر أو البدائل المختلفة المطروحة لتمويل التعليم؛ وذلك من أجل الإفادة منها قدر الإمكان لتعبئة الموارد المالية للقطاع التعليمي، ولاسيما قطاع التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية، وفي سبيل ذلك استعرضت الدراسة أزمة تمويل التعليم وأهم مؤشرات تمويل التعليم، وأشارت إلى الوضع في المملكة العربية السعودية الذي يدل على أن الإنفاق على التعليم في ارتفاع مستمر بشكل عام، وقد خلصت الدراسة إلى أن من الضروري الأخذ ببدائل مختلفة لتمويل الإنفاق التعليمي في المملكة بجانب المصدر الرئيس وهو الحكومة، وذلك كمشاركة الأفراد في تمويل تعليمهم بالقدر الذي لا يؤثر على معدلات الالتحاق وتكافؤ الفرص، ومشاركة القطاع الخاص ممثلاً في شركاته ومؤسساته المختلفة من خلال الضرائب التشجيعية أو القروض أو الدعم والتبرع وغير ذلك، وأخيرًا من خلال الاستثمار الأمثل لكافة الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة للمؤسسات التعليمية، كتقديم الاستشارات والبحوث المختلفة للجهات الأخرى، أو الإفادة القصوى من المرافق والأجهزة التعليمية في الفترات المسائية والإجازات والمواسم، وتأجير العقار غير المستثمر وخلافه مقابل عوائد مالية أو دعم مالي من هذه الجهات للمؤسسات التعليمية ، والإفادة من الإعلان التربوي ، وذلك بتخصيص مساحات ولوحات ثابتة داخل المؤسسات التعليمية , ومن خلال المجلات والصحف والمنتجات المختلفة وسيارات النقل التابعة للمؤسسات التعليمية مقابل رسوم معينة .

وأجرى ساف (Sav'2013) دراسة هدفت إلى التعرف على حجم ومصادر الإنفاق على الجامعات الحكومية في أمريكا، ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم اختيار عينة من الجامعات الأمريكية، حيث بلغت ثلاث جامعات من نيوجرسي، وتم تحليل بياناتها المالية وأظهرت نتائج الدراسة أن حجم الإنفاق على الجامعات الحكومية الأمريكية في تزايد، إذ أن ميزانية التعليم الخاصة بالدولة قد تتنامي بمرور الزمن، وينال التعليم الجامعي النصيب الأكبر من دعم التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية ، وأوضحت نتائج الدراسة أن مصادر التمويل الذي تحصل عليه تلك الجامعات يعود إلى ثلاثة مصادر؛ وهي الدعم الحكومي للتعليم في الولايات المتحدة، والتبرعات الأهلية التي تقوم الجامعات بتحصيلها، والبرامج التي تقدمها تلك الجامعات .

وأجرى الخليفة (٢٠١٤) دراسة بعنوان " صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذج " ، وهدفت إلى بناء صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كنموذج للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وذلك من خلال تحديد الإطار الفلسفي للجامعة

المنتجة لتفعيل الشراكة المجتمعية، والاستفادة من بعض التجارب العالمية لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، والتعرف على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على أهمية تطبيق الصيغة المقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة ومعوقاتها، وذلك باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد توصلت الدراسة لصيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تقوم على تحديد الأسس والمنطلقات للصيغة المقترحة وأهدافها وخطوات بنائها ، ومتطلبات تفعيل الشراكة المجتمعية للجامعة والآليات المقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعة ، أهمها أن الاطار الفلسفي للجامعة المنتجة منطلقاً أساسياً لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية، قدمت التجارب العالمية أشكالاً متعددة لتفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع منها البحوث والدراسات والاستشارات والتدريب المستمر والابتكارات والمشاريع الإنتاجية، وأن من أهم أسباب تطبيق الصيغة المقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة يتمثل في تفعيل الدور التنموي للجامعة من خلال تحقيق الرؤية المستقبلية لخطط التنمية ومن معوقات تطبيق الصيغة المقترحة ضعف وضوح الرؤية في الجامعة حول تفعيل الشراكة المجتمعية ومحدودية الميزانيات المخصصة للأنشطة الإنتاجية وعدم توفر خطط مستقبلية ، وأوصت الدراسة بتوجه الجامعات نحو الإنتاج ونشر ثقافة وعمل دراسات متنوعة عن الشراكة المجتمعية والتوصية بتعزيز ثقافة الإنتاج في الجامعات .

واستهدفت دراسة الخضيري (٢٠١٤) " تسويق البرامج الأكاديمية فِي مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية " التعرف على واقع تسويق البرامج الأكاديمية والمعوقات التي تواجهها، وبناء نموذج مقترح لتسويقها في مؤسسات التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من طلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات والكليات الأهلية والخبراء المختصين في تسويق البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي ، وبلغت العينة (٢٥٨٥) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبعت المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى النتائج التالية : أنه يتم تسويق البرامج الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين للطلبة في معارض التعليم العام، ويتوافر في الجامعة قاعدة بيانات خاصة بتسويق البرامج الأكاديمية، ويتم التعرف على البرامج الأكاديمية من خلال وسائل الإعلام المختلفة، وأن الخطط التسويقية توائم حاجات العمل، وأن من معوقات تسويق البرامج الأكاديمية الثقافية والتنظيمية : ضعف التكامل والتنسيق بين المهام التسويقية المختلفة، والافتقار إلى وجود الخبرات الجيدة في التسويق، وعدم كفاية وسائل الاتصال، وعدم ووجود إدارة للمعلومات التسويقية، ولا توجد سياسة واضحة في الجامعة لتسويق البرامج الأكاديمية، أما المعوقات الاقتصادية التقنية فمنها : ارتفاع التكلفة المالية لتسويق البرامج الأكاديمية، وضعف الموارد المالية المخصصة للتسويق، وعدم توافر البنية التحتية التقنية لخدمة عملية تسويق البرامج، ومن المقترحات : أن تتمركز استراتيجية التسويق حول أهداف الجامعة، مع تنويع عمليات تسويق البرامج

الأكاديمية بين الحين والآخر، وإيجاد مصادر تمويل ذاتية للصرف على تسويق البرامج مع تخصيص ميزانية مناسبة وتدريب الأفراد داخل إدارة التسويق على تسويق البرامج الأكاديمية .

وأجرى العتيبي (٢٠١٤) دراسة عنوانها " تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية تصور مقترح لحالتي جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " ، هدفت إلى التعرف على واقع التسويق في جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وتكونت العينة من (٣٠٨) عضواً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبعت المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أنه في مجال الخدمات الجامعية البحثية يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس الحماس للتجديد والابتكار لإجراء البحوث، وتوفر الجامعة قاعدة بيانات عريضة للباحثين، بالإضافة إلى وجود دعم من أعمالهم البحثية، ووجود قصور في التنسيق مع الشركات والقطاع الخاص، وفي تسويق الخدمات المجتمعية ، وتقوم الجامعة بإقامة معارض عامة ، وتقوم بالترويج الفعال لبرامجها، ولا توجد فروق بين استجابات العينة حول القدرة التنافسية تعزى إلى متغير الجامعة، ويوجد فروق تعزى إلى متغير الخدمات الجامعية ومؤشر التسويق لنوع الكلية لصالح الكليات العلمية، وإلى متغير الرتبة لصالح أستاذ مساعد وأستاذ مشارك .

وأجرت القحطاني (٢٠١٤) دراسة عنوانها " تسويق بحوث الجامعات السعودية مدخل استراتيجي لتفعيل الشراكة المجتمعية " ، هدفت إلى التعرف على واقع تسويق بحوث الجامعات السعودية والمعوقات التي تواجهها، والمتطلبات المادية والتنظيمية والبشرية اللازمة لتسويقها، وتكود مجتمع البحث من قيادات البحث العلمي وأعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا في التخصصات النظرية والعلمية من جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك فهد للبترول المعادن، وشملت العينة (٧) من قيادات البحث العلمي، و (٣٤٧) من أعضاء هيئة التدريس، و (٦٨٦) من طلبة الدراسات العليا ، واستخدمت الدراسة أداتين لجمع البيانات وهما الاستبانة والموجهة لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا، والمقابلة الموجهة لقيادات البحث العلمي، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن الجامعة تهتم بالتغطية الإخبارية عن خدماتها البحثية، وعدم موافقة قيادات البحث العلمي على مساهمة اللائحة الموحدة للبحث العلمي في الجامعات السعودية في التحول نحو الاقتصاد المعرفي ، وحول المعوقات وافق أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب على قصور السياسات المنظمة للشراكة البحثية، وضعف الإرشادات التي تقدمها الجامعة للباحثين حول كيفية إجراء التعاقدات البحثية ، وقصور في نظام الحوافز والمكافآت المقدمة للباحثين المميزين، وكثرة الأعباء التدريسية الضاغطة على أعضاء هيئة التدريس وضعف دور البرامج البحثية في الجامعة كبرامج (الابتكار ونقل التقنية، وريادة الأعمال، والحاضنات) في تحويل ابتكارات الباحثين إلى واقع تطبيقي قابل للتسويق، ووافق أفراد العينة على توفير التجهيزات اللازمة من معامل ومختبرات، وتطوير قاعدة بيانات مشتركة للتعريف بالباحثين، وتقديم دورات تدريبية ولقاءات

دورية مع جهات المجتمع، وتخصيص ميزانية مستقلة لتسويق البحوث العلمية، كما أنه لا توجد فروق بين استجابات العينة في واقع تسويق البحوث العلمية تعزى إلى متغير الوظيفة والجامعة، وتوجد فروق تعزى إلى متغير التخصص لصالح التخصص لعلمي .

وأجرت العسيري (٢٠١٧) دراسة عنوانها " تسويق البحوث العلمية فِي الجامعات السعودية من منظور اقتصاد المعرفة " دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد، هدفت إلى التعرف على واقع تسويق البحوث العلمية من منظور اقتصاد المعرفة في جامعة الملك خالد، واتبعت المنهج المسحي واستبانة كأداة للبحث تكونت من (٥٦) فقرة وتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد تم اختيار (٢٧٨) منهم بالطريقة العشوائية ، وتبين من النتائج أن واقع تسويق البحوث العلمية منخفضة بمتوسط حسابي (٢,٥١) وجاءت المعوقات عالية (٤,٠٠) واتفق أفراد الدراسة على آليات تسويق البحوث بدرجة عالية جداً (٤,٦٤) منها متطلبات بشرية (٤,٥٩) والتقنية (٤,٦٨) وتبين وجود فروق في توافر تسويق البحوث العلمية لصالح الكليات العلمية ولصالح أستاذ مقابل أستاذ مشارك ومساعد وأكدت الدراسة على أهمية وجود سياسات منظمة للشراكة البحثية مع قطاع الإنتاج والصناعة وتنشيط التعاقدات البحثية واستحداث إدارة تسويق للبحوث العلمية .

وأجرت العصيمي (٢٠١٧) دراسة عنوانها " دور التمويل على الأبحاث العلمية في الجامعات السعودية : جامعة الملك سعود أنموذجاً " ، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيرين هما دور الجامعة ودور الإنفاق على نوعية البحث العلمي في جامعة الملك سعود ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة فكرية تعتمد على الاستقراء والتحليل والنقد والاستنباط بالتتبع والتحليل وتحديد دور الجامعة بالبحث العلمي ودور الإنفاق والتمويل باعتبارها من العوامل المؤثرة في نوعية إنتاج البحوث العلمية ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن للجامعة دور أساسي في إنجاح البحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية وتطبيقاتها العلمية والتكنولوجية، وأن ارتفاع جودة التعليم العالي وجودة الأبحاث يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح الخطط التعليمية والبحثية للدول وكفاية التمويل الذي تحصل عليه المؤسسات التعليمية ، واقتصار تمويل البحث العلمي للجامعات في الدول العربية على الدعم الحكومي وانعدام دعم القطاع الخاص كان له تأثير سلبي واضح على نجاح هذه البحوث ، كما أن إغفال لائحة الدراسات العليا الخاصة بالبحث العلمي أهم جوانب البحث حيث لم تفصل بين أنواع الأبحاث واحتياجاتها المعملية والمرجعية كان له أثر سلبي واضح على هذه الدراسات وأوصت الدراسة بتفعيل دور الجامعة في البحث العلمي من خلال الدعم المادي والمعنوي لمراكز الأبحاث داخل الجامعات، وإيجاد رابط بين مراكز الأبحاث والدراسات العليا من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتدعم البحث العلمي، والتركيز على المشاريع الشاملة للبحث العلمي والتي تلبي حاجات المجتمع بإيجاد فرق عمل متفرغة للبحث العلمي والبحث عن استراتيجيات تكفل للبحث العلمي القدرات والموارد المتوفرة في كل دولة .

أجرت الحلو والحيلة (٢٠١٨) دراسة عنوانها " الجامعة المنتجة (اللاربحية) كمدخل لتعزيز استدامة الموارد المالية الإضافية : دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر بغزة " ، هدفت إلى التعرف على مصادر التمويل لدى الجامعات الفلسطينية وأسباب العجز المالي ووجهات النظر المعالجة لتعزيز الموارد المالية للجامعة من خلال المنظور الاجتماعي والاقتصادي أولاً ومن خلال التوجه للجامعة المنتجة ثانياً، واقتصرت عينة الدراسة على الهيئة الإدارية العليا في جامعة الأزهر وتم توزيع استبانة باستخدام المسح الشامل لكل من الرؤساء والنواب والعمداء وعددهم (٢٢) شخص، بنسبة استجابة (٨٦,٤) ، كما أجرت الباحثتان مقابلات شخصية مع (٧) عمداء استجاب عدد (١٩) منهم من كليات الجامعة وتم طرح أسئلة مفتوحة، استخلصت الباحثتان أن المصدر الرئيس والأساسي كمورد مالي للجامعات هو رسوم الطلبة وإن كان هناك جزء من الدعم الحكومي الضئيل، والقليل من الهبات والتبرعات الخارجية ومعظمها عينية، وأن من أهم أسباب العجز المالي هو تقليص الدعم الحكومي وعدم وجود بديل عنه من قبل الجامعات (عدم وجود استثمارات وعوائد مالية ذاتية للجامعة) الأمر الذي أدى إلى تراكم العجز سنة تلو الأخرى، ومن خلال التحليل الإحصائي تبين أنه لا يمكن تعزيز الموارد المالية الإضافية للجامعة وتلاشي العجز المالي من خلال المنظور الاجتماعي والاقتصادي (بمعنى أن الحكومة عاجزة عن تقديم الدعم المالي الجامعي، وأن الجامعات لا تستطيع زيادة العملية التعليمية واقتصار التعليم على شريحة معينة من المجتمع)، ولهذا فإن التوجه للجامعة المنتجة هو روح الحل الأمثل لتعزيز الموارد المالية الإضافية وتحقيق الاستدامة المجتمعية، ويتم ذلك من خلال تحقيق التعليم الممول ذاتياً وتطوير التعليم المستمر وقدرة الجامعة على زيادة الاستثمارات والبحوث التعاقدية وإمكانية بلورة الأنشطة الإنتاجية مثل (التركيز على حاضنات الأعمال، وبيوت الخبرة والاستثمارات، وتشغيل المعامل المركزية) وكل ذلك بهدف مقابلة نفقات الجامعة بإيراداتها وبهذا تكون الجامعة حققت التوازن ببين وظائفها ودعمت توجهها نحو المسار السليم في الاستدامة في تحقيق أهدافها ومهامها .

وأجرت القاسم والنويصر (٢٠١٨) دراسة عنوانها " الشراكة المجتمعية في تمويل برامج التعليم المستمر في الجامعات السعودية " ، هدفت إلى التعرف على واقع التمويل المستمر كضرورة تفرضها الحداثة المتسارعة في العالم اليوم وتطوير آليات مثل الشراكة من خلال التعرف على مفهوم الشراكة المجتمعية، ومبرراتها في تمويل التعليم المستمر، والتعرف على أبرز ملامح الشراكة المجتمعية في تمويل برامج التعليم المستمر في الجامعات ودواعي تطويرها، واستعرضت الدراسة أبرز الخبرات والتجارب العالمية في هذا المجال بما يمكن تطبيقها في البيئة السعودية، وقدّمت بعض المقترحات بما يعمل على تطوير الشراكة الحالية، وبما يتلاءم مع سياسات الجامعات واحتياجات المجتمع ومؤسساته بحاجاتها من الكفاءات البشرية القادرة على بناء المجتمع، وتسييره وفقاً لما يحتاجه العالم المتطور من مواكبة، وما يفرضه من احتياجات ومتطلبات، لذا سعت الدول جاهدةً لتطوير برامج هذا النوع من التعليم، وعملت على تفعيل شراكة المجتمع المحلي ومؤسساته في تمويلها ودعمها، حيث برزت العديد من المبررات التي تدعم هذه الشراكة كضعف الموارد، والأزمات التمويلية التي تعاني منها الحكومات،

ودواعي المساواة وإتاحة القبول العادل لجميع فئات المجتمع وتحقيق الكفاءة وذلك بتوفير دخل مناسب يعمل على رفع جودة الخدمات وإحداث التنافسية بين المؤسسات، وتلبية احتياجات اقتصاد المعرفة وسوق العولمة التنافسي، والجامعات السعودية أدركت مؤخراً أهمية ذلك، واتجهت لتبني بعض سياسات الشراكة من حيث مشاركة المستفيدين، ومشاركة جهات العمل في تخطيط ودعم بعض البرامج التدريبية، إلا أنه وعلى الرغم من ذلك لا تزال مشاركة المجتمع المحلي بقطاعاته ضعيفة ولم تعطي المأمول منها، بسبب العديد من المعوقات التي تحول دون تطوير الشراكة المجتمعية في دعم هذه البرامج .

وفي دراسة صلاح الدين ولاشين وعيسان والمعني (٢٠١٨) عنوانها " إدارة أموال الأوقاف وتوظيفها كبديل لتمويل التعليم العالي بسلطنة عمان " ، هدفت إلى اقتراح إدارة أموال الأوقاف وتوظيفها كبديل لتمويل التعليم العالي بسلطنة عمان ولتحسين مخرجاته، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، مستخدماً استبانة تم تطبيقها على مجموعة من الخبراء (١٠٠) للتعرف على وجهات نظرهم نحو آليات توظيف أموالاً لأفراد الوقف وإدارتها في تمويل التعليم العالي، وأهم مقترحاتهم لتحقيق ذلك، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات منها العمل على نشر ثقافة الوقف والتعريف بدوره في تمويل التعليم العالي من خلال وسائل الإعلام المختلفة، وتبني أنماط جديدة للوقف مثل وقف وقت أعضاء هيئة التدريس بحيث يساهم في خفض تكلفة ساعات التدريس بالجامعة، وكذلك وقف الإبداع للطلبة بحيث يمكن بيع إنتاجهم للجهات الخارجية والاستفادة من ريعها في التمويل مشاريع طلبة آخرين، وإنشاء إدارات متخصصة للأوقاف والاستثمار بإدارات مؤسسات التعليم العالي، ودعم مجالس إدارة مؤسسات التعليم العالي بمستشارين شرعيين واقتصاديين لتنمية أموال الوقف الموجهة لدعم مؤسسات التعليم العالي، وبناء عقود وقفية مقترحة تسلم للواقفين بحيث تتضمن ما يرونهم شروط وقفهم، وتشجيع وقف بعض المشروعات التجارية لتكون ذا تدخل مستمر لهذه المؤسسات .

أجرى المالكي (٢٠١٨) عنوانها " دور إدارة الكراسي البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكراسي البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية، والمعوقات التي تواجه إدارة الكراسي البحثية وتحد من قيامها بدورها في رفع تصنيف الجامعات السعودية، كما هدفت إلى تحديد أبرز المقترحات التطويرية التي تسهم في تعزيز دور إدارة الكراسي البحثية، وذلك من خلال التركيز على أبرز المؤشرات لمعايير التصنيفات العالمية كالمجالات البحثية ومخرجات الأبحاث وجودتها ومدى الإنجاز الأكاديمي وكفاءة الأبحاث وكذلك الإنتاج البحثي كذلك سعت الدراسة إلى التعرف على المرئيات حول الكراسي البحثية ودورها في رفع تصنيف الجامعات السعودية؛ بما يحقق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م) والتي تسعى لتحقيق (٥) جامعات سعودية ضمن جامعات النخبة ، وقد تم تصميم أداتين للدراسة تضمنت استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من مشرفي الكراسي البحثية الفاعلة في جامعة الملك سعود البالغ عددهم (٩٧) مشرفاً، وكذلك إجراء مقابلة مع القائمين على الكراسي البحثية من رؤساء المجالس

واللجنة العليا للكراسي البحثية في عدد من الجامعات السعودية البالغ عددهم (٢٤) رئيساً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن دور إدارة الكراسي البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية المتعلق بالمجالات البحثية، مخرجات الأبحاث وجودتها، الإنجاز الأكاديمي، كفاءة الأبحاث، والإنتاج البحثي؛ يتمحور حول الجوانب المادية والإدارية والتنظيمية، وأن أهم المعوقات التي تواجه إدارة الكراسي البحثية تتمثل في البيروقراطية الإدارية وعدم المرونة وضعف الحرية الأكاديمية، كذلك اللغة الإنجليزية تعد من أبرز المعوقات التي تواجه الباحثين في الكراسي البحثية؛ حيث أن أغلب المجلات المفهرسة دولياً تنحاز للغة الإنجليزية مما يجعل الأبحاث المنشورة باللغات الأخرى أقل قيمة أو بحوث من الدرجة الثانية أو غالباً لا تكون مدرجة في قاعدات البيانات، كما توصلت الدراسة إلى أن نشر ملخصات البحوث والدراسات في مجلات علمية محكمة، وإصدار الكتب ودعم الرسوم وصناديق الإستثمار، وحماية الملكية الفكرية للباحثين وبراءات اختراعاتهم، من أهم المتطلبات اللازمة لتفعيل دور إدارة الكراسي البحثية في التصنيف العالمي، كذلك الحد من البيروقراطية في إدارة الكراسي البحثية، ودعم الرسوم وصناديق الإستثمار مادياً ومعنوياً يسهم في التغلب على المعوقات التي تواجه إدارة الكراسي البحثية، كما أن توفير خصائص إدارة ملائمة تتمتع بالمرونة وتشجيع الرؤية الاستراتيجية والابتكار، والتي تمكن الجامعات من إدارة الموارد واتخاذ القرارات دون أن تعوقها البيروقراطية يساهم في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠م) .

دراسة الماجد (٢٠١٨) عنوانها " تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تمويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، والكشف عن معوقات تمويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، والوقوف على متطلبات تطوير تمويل الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وعرض أبرز التجارب العالمية والعربية والمحلية في تطبيق نموذج الجامعة المنتجة والوصول إلى تصور مقترح لتمويل الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوصفي الوثائقي، وقامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة وهي (الاستبانة)، حيث شملت الدراسة استبانتين : (الأولى : بهدف الكشف عن معوقات تمويل التعليم الجامعي السعودي ومتطلبات تطويره في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، والثانية : استبانة التصور المقترح) ، وتكوَّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن) للعام الدراسي ١٤٣٦/ ١٤٣٧هـ والبالغ عددهم (١٠٠٦) أعضاء، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (٥٠٪) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد بلغ حجم العينة المستهدفة (٥٠٣) أعضاء هيئة تدريس، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات محور (معوقات تمويل التعليم في الجامعات السعودية) (٤,٠٩) ، مما يشير إلى أن التمويل في الجامعات السعودية يعاني من وجود هذه المعوقات و "المتطلبات المتعلقة بالجانب الإداري" (٤,٤٠) ، والمحور (تطوير التمويل في

الجامعات السعودية عن طريق البحوث والاستشارات) (٤,٣٩) ، والمحور (التمويل عن طريق المشاريع الاستثمارية) (٤,١٦) ، والمحور (التمويل عن طريق عن طريق التبرعات) (٤,١٣) ، وتم الوصول إلى التصور المقترح بصورته النهائية .

وأجرت نصير (٢٠١٨) دراسة عنوانها " تصور مقترح لتفعيل الوقف التعليمي في تمويل الجامعات الاردنية الحكومية " هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الوقف في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية، والسبل التي تؤدي إلى تفعيل الوقف التعليمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية وعددهم (٢٥٨)، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٤٠) فرداً ، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الوقف التعليمي في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تعزى لأثر متغيرات الدراسة (المركز الوظيفي، والجنس، والجامعة) وأظهرت الدراسة أن سبل تفعيل دور الوقف في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية كانت بدرجة عالية للأشخاص الذين منحوا أوقافاً للجامعات، وتسمية المنشآت مرتفعة، وأهمها إقامة حفل تكريم سنوي الوقفية بإسم أصحابها، لتشجيعهم على الوقف، واستخدام وسائل الإعلام المختلفة لتغيير الصورة النمطية السلبية عن الوقف التعليمي .

دراسة إسماعيل (٢٠١٩) عنوانها " تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات " هدفت إلى تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات، وتشخيص ترتيب الجامعات المصرية في قوائم التصنيفات العالمية للجامعات، تم استخدام المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة البحث من وصف وتحليل لقضية التصنيفات العالمية للجامعات من حيث : مفهومها وأهدافها وأهميتها، وأهم أنماطها، وأبرز المعايير والمؤشرات المستخدمة في كل نمط منها، ثم تشخيص ترتيب الجامعات المصرية في أحدث نتائجها، واستخلاص من خلال تحليل الأدبيات المختلفة المتعلقة بالتصنيفات العالمية للجامعات، لتقديم إطار فكري متكامل حولها وتوصل إلى تأخر ترتيبها وتراجعها في نتائج هذه التصنيفات، وذلك لأسباب مختلفة، يتعلق معظمها بضعف تطبيق المعايير والمؤشرات المتبعة في هذه التصنيفات، بالإضافة إلى عدم توافر المتطلبات الأساسية التي تمكنها من احتلال المكانة اللائقة بها في قوائم هذه التصنيفات ، ثم حدد البحث مجموعة من المتطلبات الواجب توفيرها لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات، وتمثلت في : المتطلبات الأولية، وهي : تطوير البنية التحتية، تطوير البرامج والمقررات الدراسية، وتطوير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وتطوير الإدارة الجامعية، وتطوير نظام تمويل التعليم الجامعي، والمتطلبات المتعلقة بمعايير التصنيفات العالمية للجامعات، وهي : تطوير الأداء البحثي، تحسين النشر العلمي الدولي، تشجيع حركة تدويل التعليم الجامعي، تطوير البنية الرقمية، تحسين محتوى المواقع الإلكترونية، تحسين السمعة الأكاديمية للجامعة، تدعيم القدرة التنافسية للجامعة، تحسين جودة التعليم، استقطاب العلماء المصريين المهاجرين ، ثم بين البحث أهمية التمويل في توفير متطلبات التصنيفات

العالمية للجامعات، وشخص واقع تمويل التعليم الجامعي وعلاقته بتوفير تلك المتطلبات ، ثم اقترح مجموعة من الموارد المالية الإضافية التي يمكن تعبئتها لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات، وتمثلت في موارد تنمية التمويل الذاتي، موارد تشجيع المشاركة المجتمعية، موارد ترشيد الإنفاق الحكومي ومحاربة الفساد في مجال الإنفاق على التعليم الجامعي .

تعقيب على الدِّراسَات السَّابقة :

يتضح من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أنها تشابهت مع بعض الدراسات من حيث هدفها وهو استقصاء واقع التمويل الجامعي ومصادرها والتمويل الذاتي، ويتضح من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أن مشكلة تمويل التعليم هي مشكلة محلية وإقليمية وعالمية ، وأن كثيراً من الجامعات تعتمد على الحكومة في التمويل كمصدر أساس وهذا ما أشارت إليه دراسة (المالكي،٢٠١٣م) ودراسة (القحطاني ،٢٠٠٨)، واهتمت الدراسات السابقة بضرورة البحث عن بدائل للتمويل الحكومي مثل دراسة (حسين ،٢٠١١) ودراسة (المالكي ،٢٠١٣م) ودراسة (الثبيتي ، ٢٠٠٣) ودراسة (العجمي ، ٢٠١٠م) ، كما استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي ، وأوصت جميع الدراسات السابقة بأهمية البحث عن بدائل غير تقليدية لتمويل التعليم العالي ، وتبين للباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت تمويل التعليم العالي أنه لا توجد دراسة تناولت موضوع الدراسة الحالية بشكل مباشر ، وإنما هناك دراسات تناولت جانباً من الدراسة الحالية مثل دراسة (بلتاجي ،٢٠١٥م) ودراسة (المالكي ، ٢٠١٣) ودراسة (الثبيتي ، ٢٠٠٣م) ودراسة (العجمي ، ٢٠١٠م) ، وما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة كونها تناولت تقديم تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي للجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية ومتطلبات تحقيقها على ضوء بعض تجارب الدول المتقدمة .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفاد الباحث من الدراسات السابقة بالجوانب التالية : بلورة الإطار النظري والربط والتحليل مع نتائج الدراسة الحالية ، وتشكيل وتدعيم مشكلة الدراسة بناء على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة، والاستفادة من الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة ، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة ، والتعرف على أبرز الأساليب الاحصائية المستخدمة .

و**تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :** بالفئة التي استهدفتها هذه الدراسة؛ حيث استهدفت القادة من عمداء ووكلاء الكليات ومديري عموم الإدارات ، وتبين ندرة تناول مصادر التمويل

الذاتي كموضوع تميزت به الدراسة الحالية على المستوى المحلي في المملكة العربية السعودية ، وتتميز هذه الدراسة أيضاً في بناء تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي وفق التجارب العالمية مع اختلاف الزمان والمكان .

الفصل الثالث

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدِّراسَة ومتغيراتها .

مجتمع الدِّراسَة وعَيِّنَتها .

أداة الدِّراسَة .

إجراءات تطبيق الدِّراسَة المَيدانيَّة .

المعالجة والأساليب الإحصائيَّة .

الفصل الثالث
منهج الدِّراسَة وإجراءاتها

تناول هذا الفصل عرضاً لإجراءات تطبيق الدِّراسَة ميدانيّاً من حيث توضيح منهج الدِّراسَة، ومجتمع وعَيِّنَة الدِّراسَة ، وأداة الدِّراسَة ، وكيفيَّة بنائها ، وإجراءات التحقق من الصدق والثبات ، وأخيراً الأساليب الإحصائيَّة المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات .

منهج الدِّراسَة ومتغيراتها :

هدفت الدِّراسَة إلى تقديم تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية من خلال التعرف على درجة توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية (الولايات المتحدة الأمريكية ، المملكة المتحدة ، المملكة الأردنية الهاشمية) وتحديد متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين في ضوء بعض التجارب العالمية .

ولتحقيق أهداف الدّراسَة والإجابة عن أسئلتها تمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي ، حيث يذكر عبيدات وعبدالحق وعدس (٢٠١٢، ص١٩١) أنّه المنهج الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عَيِّنَة كبيرة منهم من أجل وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها وواقعها وتفسيرها من خلال وصف واقع توفر مصادر التمويل الذاتي ومتطلباته ، أما متغيرات الدراسة فقد كانت :

١. **المتغيرات المستقلة** : اشتملت على المتغيرات الأولية والتي كانت (الجامعة ، سنوات الخبرة بالعمل القيادي ، الرتبة الأكاديمية ، الكلية ، المركز الوظيفي) .
٢. **المتغيرات التابعة** : اشتملت على (توافر مصادر التمويل الذاتي، متطلبات تحقيق التمويل الذاتي).

مجتمع ُالدِّراسَة وعينتها :

تمثّل مجتمع الدِّراسَة الشامل من جميع القيادات الأكاديمية (العمداء ووكلاء الكليات ومديري العموم بالإدارات العامة) بالجامعات السعودية الحكومية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها (٢٩) جامعة حكومية ما بين جامعات عريقة وريادية وناشئة ، موزّعة على كافة المناطق الجغرافية بالمملكة العربية السعودية، أما المجتمع المستهدف فيشمل العمداء ووكلاء الكليات ومديري العموم بالإدارات العامة في ثلاث جامعات سعودية وهي (جامعة أم القرى، وجامعة الملك عبدالعزيز ، وجامعة الطائف) ، وقد تم اختيار هذه الجامعات الثلاثة كونها تُمثّل الجامعات السعودية من حيث توافر الأودية التقنية كما في جامعة أم القرى وجامعة الملك عبدالعزيز ، واختيار جامعة أخرى ريادية كجامعة الطائف .

ويوضح جدول (٢) توزيع أفراد مجتمع الدراسة المستهدف وفقاً للجامعة والمركز الوظيفي .

جدول رقم (٢) توزيع أفراد مجتمع الدراسة المستهدف وفقاً للجامعة والمركز الوظيفي *

الجامعات	عمداء الكليات	وكلاء الكليات	مديري العموم	الإجمالي
جامعة أم القرى	٣٥	١٣٦	٢٥	١٩٦
جامعة الملك عبدالعزيز	٣٣	١٤٨	٣١	٢١٢
جامعة الطائف	١٦	٧٨	٢١	١١٥
المجموع الكلي	**٨٤**	**٣٦٢**	**٧٧**	**٥٢٣**

* موقع وزارة التعليم (٢٠١٩م) https://www.moe.gov.sa/ar/HighEducation/Pages/default.aspx

وقد تم توزيع الأداة عليهم بالحصر الشامل بإرسلها إليهم إلكترونياً فكانت الاستجابات الراجعة (٣٥١) استبانة حيث اعتبرت كافية لأغراض الدراسة بنسبة (٦٧,١١٪) ، ومن الجدير بالذكر أنه تم اختيار مديري العموم من الإدارات العامة الجامعية ذات الصلة بالموارد المالية للجامعة كما في الملحق رقم (٢) ، ويوضّح جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية .

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عيّنة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية

المتغيرات	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجامعة	جامعة أم القرى	١٢١	٣٤,٥٪
	جامعة الملك عبدالعزيز	١٥٥	٤٤,١٪
	جامعة الطائف	٧٥	٢١,٤٪
المجموع الكلي		٣٥١	١٠٠٪
الكلية	انسانية (نظرية)	١٢٦	٤٠,٦٥٪
	علمية (طبيعية)	٨٥	٢٧,٤٢٪
	طبية	٦١	١٩,٦٨٪
	هندسية	٣٨	١٢,٢٥٪
المجموع الكلي		٣١٠	١٠٠٪
الرتبة الأكاديمية	استاذ مساعد	٦٥	٢٠,٩٧٪
	استاذ مشارك	١٣٧	٤٤,١٩٪
	أستاذ	١٠٨	٣٤,٨٤٪
المجموع الكلي		٣١٠	١٠٠٪
المركز الوظيفي	عميد كلية	٦٢	١٧,٧٪
	وكيل كلية	٢٤٨	٧٠,٧٪
	مدير إدارات العموم	٤١	١١,٦٪
المجموع الكلي		٣٥١	١٠٠٪
سنوات الخبرة في العمل القيادي	أقل من ٥ سنوات	١٠٨	٣٠,٨٪
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٥٥	٤٤,١٪
	من ١٠ سنوات فأكثر	٨٨	٢٥,١٪
المجموع الكلي		٣٥١	١٠٠٪

يتبين من جدول (٣) أن نسبة العمداء الذين استجابوا على أداة الدراسة (١٧,٧٪) والوكلاء (٧٠,٧٪) ، ومديري العموم للإدارات ذات الصلة بالموارد المالية (١١,٦٪) ، وأعلى نسبة من الاستجابات كانت من جامعة الملك عبدالعزيز (٤٤,١٪) ، وأقلها من جامعة الطائف (٢١,٤٪) وأعلى نسبة من الاستجابات لأفراد الدراسة من العمداء ووكلاء الكليات كانت من الكليات الإنسانية (٤٠,٦٥٪) ، وأقلها من كلية الهندسة (١٢,٢٥٪) ، وأعلى نسبة من استجابات العمداء والوكلاء على رتبة أستاذ مشارك (٤٤,١٩٪) ، وأقلها أستاذ مساعد (٢٠,٩٧٪) ، كما تراوحت خبرات أفراد الدراسة من (٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٤٤,١٪) وأقلها بالفئة (من ١٠ سنوات فأكثر)(٢٥,١٪) .

أداة الدِّراسَة :

تمّ استخدام الاستبانة من خلال مراجعة أدبيات الموضوع بالاستفادة من الاستبانات والمقاييس التي وردت بالدراسات السابقة التي تناولت خبرات الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة والمملكة الأردنية الهاشمية مثل دراسة البشير (٢٠٠٠م) ودراسة خليل والبشير (٢٠٠٠م) ودراسة مطلق (٢٠١٤م) ودراسة العجمي (٢٠١٠م) ودراسة الماجد (٢٠١٨م) ودراسة نصير (٢٠١٨م) ودراسة المومني (٢٠١١م) ودراسة عنانبة (٢٠٠٤م) ودراسة العبيكان (٢٠١٢م) ودراسة الغامدي (٢٠١٧م) والاستفادة من الدراسات التي تناولت التجارب الثلاثة ذات الصلة بالتمويل الذاتي مثل دراسة العتيبي (٢٠١٨م) ودراسة الشنيفي (٢٠١٩م) ، كما تم تحليل التجارب العالمية بالاستفادة من الأدبيات التي تناولت التجارب وتم تنظيمها في مصفوفة (الملحق رقم ٣) ، الذي يوضح قائمة بمصادر التمويل الذاتي ببعض التجارب العالمية حسب محاور الدراسة وأهدافها ، وتم الاستفادة منها في إعداد الاستبانة وقد اتّبع الباحث الخطوات المنهجية التالية في إعداد الاستبانة :

الخطوة الأولى : تمّ تحديد الهدف من أداة الدراسة وهو التعرّف على درجة توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية والكشف عن درجة متطلبات تحقيق التمويل الذاتي .

الخطوة الثانية : تمّ تحديد محاور الاستبانة ومجالاتها وصياغة الفقرات، حيث تكوّنت الاستبانة في صورتها الأولية (الملحق رقم ٤) من المحاور والمجالات التالية :

المحور الأول : يقيس توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية، تكوّن من (٨٠) فقرة في الاستبانة بصورتها الأولية، توزّعت على **سبعة مجالات** كما يلي :

١. **الرسوم وصناديق الاستثمار** : وسيلة استثمارية لجمع أموال من الطلاب كما هو الحال في بعض الجامعات الأمريكية، بحيث يدار هذا الصندوق من قبل متخصصين لديهم القدرة في استثمار أموال الصندوق في المجالات التي يتم الاتفاق بخصوصها، لتقديم الإعانات للطلاب المحتاجين على شكل مساعدات أو قروض مالية وفق القواعد التي يضعها مجلس إدارة الصندوق، وتقديم جوائز للمتفوقين دراسياً وللمتميزين في خدماتهم الطلابية، والمساهمة في دعم النشاطات الطلابية المختلفة للطلاب

والكليات، والمساهمة في تأمين الأجهزة والمعدات والخدمات المتعلقة بالنشاطات الطلابية، وقد تم بناء (١٤) فقرة من (١-١٤) بالاستبانة بصورتها الأولية (ملحق٤) .

٢. **تسويق البحوث العلمية والابتكارات** : جمع العوائد المالية من ريع البحوث العلمية والابتكارات من خلال المشاريع والخطط التسويقية التي تنظمها الجامعة مع الجهات ذات العلاقة ، وقد تم بناء (١٠) فقرات من (١٥-٢٤) بالاستبانة بصورتها الأولية (ملحق٤) .

٣. **الشراكة مع قطاع الانتاج والصناعة** : العوائد المالية التي تجنيها الجامعة من عقود الشراكة مع الشركات المحلية والمؤسسات الصناعية التي نظمتها الجامعة للتعاون لأغراض الانتاج المعرفي أو الخدمي أو الاستشاري، وقد تم بناء (١٠) فقرات من (٢٥-٣٤) بالاستبانة بصورتها الأولية (ملحق٤)

٤. **خدمة المجتمع والتعليم المستمر** : العوائد المالية من الرسوم والاشتراكات للدراسات المسائية وبرامج التعليم الموازي والاستشارات العلمية والتدريب باعتبار الجامعة وحدة استشارات ، وقد تم بناء (١١) فقرة من (٣٥-٤٥) بالاستبانة بصورتها الأولية (ملحق٤) .

٥. **تسويق الخدمات الجامعية** : استثمار المباني والمرافق ومواقع الجامعة وما يلحق بها لأغراض تجارية سواء بالتأجير أو التضمين أو استيفاء الرسوم مقابل الخدمات الإضافية أو البيع والشراء ، وقد تم بناء (٩) فقرات من (٤٦-٥٤) بالاستبانة بصورتها الأولية (ملحق٤) .

٦. **النشاطات الانتاجية والأودية التقنية** : هي كيان يضم نخبة من الشركات العاملة في مجال الصناعات والخدمات القائمة على المعرفة ، تعود على الجامعة بعوائد مالية نظير نشاطاتها المعرفية المتضمنة بالحدائق المعرفية والأودية التقنية وحاضنات الأعمال ، وقد تم بناء (١٦) فقرة من (٥٥-٧٠) بالاستبانة بصورتها الأولية (ملحق٤) .

٧. **الأوقاف والهبات والتبرعات** : إحدى مصادر التمويل الشعبي لدعم البحوث وطلاب الجامعة وتشمل أعمال الوقف الخيري والهبات والتبرعات والكراسي البحثية الوقفية ، وقد تم بناء (١٠) فقرات من (٧١-٨٠) بالاستبانة بصورتها الأولية (ملحق٤) .

المحور الثاني : يقيس متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين بالمجالات التالية :

١. **المتطلبات الإدارية والتنظيمية** : تقيس الإجراءات والآليات المتعلقة بالإدارة والقيادة الجامعية كتهيئة بيئة الجامعة للتحوّل نحو الجامعة المنتجة والاقتصاد المعرفي من خلال اللوائح والأنظمة والعمليات الإدارية التي تعزز الاعتماد على مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية بالاستفادة من التجارب العالمية ، وقد تم بناء (٢٥) فقرة من (١-٢٥) بالاستبانة بصورتها الأولية (ملحق٤) .

٢. **المتطلبات البشرية** : تقيس الإجراءات والآليات المتعلقة بالموارد البشرية (أعضاء هيئة تدريس وطلاب والكوادر البشرية من وحدات الإنتاج وقطاع الصناعات) التي ينبغي تحقيقها لتعزيز توفير

مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية ، وقد تم بناء (١٥) فقرة من (١-١٥) بالاستبانة بصورتها الأولية (ملحق٤) .

٣. **المتطلبات المادية والبحثية والتقنية** : تقيس الإجراءات والآليات المتعلقة بالتجهيزات التقنية والانترنت والتجهيزات المادية والموقع والمعامل والمختبرات اللازمة توفيرها ومراكز الأبحاث التي تعزز نجاح مشاريع مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية ، وقد تم بناء (٢١) فقرة من (١-٢١) بالاستبانة بصورتها الأولية (ملحق٤) .

الخطوة الثالثة : تمّ عرض الاستبانة بصورتها الأولية (ملحق٤) على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية (ملحق٥) ، للحكم على مدى وضوح الصياغة اللغوية للفقرة وكذلك مدى تمثيل الفقرة للمجال واقتراح ما يرونه مناسباً .

الخطوة الرابعة : تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية بعد التحكيم (ملحق٦) وتدريج الفقرات وفق تدريج ليكرت الخماسي بتحديد درجة (توافر مصادر التمويل الذاتي) حسب المقياس التالي : (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) ، وللمحور الثاني (تحقيق متطلبات مصادر التمويل الذاتي) حسب المقياس التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) .

الخطوة الخامسة : تم التأكد من الخصائص السيكومترية الإحصائية للاستبانة بعد التحكيم بالتطبيق على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة المستهدفة وحساب الصدق الإحصائي من خلال حساب الاتساق الداخلي للفقرات والمجالات، بالإضافة إلى حساب مؤشرات الثبات للاستبانة ومحاورها ومجالاتها بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ .

الخطوة السادسة : تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية (ملحق٦) ، حيث تكوّنت الاستبانة بصورتها النهائية من المتغيرات الأولية والتي اشتملت على المتغيرات التالية (الجامعة ، سنوات الخبرة بالعمل القيادي ، الرتبة الأكاديمية ، الكلية ، المركز الوظيفي) , ثم تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من (١٠٤) فقرة توزّعت على المحورين كما يلي :

المحور الأول : درجة توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية ، بلغ عدد فقراته (٥٥) فقرة، توزّعت على سبع مجالات : الرسوم وصناديق الإستثمار (١٠) فقرات ، وتسويق البحوث العلمية والابتكارات (٩) فقرات ، والشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة (٥) فقرات ، وخدمة المجتمع والتعليم المستمر (٧) فقرات ، وتسويق الخدمات الجامعية (٥) فقرات، والنشاطات الإنتاجية والأودية التقنية (٩) فقرات ، والأوقاف والهبات والتبرعات (١٠) فقرات .

المحور الثاني : تقيس درجة متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية وبلغ عدد فقراته (٤٩) فقرة توزّعت على ثلاثة مجالات : الإدارية والتنظيمية (١٨) فقرة ، والبشرية (١٤) فقرة ، والمادية والبحثية والتقنية (١٧) فقرة .

مفتاح التصحيح والحكم على الاستجابات :

تمّ صياغة جميع الفقرات في الاتجاه الإيجابي ، بحيث تدلُّ الدرجة المرتفعة على وجود درجة عالية للسمة المقاسة (توافر مصادر التمويل الذاتي / تحقيق متطلبات مصادر التمويل الذاتي) ، والدرجة المنخفضة تدل على وجود درجة منخفضة على متصل السمة المقاسة وفق تدريج ليكرت الخماسي (عالية جداً / موافق بشدة، عالية/ موافق، متوسطة/ محايد، منخفضة/ غير موافق، منخفضة جداً/ غير موافق بشدة) ، بحيث تُعطى الأوزان التالية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) ، وتمّ حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو = ٤ ، وبتقسيم المدى على عدد المستويات يساوي ٥ ، كان ناتج القسمة = ٠,٨٠ وهو يمثل طول الفئة ، وبذلك أصبح معيار الحكم كما بالجدول (٤) .

جدول رقم (٤) معيار الحكم على الاستجابات لتوافر مصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها

المتوسطات الحسابية	توافر مصادر التمويل الذاتي	متطلبات تحقيقها
أقل من ١,٨٠	منخفضة جداً	منخفضة جداً
من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	منخفضة	منخفضة
من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	متوسطة	متوسطة
من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	عالية	عالية
من ٤,٢٠ - ٥	عالية جداً	عالية جداً

صدق الاستبانة :

يشير صدق الاستبانة إلى قدرة الاستبانة على أن تقيس ما أُعدت لقياسه، وهناك عدّة طرق رئيسة أشار لها أبو علام (٢٠١٢ ، ص ٢٤٥) للتأكد من صدق الاستبانة وهي : صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق الظاهري ، وصدق الاتساق الداخلي للفقرات بقياس معامل ارتباط بيرسون بين استجابات العينة على الفقرات والدرجة الكلية للمجال، وصدق الاتساق الداخلي للمجالات (صدق البناء) بحساب معامل ارتباط استجابات العينة على المجالات مع الدرجة الكلية للمجال في الاستبانة على النحو التالي :

أولاً : الصدق الظاهري (صدق المحكمين) :

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم (١٥) محكماً من أعضاء هيئة التدريس من بعض الجامعات السعودية (جامعة أم القرى، جامعة الملك خالد ، جامعة طيبة ، جامعة الجوف ، جامعة الملك سعود ، جامعة الإمام محمد بن سعود ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جامعة حائل ، جامعة حفر الباطن ، كلية الملك عبدالله للدفاع الجوي) (انظر ملحق٥) حيث تصدرت استبانة التحكيم خطاب موجّه للمحكمين تمّ فيه توضيح أهداف الدّراسة وتوضيح المعايير التي تقيسها الاستبانة، وتحديد معايير التحكيم المطلوبة من قبل المحكمين لإبداء أرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانه من حيث مدى مناسبة ووضوح الفقرة ، ومدى انتمائه للمجال الذي

تنتمي إليه الفقرة والحكم على مدى سلامة الصياغة اللغوية للفقرة والوضوح وإمكانية قياسه، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف حسب ما يرونه مناسباً، وبعد استعادة النسخ المُحكّمة تم تعديل صياغة بعض الفقرات بالاستبانه في ضوء آراء المحكمين، وقد تم الإبقاء على الفقرات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين أعلى أو تساوي (٨٠٪) على أنها تنتمي للمجال الذي تقيسه ، بينما تم حذف (٤٠) فقرة وإضافة (٣) فقرات كما تمّ تعديل صياغة بعض الفقرات، ويلخص جدول (٥) الفقرات المحذوفة من الاستبانة بصورتها الأولية .

جدول رقم (٥) توزيع فقرات الاستبانة على المجالات بالصورة الأولية والنهائية والفقرات المحذوفة

المحور	م	المجالات / المحاور	الاستبانة الأولية		الاستبانة النهائية		عدد الفقرات المحذوفة	عدد الفقرات المضافة
			تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات		
المحور الأول : توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية	١	الرسوم وصناديق الإستثمار	١-١٤	١٤	١-١٠	١٠	٤	-
	٢	تسويق البحوث العلمية والابتكارات	١٥-٢٤	١٠	١١-١٩	٩	٢	١
	٣	الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة	٢٥-٣٤	١٠	٢٠-٢٤	٥	٥	-
	٤	خدمة المجتمع والتعليم المستمر	٣٥-٤٥	١١	٢٥-٣١	٧	٤	-
	٥	تسويق الخدمات الجامعية	٤٦-٥٤	٩	٣٢-٣٦	٥	٤	-
	٦	النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية	٥٥-٧٠	١٦	٣٧-٤٥	٩	٧	-
	٧	الأوقاف والهبات والتبرعات	٧١-٨٠	١٠	٤٦-٥٥	١٠	-	-
مجموع الفقرات للمحور الأول			-	٨٠	-	٥٥	٢٦	١
المحور الثاني: متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية	١	الإدارية والتنظيمية	١-٢٥	٢٥	١-١٨	١٨	٧	-
	٢	البشرية	١-١٥	١٥	١-١٤	١٤	٣	-
	٣	المادية والبحثية والتقنية	١-٢١	٢١	١-١٧	١٧	٤	٢
مجموع الفقرات للمحور الثاني			-	٦١	-	٤٩	١٤	٢

وقد كانت أبرز الملاحظات المتعلقة بأسباب الحذف نظراً لتكرار مضامين بعض الفقرات أو عدم انتمائها للمجال، حيث تم حذف فقرتين ذات الرقمين (٤ ، ٥) في المجال الأول (رسوم وصناديق الاستثمار) بالاستبانة بصورتها الأولية ، ودمج الفقرات (١٠، ١١، ١٣) بالفقرة (٨) بالاستبانة النهائية التي نصّت على " إنشاء مشاريع استثمارية ..." ، كما تم حذف فقرتين (١٦، ٢٢) بالمجال الثاني (تسويق البحوث العلمية والابتكارات) وإضافة الفقرة رقم (١٩) بالاستبانة النهائية التي نصّت على " إنشاء دليل ..." كما تم حذف خمس فقرات من المجال الثالث "الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة" (٢٥، ٢٦، ٢٧، ٣١، ٣٣)، وحذف (٤) فقرات من المجال الرابع "خدمة المجتمع والتعليم المستمر" (٣٨، ٤٢، ٤٣، ٤٤) و (٣) فقرات في المجال الخامس "تسويق الخدمات الجامعية" (٥٠، ٥١، ٥٣، ونقل الفقرة (٥٤) لتكون الفقرة رقم (١٩) المضافة بالمجال الثاني ، كما تم حذف (٧) فقرات في المجال السادس "النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية" (٥٧، ٦٠، ٦٢، ٦٣، ٦٥، ٦٧، ٦٩) كما تم حذف سبع فقرات من المجال الأول (المتطلبات الإدارية والتنظيمية) بالمحور الثاني (٧، ١٢، ١٤،

١٦، ١٩، ٢١، ٢٥) و (٣) فقرات من المجال الثاني "المتطلبات البشرية" (٣، ٦، ١٢) وإضافة الفقرتين (١٣ ، ١٤) بالاستبانة النهائية والتي كانتا من المجال الثالث برقمي (١٧ ، ١٩) بالاستبانة الأولية، وبالمجال الثالث " المتطلبات التقنية والمادية والبحثية" فقد تم حذف أربع فقرات (١٦، ١٧، ١٨، ١٩) ، وبعد هذه الإجراءات تمكّن الباحث من التأكد بتوافر الصدق الظاهري للاستبانة أو صدق المحكمين ، وتطبيقها على عينة استطلاعية للتأكد من الصدق والثبات الإحصائي .

ثانياً : صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة :

تم الَتحقُّق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال التطبيق على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة المستهدفة تكوّنت من (٣٠) عميداً ووكيلاً ومديري عموم الإدارات من خارج العينة الأساسية، وقد تم حساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما تتبين النتائج بجدول (٦) .

جدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية لمجالات المحور الأول " توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية "

الرسوم وصناديق الاستثمار		تسويق البحوث العلمية والابتكارات		الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة		خدمة المجتمع والتعليم المستمر		تسويق الخدمات الجامعية		النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية		الأوقاف والهبات والتبرعات	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٦٣**	١١	٠,٧٣**	٢٠	٠,٦٥**	٢٥	٠,٥٨**	٣٢	٠,٦٥**	٣٧	٠,٦٣**	٤٦	٠,٦٥**
٢	٠,٦٥**	١٢	٠,٦٥**	٢١	٠,٦٦**	٢٦	٠,٦١**	٣٣	٠,٦٤**	٣٨	٠,٦٩**	٤٧	٠,٦٢**
٣	٠,٦٦**	١٣	٠,٧٦**	٢٢	٠,٧٢**	٢٧	٠,٦٩**	٣٤	٠,٦٤**	٣٩	٠,٧٥**	٤٨	٠,٦٣**
٤	٠,٧٩**	١٤	٠,٧٠**	٢٣	٠,٦٤**	٢٨	٠,٧٠**	٣٥	٠,٦٠**	٤٠	٠,٦٧**	٤٩	٠,٦٥**
٥	٠,٨١**	١٥	٠,٦٥**	٢٤	٠,٥٦**	٢٩	٠,٦٣**	٣٦	٠,٥٢**	٤١	٠,٦٢**	٥٠	٠,٧٦**
٦	٠,٧٢**	١٦	٠,٦٣**			٣٠	٠,٧١**			٤٢	٠,٦٣**	٥١	٠,٦٢**
٧	٠,٧٤**	١٧	٠,٤٥**			٣١	٠,٦٢**			٤٣	٠,٦٧**	٥٢	٠,٦٧**
٨	٠,٦٢**	١٨	٠,٦٦**							٤٤	٠,٥٧**	٥٣	٠,٦٢**
٩	٠,٥٩**	١٩	٠,٦٤**							٤٥	٠,٧١**	٥٤	٠,٦٩**
١٠	٠,٦٣**											٥٥	٠,٦٤**

**** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١**

يتبين من نتائج معاملات ارتباطات الفقرات بمجالاتها بالمحور الأول أن جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت قيم ارتباطاتها بالمجال الأول " الرسوم وصناديق الاستثمار " من(٠,٥٩-٠,٨١) وللمجال الثاني "تسويق البحوث العلمية والابتكارات " من (٠,٤٥-٠,٧٦) وللمجال الثالث " الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة " من (٠,٥٦-٠,٧٢) وللمجال الرابع " خدمة المجتمع والتعليم المستمر " من (٠,٥٨-٠,٧١) وللمجال الخامس " تسويق الخدمات الجامعية " من (٠,٥٢-٠,٦٥) والمجال السادس " النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية " من (٠,٥٧-٠,٧٥) والمجال السابع " الأوقاف والهبات والتبرعات " من (٠,٦٢-٠,٧٦) ، وتدل هذه النتائج على صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة في المحور الأول من حيث اتساق الفقرات بالمجالات التي تقيسها ، كما تم حساب

معامل ارتباط الفقرات بمجالاتها بالمحور الثاني الذي يقيس " متطلبات تحقيق لتمويل الذاتي في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية " وتتضح النتائج في جدول (٧) .

جدول رقم (٧) معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية لمجالات المحور الثاني " متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية "

المتطلبات الإدارية والتنظيمية				المتطلبات البشرية				متطلبات مادية وبحثية وتقنية			
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٦٩**	١٠	٠,٦٤**	١	٠,٦٧**	٨	٠,٥٢**	١	٠,٦٥**	٩	٠,٦٥**
٢	٠,٤٥**	١١	٠,٧١**	٢	٠,٦٣**	٩	٠,٧١**	٢	٠,٦٠**	١٠	٠,٦٣**
٣	٠,٤١**	١٢	٠,٧٣**	٣	٠,٦٤**	١٠	٠,٦٥**	٣	٠,٦٩**	١١	٠,٤٤**
٤	٠,٥٢**	١٣	٠,٧٤**	٤	٠,٦٨**	١١	٠,٥٤**	٤	٠,٦٧**	١٢	٠,٦٢**
٥	٠,٦٣**	١٤	٠,٦٥**	٥	٠,٦٥**	١٢	٠,٦٢**	٥	٠,٥٨**	١٣	٠,٥٦**
٦	٠,٦٤**	١٥	٠,٦٣**	٦	٠,٦٩**	١٣	٠,٦٩**	٦	٠,٦٤**	١٤	٠,٧٥**
٧	٠,٦٣**	١٦	٠,٦٠**	٧	٠,٧١**	١٤	٠,٧١**	٧	٠,٦٨**	١٥	٠,٦٣**
٨	٠,٥١**	١٧	٠,٥٢**					٨	٠,٥٤**	١٦	٠,٥٩**
٩	٠,٦٢**	١٨	٠,٦٩**							١٧	٠,٦٣**

**** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١**

يتبين من نتائج معاملات الارتباط في جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمجالات الذي تنتمي إليه الفقرة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت قيم ارتباطاتها بالمجال الأول " الإدارية والتنظيمية " من (٠,٤١ – ٠,٧٤) وللمجال الثاني " البشرية " من (٠,٥٢– ٠,٧١) وللمجال الثالث " المادية والبحثية والتقنية " من (٠,٤٤– ٠,٧٥) ، وتدل هذه النتائج على صدق الاتساق الداخلي للفقرات مع الدرجة الكلية لمجالات المحور الثاني بالاستبانة، والذي يقيس متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية ، وبالتالي توفّر لأداة الدراسة صدق الاتساق الداخلي للفقرات بالمحور الأول والثاني بالاستبانة .

ثالثاً : صدق البناء لمجالات الاستبانة :

تم التأكد من صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة) وفقاً لمحوريها الأول والثاني، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور (الأول والثاني) مع الدرجة الكلية للمجال كما تتبين النتائج في جدول (٨) .

جدول رقم (٨) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لكل مجال مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه المجال بالاستبانة

المحاور	المجالات	معامل ارتباط المجال بالمحور
توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية	الرسوم وصناديق الاستثمار	٠,٨٧**
	تسويق البحوث العلمية والابتكارات	٠,٨٩**
	الشراكة مع قطاع الانتاج والصناعة	٠,٧٤**
	خدمة المجتمع والتعليم المستمر	٠,٨١**
	تسويق الخدمات الجامعية	٠,٧٣**
	النشاطات الانتاجية والأودية التقنية	٠,٧٦**
	الأوقاف والهبات والتبرعات	٠,٨٥**
متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية	الإدارية والتنظيمية	٠,٨٨**
	البشرية	٠,٨٥**
	المادية والبحثية والتقنية	٠,٨٤**

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (٨) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمجالات المحور الأول (توافر مصادر التمويل الذاتي) بالاستبانة والدرجة الكلية لكل مجال دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٧٣- ٠,٨٩) ، مما يدل على صدق البناء للمحور الأول في الاستبانة ، كما تبين أنّ جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثاني بالاستبانة (متطلبات تحقيق التمويل الذاتي) والدرجة الكلية لكل مجال الذي ينتمي للمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (٠,٨٤-٠,٨٨) ، مما يدل على صدق البناء (الاتساق الداخلي) لمجالات المحور الثاني بالاستبانة .

ثبات أداة الدّراسة :

تم تقدير ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ثبات التجانس الداخلي بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ، وهي كما أشار لها أبو علام (٢٠١٢، ص ٢٧١) من أدق طرق حساب الثبات للاستبانة ، تتبين النتائج في الجدول (٩) .

الجدول رقم (٩) معاملات ثبات التجانس الداخلي للاستبانة وفقاً لمحاورها بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	المجالات	العدد	معامل ارتباط المجال
توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية	الرسوم وصناديق الاستثمار	١٠	٠,٨٩
	تسويق البحوث العلمية والابتكارات	٩	٠,٨٨
	الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة	٥	٠,٧٢
	خدمة المجتمع والتعليم المستمر	٧	٠,٨٦
	تسويق الخدمات الجامعية	٥	٠,٧٩
	النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية	٩	٠,٨١
	الأوقاف والهبات والتبرعات	١٠	٠,٨٤
جميع فقرات المحور الأول		٥٥	٠,٩٣
متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية	الإدارية والتنظيمية	١٨	٠,٩٢
	البشرية	١٤	٠,٨٩
	المادية والبحثية والتقنية	١٧	٠,٨٧
جميع فقرات المحور الثاني		٤٩	٠,٩١

يتبين من جدول (٩) أن قيم معاملات الثبات بلغت لجميع فقرات المحور الأول في الاستبانة "توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية" (٠,٩٣) وتراوحت لمجالاتها من (٠,٧٢-٠,٨٩) ، وبالمحور الثاني "متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية" (٠,٩١) وتراوحت لمجالاتها من (٠,٨٧-٠,٩٢) ، وتدل القيم على توافر ثبات التجانس الداخلي لفقرات الاستبانة وإمكانية التطبيق على العينة الأساسية .

إجراءات تطبيق أدوات الدراسة الميدانية :

قام الباحث بتطبيق أداة الدّراسة ميدانياً وفق الإجراءات التالية :

١- الرجوع للأدبيات والدّراسات السابقة بمجال التمويل الذاتي وتحليل المصادر المالية الذاتية بالجامعات الأمريكية والمملكة المتحدة والمملكة الأردنية الهاشمية، وبناء قائمة بالمصادر الذاتية بالتمويل ومن ثم بناء أداة الدّراسة الميدانية والسير بخطواتها المنهجية للتأكد من الصدق والثبات بالتطبيق على العينة الاستطلاعية وإخراج الإستبانة بصورتها النهائية .

٢- حصول الباحث على خطاب تعريف من جامعة أم القرى يفيد ارتباطها بدراسة الدكتوراه وذلك بكتابة خطاب إلى الجامعات الثلاثة (ملحق رقم ٨) .

٣- تم تحديد عدد أفراد العينة المقصودة وتم إرسال أداة الدراسة وفق رابط إلكتروني إلى العمداء والوكلاء بالجامعات الثلاثة ، بينما تم توزيع الاستبانة ورقياً على مديري العموم بالجامعات الثلاثة بعد تحديدهم قصدياً لرغبة الباحث في التواصل معهم ، ولصعوبة التواصل معهم إلكترونياً ، وقد استجاب (٣١٠) من العمداء والوكلاء إلكترونياً ، و (٤١) من مديري عموم الإدارات بالجامعات الثلاثة، واستغرقت الفترة بين ارسال الاستبانات واستلامها من تاريخ ٢٠١٩/٩/١٥م إلى ٢٠١٩/١٠/١٥م .

٤- تم تصدير البيانات من برنامج أكسل إلى البرنامج الإحصائي "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) استعداداً للتحليل الإحصائي، بالإضافة إلى إدخال استجابات الاستبانات الورقية واستخدم الباحث الاحصائيات المناسبة لمعالجة البيانات والحصول على النتائج ، بعد التأكد من صلاحية الاستجابات للتحليل الإحصائي .

٥- تم تحليل النتائج وإعداد التصوّر المقترح وعرضه على لجنة من المحكمين عددهم (٣) (ملحق ٧)

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات :

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة .
- معامل ارتباط بيرسون ومعامل الثبات ألف كرونباخ للتأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة .
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل فقرة أو مجموعة من الفقرات (مجال) ، والمتوسط الحسابي العام لكل محور .

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات تقدير توافر مصادر التمويل الذاتي بالجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية التي تُعزى إلى متغيرات (الجامعة، سنوات الخبرة بالعمل القيادي، الرتبة الأكاديمية، الكلية المركز الوظيفي) .
- اختبار أقل معنوية للفرق Fisher's Least Significant Difference (LSD) للكشف عن اتجاه الفروق الإحصائية في حالة وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية التي تُعزى لمتغيرات الدراسة .

الفصل الرابع

نتائج الدّراسة ومناقشتها

- نتائج السؤال الأول ومناقشته .
- نتائج السؤال الثاني ومناقشته .
- نتائج السؤال الثالث ومناقشته .
- نتائج السؤال الرابع ومناقشته .

الفصل الرابع
نتائج الدّراسة ومناقشتها

هدفت الدّراسة إلى بناء تصوّر مُقترح للتمويل الذاتي في الجامعات السعودية ومتطلبات تحقيقها من خلال تحديد درجة توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية، والتعرّف على متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين في ضوء بعض التجارب العالمية، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد الدراسة لدرجة توافر مصادر التمويل الذاتي بمجالاتها التي يُمكن أن تُعزى للمتغيرات التالية : (الجامعة، سنوات الخبرة بالعمل القيادي، الرتبة الأكاديمية، الكلية ، المركز الوظيفي) ، ويتناول الباحث في هذا الفصل نتائج الدّراسة الميدانيَّة بعرض ما أسفرت عنه نتائج تحليل الاستبانة وفقاً لأسئلة الدّراسة وأهدافها، ومناقشتها في ضوء نتائج الدِّراسَات السَّابقة على النحو الآتي :

نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشته :

نص السؤال الأول على " **ما درجة توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية** " ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للدرجة الكلية لتوافر مصادر التمويل الذاتي وبالمجالات ، وقد تم ترتيبها حسب قيمة المتوسط الحسابي لها، وفي حالة تساوي المتوسطات الحسابية بين المجالات فقد تم ترتيبها حسب قيمة الإنحراف المعياري الأقل ويوضح جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمجالات مرتبة تنازلياً .

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لتوافر مصادر التمويل الذاتي مرتبة تنازلياً (ن = ٣٥١)

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
٣	الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة	٢,١٤	٠,٦٠	١	منخفضة
١	الرسوم وصناديق الاستثمار	٢,١٢	٠,٥١	٢	منخفضة
٦	النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية	٢,٠٩	٠,٤٤	٣	منخفضة
٧	الأوقاف والهبات والتبرعات	٢,٠٢	٠,٦٣	٤	منخفضة
٢	تسويق البحوث العلمية والابتكارات	٢,٠٠	٠,٥١	٥	منخفضة
٤	خدمة المجتمع والتعليم المستمر	١,٩٩	٠,٥٩	٦	منخفضة
٥	تسويق الخدمات الجامعية	١,٩٨	٠,٥٩	٧	منخفضة
	الدرجة الكلية لتوافر مصادر التمويل الذاتي بالجامعات السعودية	٢,٠٥	٠,٤٣		منخفضة

من جدول (١٠) يتبين أن درجات تقدير توافر مصادر التمويل الذاتي كانت بدرجة توافر "منخفضة" وبمتوسط حسابي (٢,٠٥) ، وبانحراف معياري بلغ (٠,٤٣) تدل على اتفاق الاستجابات في تقديرهم لتوافر مصادر التمويل الذاتي لتماثل إدراك المستجيبين للسياسات التي تتبعها الجامعات في توفير التمويل الذاتي للجامعات ولوجود فجوة واضحة بين الواقع الممارس حالياً وبين ما يجب أن يكون في ضوء بعض التجارب العالمية ، وتراوحت الانحرافات المعيارية للمجالات من (٠,٤٤- ٠,٦٣) وتدل على اتفاق تقدير المستجيبين لدرجات توافر مصادر التمويل الذاتي بمجالات مصادر التمويل ، ويعزي الباحث النتيجة العامة لدرجات توافر مصادر التمويل الذاتي بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية والتي ظهرت بدرجة منخفضة لإدراك العمداء والوكلاء ومديري العموم لواقع مصادر التمويل بالجامعات كونها تعتمد على التمويل الحكومي المباشر في ميزانيتها التشغيلية وخاصة ضعف الإيرادات التي تشكلها الرسوم وصناديق الإستثمار، وضعف عمليات تسويق البحوث العلمية والابتكارات وقلة وجود براءات الاختراع الفاعلة، ولضعف الإيرادات التي تشكلها الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة، ولوجود العديد من التحديات والمشكلات ذات العلاقة بالبحث والإنتاج العلمي بالجامعات كالتحديات التي أشارت لها كعكي (٢٠١١م) والثبيتي (٢٠١٨م) والمالكي (٢٠١٨م) وجمعة (٢٠١٧م) وحورية وطحلاوي (٢٠١٧م) منها ضعف تفعيل نتائج البحوث التطبيقية العلمية وتسويقها لوجود المعوقات التنظيمية، والإدارية، والمعوقات الخاصة بطبيعة الأبحاث التطبيقية التي يمكن أن تتبناها أو تستفيد منها القطاعات الإنتاجية والصناعية، وبمخرجات الأبحاث، وبالجهات المستفيدة واتجاهها نحو البحث العلمي، وضعف إنتاج البحوث التطبيقية بالأصل، كما اتفقت مع نتيجة دراسة تيلاك (Tilak,2015) التي كشفت على أن انخفاض الإنفاق العام على التعليم العالي بمثابة أزمة عالمية حتى في الدول المتقدمة مثل المملكة المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا، على الرغم من أن التعليم العالي عموماً في الدول ذات الدخل المرتفع لم يتأثر كثيراً .

ويرى الباحث أنه بالرغم من الإنجازات التي حققتها الجامعات السعودية بصفة عامة فما زالت تعتمد على التمويل الحكومي وما يخصص لها من ميزانية سنوية من الدولة، إلا أنّ هذا الدعم السخي لم يمنعها من إحراز مراكز متقدمة بالتصنيف العالمي للجامعات كما ورد على موقع وزارة التعليم (العالي) https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/u-1441-532.aspx أنه حققت جامعة الملك عبدالعزيز المركز الأول عربياً وضمن الترتيب ٢٠١ عالمياً، إلا أنّ ذلك يتطلب أن تتوجه الجامعات في ضوء الظروف الاقتصادية الحالية ورؤية (٢٠٣٠م) بالاعتماد على مصادرها الذاتية لتطوير أنظمتها المالية، وتحقيق الاستفادة من مشاريعها الإنتاجية والاستثمارية اقتصادياً من خلال تعزيز الجهود الحالية بالاستفادة من التجارب العالمية، وربما لضعف الإجراءات الإدارية والتنظيمية وما يتعلق بمشكلات وتحديات الإنتاج المعرفي الاستثماري للجامعات ساهم في ظهور النتيجة العامة كما أشارت دراسة عسيري (٢٠١٧م) ودراسة الغامدي (٢٠١٧م) أن التقويم العام لمنظومة الابتكار

السعودية حسب مؤشر اقتصاد المعرفة الابتكار العالمي (KEI) الصادر عام ٢٠١٢م لا يزال دون مستوى الطموحات ، فقد حلت المملكة العربية السعودية في المرتبة (٨٤) من بين (١٤١) دولة شملها المؤشر، بعد أن كانت في المرتبة (٥٤) في إصدار عام (٢٠١٠م) لقلة كفاية القدرات البحثية للجامعات بالمقارنة مع الدول المتقدمة، والفجوة الواسعة بين إنتاج المعرفة وآليات استثمارها (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٣، ص ٧٥) ، وأشار خضر (٢٠١١، ص٢٢) أن الجامعات تهتم بالجوانب التعليمية أكثر من اهتمامها بمشكلات المجتمع، وتركز على استقطاب أعضاء هيئة تدريس أكفاء بشكل يفوق تركيزها على استقطاب خبراء واستشاريين قادرين على تحويل البحوث والدراسات النظرية إلى واقع تطبيقي .

وقد تشير هذه النتيجة العامة إلى ضعف السياسات التي اتخذتها الجامعة في القيام بتسويق بحوثها وجعلها في خدمة التنمية، بالتالي ضعف في الشراكة المجتمعية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة، حيث يعد تسويق البحوث العلمية شكلاً من أشكال الشراكة المجتمعية، على الرغم من جهود الجامعة في ذلك ، وقد يعود السبب إلى قصور في الاتصال والتنسيق بين الجامعة والجهات المستفيدة، وقصور في تفعيل الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس وتوفير معلومات حول كيفية تسويقها، وعلى الرغم من صدور اللائحة الموحدة للبحث العلمي في الجامعات السعودية والتي تهدف إلى إثراء العلم والمعرفة في جميع المجالات، وتقديم الاستشارات العلمية، وتطوير الحلول العلمية والعملية للمشكلات التي تواجه المجتمع من خلال الأبحاث والدراسات التي يتطلب إعدادها جهات حكومية أو خاصة، وربط البحث العلمي بأهداف الجامعة وخطط التنمية، والبعد عن الازدواجية والتكرار، كذلك إثراء المعرفة ونقل وتوطين التقنية الحديثة، والتحول من اقتصاد النفط إلى اقتصاد المعرفة، إلا أن مخرجات البحث العلمي ما تزال تقليدية، ولا ترتبط بحاجات المجتمع ومشكلاتها .

كما تتفق هذه النتائج مع ما وصفه الغامدي (٢٠١٧م) بخصوص أودية التقنية بالجامعات السعودية (جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة أم القرى) حيث أنه بالرغم من أن الهدف الأساسي من تأسيس أودية وشركات التقنية بالجامعات هو ردم الفجوة بين الجامعات وما تمتلكه من إمكانات وموارد وبين القطاع الخاص والصناعة، في حين اتضح أن بعض الأنشطة التي تمارسها الأودية تتركز في تقديم تسهيلات لوجود الشركات الكبرى بغض النظر عما ستقدمه تلك الشركات مقابل توفير مساحة الأرض والبنية التحتية التي يقدمها لها الوادي، في حين أن الممارسات العالمية أظهرت أن استقطاب الشركات داخل الأودية يخدم كذلك القطاع الأكاديمي من حيث إثراء الجانب العلمي والأبحاث التطبيقية التي تتميز بها الجامعة الراعية للوادي، ولم تكن المشاركات البحثية والاستشارية لأعضاء هيئة التدريس وتوظيف ما يتوفر لدى الجامعة من مختبرات ومعامل بالشكل المأمول في أنشطة الأودية، وربما كانت مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جانب الإشراف الإداري والتنظيمي،

ومحدودية مشاركات الطلاب في بعض الأودية في مختلف المستويات الأكاديمية في التطوير العلمي والبحثي ودعم المجموعات البحثية .

كما أنّ الأصل في استقطاب الشركات التجارية داخل الأودية ما تعرضه الشركات من فرص لمسارات تطويرية لنشاطاتها التجارية، بحيث يمثل هذا التطوير اتجاهات جديدة في البحوث العلمية التي تمتلك الجامعات فيها قدرات وإمكانات علمية تطبيقية وبشرية، فكانت الجهود في بعض الأودية تتمثل باستقطاب الشركات الأكبر والأشهر حتى وإن كان نطاق اهتمامات الشركة ومنتجاتها لا تخدم المنطقة أو تخصصات الجامعة، أو تتوافق مع المسار البحثي القوي لديها، وتوجد حاجة بهذه الأودية الجامعية لإظهار الجانب والدور الحقيقي الذي تقوم به أودية التقنية في خدمة المجتمع والتوعية باقتصاد ومجتمع المعرفة، والتوجهات الحديثة نحو الإبداع والابتكار، وريادة الأعمال، وحقوق الملكية الفكرية لبراءات الاختراع التقنية، وتسجيلها وترخيصها كمنتجات تجارية اقتصادية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٤) .

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة عسيري (٢٠١٧م) التي كشفت أن واقع تسويق البحوث العلمية منخفضة بمتوسط حسابي (٢,٥١)، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات التي كشفت عن وجود جوانب ضعف وقصور بالتسويق والتمويل الذاتي بالجامعات مثل دراسة القحطاني (٢٠١٤م) ودراسة (Borlaug,Jacob,2013) ودراسة العتيبي (٢٠١٤م) والخضيري (٢٠١٤م) ودراسة مسعوديان ومحمد وجاهش زادي (Masudian, Mohammad, Ghashgayizadeh, 2013) ودراسة فاندرفورد وويس وويس (vanderford, Weiss, Weiss ,2013) ودراسة عنانبة (٢٠٠٤م) ودراسة حلس (٢٠١٠م) والخطيب (٢٠١٠م) وعليمات (٢٠١٠م) ودراسة البشير (٢٠٠٠م) ودراسة السيدية وباطويح (٢٠٠٠م) ودراسة حسين (٢٠١١م) ودراسة حسين وحسن، ومطاوع (٢٠١١م) ودراسة المومني (٢٠١١م) والهادي (٢٠١١م) ودراسة إسماعيل (٢٠١٩م) .

كما اتفقت ضمنياً مع نتيجة دراسة تيلاك (Tilak,2015) التي تبين فيها أن انخفاض الإنفاق العام على التعليم العالي بمثابة أزمة عالمية ، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠١٧م) التي تبين فيها أن المملكة العربية السعودية تنفق على التعليم مبالغ تعد الأكبر في العالم معتمدة بالدرجة الأولى على الميزانية الحكومية، وأنها تسعى سعياً حثيثاً لزيادة معدل الإنفاق على التعليم من الناتج المحلي، وأكدت على أهمية الاعتماد على مصادر التمويل الأخرى فى تمويل التعليم مع التوسع في البحوث الاقتصادية والمالية ، كما اتفقت مع نتيجة دراسة عقيلي والقحطاني (٢٠١٩م) التي توصلت إلى أن هناك شبه اعتماد كلي في تمويل التعليم العالي السعودي، كما يوجد قصور في ربط التعليم الفني والتقني باحتياجات سوق العمل، نتيجة لعدم ربطه بالتعليم العالي والبحث العلمي، وكذلك يوجد قصور في برامج الربط وأيضاً بين البحث العلمي وحاجات سوق العمل، وذلك نتيجة لعدم اشتراك الجامعة مع المؤسسات الصناعية الكبرى، وعدم وجود شراكات بينهم من أجل توظيف البحث العلمي

لخدمة المجتمع وحاجات سوق العمل، مما أدى إلى زيادة الفجوة بين مخرجات الجامعة وحاجات سوق العمل السعودية، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الشنيفي (٢٠١٩م) التي تبين فيها أنّ أهم مصادر تمويل التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية هي الحكومة، ثم يليه مصادر أخرى من التمويل كتمويل الأفراد والقروض، ثم المصادر الخاصة والمحلية، بالإضافة لمصادر خارجية .

كما اتفقت ضمنياً مع نتيجة دراسة الحضرمي (٢٠٠٤م) التي تبين فيها انخفاض مساهمة الوقف في تمويل الجامعات السعودية في بُعد الأنشطة العلمية والتجهيزات التعليمية والخدمات الطلابية، كما اتفقت مع نتيجة دراسة صبيح (٢٠٠٥م) التي تبين فيها انخفاض كفاية رسوم الطلبة في سد العجز المالي لغياب استراتيجية تمويلية واضحة تعتمدها الجامعات، واعتماد الجامعات الفلسطينية على مصادر تمويلية غير ثابتة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة القحطاني (٢٠٠٨م) التي تبين فيها ضعف واقع استثمار القطاع الخاص وقلة الدراسات العلمية الدالة على الفرص الاستثمارية، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الحلو والحيلة (٢٠١٨م) التي كشفت بأن المصدر الرئيس والأساسي كمورد مالي للجامعات هو رسوم الطلبة ولكنها غير كافية ، والقليل من الهبات والتبرعات الخارجية ومعظمها عينية، بالرغم من قلة كفاءة الاستثمارات والعوائد المالية الذاتية للجامعة، كما اتفقت ضمنياً مع نتيجة دراسة الماجد (٢٠١٨م) التي تبين فيها انخفاض مصادر التمويل الذاتية وأن التمويل في الجامعات السعودية يعاني من وجود هذه المعوقات .

بينما اختلفت نتائج الدراسة الكلية مع نتيجة دراسة جيري سوكانا (Jerry & Sukanya,2002) التي تبين فيها زيادة التأثيرات التجارية والنمو الكبير في تمويل أنشطة الجامعات الأمريكية، وقد عزى الباحثان ذلك إلى النشاط التجاري فضلاً عن استخدام التكنولوجيا في الجامعة، وتسويقها للشركات، بالإضافة إلى زيادة المدخلات للجامعة عن طريق البحوث وبراءات الاختراع، وازداد النشاط في الجامعات الأمريكية التي تركز على "الإنتاجية" وزيادة الموارد المخصصة للتسويق ، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة مطلق (٢٠١٤م) التي كشفت عن دور البحث العلمي في تمويل التعليم الجامعي متوسطاً، بمجال الشراكة مع قطاع الإنتاج والخدمات، ومجال الموارد المالية بدرجة تقدير متوسطة .

كما اختلفت مع نتيجة دراسة كورت (Court,2000) التي كشفت عن وجود مصادر تمويلية ذاتية عالية في جامعة ميكرير في أوغندا التي استطاعت حل مشكلة التمويل لديها دون أن يكون هناك اعتماد مالي على الحكومة ، وفي غضون خمس سنوات انتقلت "ميكرير" من جامعة لا يدفع فيها أي من الطلاب رسوم إلى جامعة يدفع فيها الطالب ما يزيد عن ٧٠٪ من الرسوم و٣٠٪ يكون على شكل تبرعات ومصادر بديلة مما يقلل من الكلفة على الحكومة التي توجه إنفاقها نحو التعليم الأساسي في أوغندا، كما أختلفت مع نتيجة دراسة (Chrles,2008) التي تبين فيها أن الجامعات الأمريكية قامت بتحسين وضعها المالي، وحققت أعلى مستوى في تحسين الأداء الأكاديمي من خلال

زيادة معدلات المنح والتبرعات والهبات، وتوفير مصادر تمويل مالية إضافية ساعدت في تطوير المباني والأثاث والمعامل والصيانة .

كما اختلفت مع نتيجة دراسة ساف (Sav'2013) التي تبين فيها وجود مصادر التمويل الذاتية المجزية من التبرعات الأهلية التي تقوم الجامعات بتحصيلها، والبرامج التي تقدمها تلك الجامعات ، كما اختلفت ضمنياً مع نتيجة دراسة نصير (٢٠١٨م) التي تبين فيها أن دور الوقف التعليمي في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع نتائج دراسة (Jonson,2012) عن معوقات وأسباب عجز تمويل التعليم الذاتي بجامعة كاليفورنيا الحكومية، بسبب تراجع الإنفاق العام الحكومي ساهم في تراجع معدلات التسجيل وتأخر معدل الالتحاق الجامعات .

ومن الجدول (١٠) جاء مجال " الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (**٢,١٤**) بدرجة منخفضة وبإنحراف معياري (٠,٦٠) ويعزي الباحث سبب ظهور هذه النتيجة بدرجة منخفضة لضعف المردود المالي استثمارياً من مشاريع الأودية التقنية ولضعف نتاجات الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة لقلة التوسع في برامج التعليم العالي التعاوني من المشاركة الفاعلة للجامعة مع مراكز الإنتاج في المجتمع، ولضعف البحوث التطبيقية مع الشركات الصناعية من أجل توفير موارد مالية إضافية للجامعة، ولقلة وجود بحوث ودراسات الجدوى لشركات القطاع الخاص مع الجامعة كوحدة استشارية، ولقلة وجود وحدات لتسويق نتائج البحوث مما يوفر موارد مالية متنوعة للجامعة، ولضعف أشكال استثمار مردود المؤتمرات العلمية لصالح الجامعة من خلال رعاية الشركات لها، بالرغم من اتفاق الباحثين على أهمية تسويق البحوث العلمية التي تُعد من آليات تنفيذ الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة ، حيث أشار صائغ (٢٠١٥ ، ص١٦) إلى أشكالها : تسويق البحوث المدعومة والبحوث التعاقدية، وتسويق الخدمات الاستشارية لقطاع الإنتاج والصناعة والتضامن، والترخيص، وتأسيس الشركات، واستقبال المنح والتبرعات المخصصة لاستحداث كراسي البحث، كما أنه نصت المادة (٥٤) من نظام مجلس التعليم العالي على أنه" من الممكن أن تتكون إيرادات الجامعة من الأموال التي يتم الحصول عليها نتيجة القيام بأبحاث أو دراسات أو خدمات للآخرين، كما أن للجامعة القيام بدراسات أو خدمات علمية لجهة سعودية مقابل مبالغ مادية، وتدرج عائدات هذه الدراسات والخدمات في حساب مستقل تصرف في الأغراض التي يحددها ويضع قواعدها مجلس التعليم العالي " (مجلس التعليم العالي، ٢٠٠٧، ص ٤٥) .

ولكن للمعوقات التي تواجهها الجامعات في تفعيل أشكال الشراكة واستثمارها بالطريقة التي تضمن بها الجامعة تحقيق إيرادات مالية مجزية ما زالت ماثلة، لغياب سياسة عامة للبحث العلمي بالجامعة، ولقلة وجود خطة للبحوث العلمية في ضوء المشكلات التي ترد من قطاعات ومؤسسات الإنتاج بما يدعم العلاقة بين البحث العلمي وتلك القطاعات والمؤسسات، وقد يعود السبب إلى

قصور في ابتكار الآلية المناسبة والفاعلة للاستفادة من مخرجات البحوث العلمية للجهات المستفيدة، بل وتوجيه البحوث من البداية لخدمتها وحل مشكلاتها، وأن التمويل لدعم البحث العلمي وتسويقه في الجامعة ومراكز لبحوث سواء من ميزانيه الدولة، أو من القطاع الخاص أو من أية مصادر أخرى لم تجد حتى الآن الاستجابة الكافية في وقت يصبح فيه توفير الأموال لدعم أنشطة البحوث العلمية والتطوير مسؤولية جماعية ومجتمعية على حد سوء، بينما جاء مجال " الرسوم وصناديق الاستثمار " بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٢,١٢) بدرجة منخفضة، وبإنحراف معياري (٠,٥١) ويعزي الباحث هذه النتيجة لقلة جدوى الرسوم والتي تُعد رسوم رمزية لاستخراج الوثائق أو رسوم اختبارات أو خدمات ولكن التعليم يُعد بالكامل مجانياً، وجاءت جميع المصادر الذاتية بدرجات توافر منخفضة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٢,٠٩– ١,٩٨) على ترتيبها " النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية والأوقاف والهبات والتبرعات وتسويق البحوث العلمية والابتكارات، وخدمة المجتمع والتعليم المستمر بالرتبة قبل الأخيرة (١,٩٩) وتسويق الخدمات الجامعية بالرتبة الأخيرة (١,٩٨) ويعزي الباحث هذه النتيجة لضعف الإجراءات الاستثمارية من البرامج والاستشارات بخدمة المجتمع والتعليم المستمر وضعف عمليات التسويق بصفة عامة للخدمات الجامعية لقلة المعلومات التي توفرها الجامعة عن مؤسسات المجتمع والقطاعات المجتمعية الراغبة في الاستفادة من الخدمات الإنتاجية بالجامعة كالدورات التأهيلية والبحوث العلمية التعاقدية، وضعف مستوى الإرشادات التي تقدمها الجامعة للباحثين حول كيفية إجراء التعاقدات البحثية في مؤسسات المجتمع المختلفة، وضعف ثقة بعض مؤسسات المجتمع بجدوى تطبيق نتائج البحوث العلمية في حل مشكلاتها، وقصور السياسات المنظمة للشراكة البحثية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع (قطاع خاص، قطاع حكومي)، ومركزية القرارات والأنظمة واللوائح المتعلقة بتفعيل الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة، وارتفاع تكاليف البحوث العلمية مقارنة بالعائد الاستثماري لقلة وجود الجهات الداعمة، وقصور في نظام الحوافز والمكافآت المقدمة للباحثين ، واهتمام الجهات المستفيدة بالبحوث القصيرة بديلاً عن البحوث الطويلة والتي ينتج عنها براءات اختراع، وطول الفترة الزمنية التي تستغرقها البحوث العلمية، وصعوبة تقدير قيمة نتائج البحوث العلمية (التسعير)، وتدني مخرجات البحث العلمي، وقصورها عن تلبية احتياجات سوق العمل وخطط التنمية، إضافة إلى أن كثير من البحوث من أجل الترقية العلمية إلى الرتب المختلفة في السلم الأكاديمي الجامعي، والبعض منها ناتج عن برامج وتخصصات جامعية لم تعد تشكل أولوية لحاجات المجتمع، وغير ملبية لمتطلبات سوق العمل، مما يجعل مخرجاتها قليلة الجدوى ، واستكمالاً لتفصيل الإجابة عن السؤال الأول فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري للفقرات الخاصة بالمجالات وجاءت النتائج كما يلي :

١- مجال الرسوم وصناديق الاستثمار :

تم حساب المتوسطات الحسابية للفقرات المكوّنة لهذا المجال وكذلك الإنحرافات المعيارية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الإنحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تتبين النتائج بجدول (١١) .

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمصادر التمويل الذاتي بمجال " الرسوم وصناديق الاستثمار " مرتبة تنازلياً (ن = ٣٥١)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	زيادة الرسوم الجامعية بما يتلاءم مع التكلفة الفعلية للدراسة .	٢,٢٦	٠,٧٠	١	منخفضة
٧	بناء الأسواق التجارية وتأجيرها .	٢,١٥	٠,٧٣	٢	منخفضة
٣	مساواة رسوم الجامعة الرسمية مع رسوم الجامعة الخاصة .	٢,١٤	٠,٧٤	٣	منخفضة
٤	مساهمة القطاع الخاص بقروض للجامعات وبسعر فائدة مدعومة .	٢,١٣	٠,٦٦	٤	منخفضة
٥	تقديم قروض مستردة بدون فائدة لطلبة التعليم العالي بعد فترة زمنية من التخرج .	٢,١١	٠,٦٣	٥	منخفضة
٩	إنشاء صناديق مالية تمول من رسوم رمزية على أنشطة القطاع الخاص توجه لتمويل الجامعات .	٢,١٠	٠,٧٢	٦	منخفضة
٨	إنشاء مشاريع استثمارية بالجامعة مثل (مدارس نموذجية / مزارع منتجة / بناء مساكن للطلاب وتأجيرها) .	٢,٠٩	٠,٦٥	٧	منخفضة
١٠	تضع الجامعة بالتعاون مع وزارة المالية مدخراتها في صورة ودائع بنكية؛ لتصبح أحد مصادر تمويلها .	٢,٠٨	٠,٦٠	٨	منخفضة
٢	إنشاء صناديق الاستثمار الخاصة في الجامعات .	٢,٠٧	٠,٦٦	٩	منخفضة
٦	استخدام القروض لتمويل المشاريع الرأسمالية بالجامعات .	٢,٠٣	٠,٦٥	١٠	منخفضة
	الدرجة الكلية بمجال الرسوم وصناديق الاستثمار .	٢,١٢	٠,٥٢		منخفضة

يتضح من جدول (١١) السابق أن درجة ممارسة المظاهر الدالة على توافر مصادر التمويل الذاتي بمجال الرسوم وصناديق الاستثمار من وجهة نظر أفراد الدراسة كانت بدرجة "منخفضة" بمتوسط حسابي (٢,١٢) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٢) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين ، وقد تراوحت قيم إنحرافاتها المعيارية للفقرات من (٠,٦٠-٠,٧٤) تدل على اتفاق تقدير توافر مصادر التمويل الذاتي في مجال الرسوم ، وصناديق الإستثمار، وربما يُعزى ذلك لإدراك المستجيبين للدور الذي يؤثر فيه صندوق التعليم العالي السعودي، وتماثل إدراك العمداء والوكلاء ومديري العموم للسياسات المالية المتعلقة بالرسوم ، حيث أشار العبيكان (٢٠١٢، ص٥٤) أنه يتركز التمويل الذاتي في رسوم الطلاب الذين يلتحقون بمؤسسات التعليم الجامعي ، كرسوم التسجيل والأنشطة الطلابية، ورسوم الامتحانات ورسوم الحصول على وثائق التخرج ، وهي عبارة عن مبالغ رمزية يصل أقصاها إلى ٦٠٠٠ ريال كرسوم تسجيل في الكليات النظرية ، وحوالي ٨٠٠٠ ريال في الكليات العلمية ، واتفقت النتيجة مع نتائج دراسة الحلو والحيلة (٢٠١٨م) التي تبين فيها انخفاض وجود الاستثمارات وقلة العوائد المالية ذاتية للجامعة .

وجاءت الفقرة " زيادة الرسوم الجامعية بما يتلاءم مع التكلفة الفعلية للدراسة " بالرتبة الأولى بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٦) وربما يعود سبب ظهور درجة توافرها بالرتبة الأولى لأهمية الرسوم الدراسية كمصدر يمكن أن تعتمد عليه الجامعات في التمويل الذاتي والاتجاه من الدعم الحكومي إلى الدعم الذاتي، حيث يتحمل القطاع الحكومي عبء تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ولا يساهم القطاع الخاص والأفراد سوى بنسبة قليلة في تمويل التعليم، وذلك على العكس مما يحدث في الدول المتقدمة، والتي يتولى فيها القطاع الخاص والأفراد تمويل جزء كبير من نفقات التعليم ، ويرى الباحث أنه نظراً للظروف الاقتصادية والاجتماعية والديمغرافية المختلفة، وما ترتب عن ذلك من زيادات كبيرة في الإنفاق الحكومي على القطاع التعليمي، وتذبذب أسعار النفط وتزاحم القطاعات الإنتاجية المختلفة على الموارد الاقتصادية المحدودة وغيرها لا بد من اشراك الطلاب بدفع جزء من الرسوم وترشيد الإنفاق الحكومي ولابد من اتخاذ تدابير وإجراءات من شأنها تنظيم الرسوم التعليمية، وبلورة سياسات خاصة بسبل تحصيل الرسوم الطلابية وفقاً للظروف والإمكانات القائمة، والبحث عن خيارات تعليمية لتفعيل صندوق التعليم العالي السعودي .

بينما جاءت الفقرات الأخرى بدرجة منخفضة من حيث توافرها ، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها من (٢,١٥-٢,٠٣) وهي بناء الأسواق التجارية وتأجيرها، ومساواة رسوم الجامعة الرسمية مع رسوم الجامعة الخاصة، ومساهمة القطاع الخاص بقروض للجامعات وبسعر فائدة مدعومة، وتقديم قروض مستردة بدون فائدة لطلبة التعليم العالي بعد فترة زمنية من التخرج، وإنشاء صناديق مالية تمول من رسوم رمزية على أنشطة القطاع الخاص توجه لتمويل الجامعات، وإنشاء مشاريع استثمارية بالجامعة مثل (مدارس نموذجية / مزارع منتجة/ بناء مساكن للطلاب وتأجيرها)، وتضع الجامعة بالتعاون مع وزارة المالية مدخراتها في صورة ودائع بنكية؛ لتصبح أحد مصادر تمويلها، بينما جاءت الفقرة "إنشاء صناديق الاستثمار الخاصة في الجامعات" بالرتبة قبل الأخيرة .

وجاءت الفقرة "استخدام القروض لتمويل المشاريع الرأسمالية بالجامعات" بالرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٠٣) وبإنحراف معياري بلغ (٠,٦٥) يدل على اتفاق تقدير توافرها، ويُفسّر الباحث سبب ذلك إلى غياب وجود نظام للقروض والمنح لكون التعليم مجاني في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، وما يدعو ضرورة فرض رسوم على الطلاب أن السياسة العامة للتعليم العالي تتجه نحو زيادة القدرة الاستيعابية للجامعات، وانتشارها في مختلف المناطق، والتوجه نحو اقتصاد المعرفة من خلال توفير الأموال المطلوبة لبرامج التطوير، ولقد تضاعف التمويل المخصص للتعليم العالي إلى ثلاثة أضعاف على مدى السنوات الماضية من أجل دعم التوسع المتزايد والتطوير السريع، ومن خلال رجوع الباحث إلى ميزانية الجامعات الثلاثة (الملك عبدالعزيز وأم القرى والطائف) خلال السنوات من (١٤٢٥هـ - ١٤٣٦هـ) تبين ميل الاتجاه نحو الانخفاض، مما تطلب ذلك الاعتماد على مصادر ذاتية تعزز الميزانية، ويذكر العبيكان (٢٠١٢م)

أنه استطاعت أربع جامعات سعودية توفير مصادر تمويل إضافية خاصة من خلال الأوقاف والاستثمارات، وتمكنت من جمع ما يقرب من ٦ مليارات ريال سعودي ، وفي واقع الأمر فإن ذلك لا يعكس سوى بداية لبعض الجامعات في هذا الصدد، ومأمول بأن يتحقق في المستقبل القريب توسع في حجم هذه الأوقاف وانتشارها في بقية الجامعات السعودية .

وأكدت دراسة عنانبة (٢٠٠٤م) على أن الرسوم المتحصلة من الطلاب وصناديق الاستثمار ساهمت في الحد من ارتفاع النفقات المتكررة في موازنات الجامعات الرسمية بالأردن خلال الفترة (١٩٩٨ – ٢٠٠٤م) وزيادة الايرادات الذاتية، وذلك بسبب الارتفاع في الرسوم الجامعية، واستطاعت بعض الجامعات الأردنية تحقيق فائضاً في موازناتها من خلال اتباعها سياسات ترشيد الإنفاق هو من أهم المجالات التي يمكن أن تساهم في زيادة تمويل الجامعات .

كما أشارت دراسة كورت (Court,2000) لتجربة جامعة ميكرير في أوغندا التي استطاعت حل مشكلة التمويل لديها دون أن يكون هناك اعتماد مالي على الحكومة من خلال تنفيذها لاستراتيجيات تمويل بديلة ووضع قواعد إدارية جديدة وطرح دورات مطلوبة للمجتمع حيث إنه في غضون خمس سنوات انتقلت "ميكرير" من جامعة لا يدفع فيها أي من الطلاب رسوم إلى جامعة يدفع فيها الطالب ما يزيد عن ٧٠٪ من الرسوم و٣٠٪ يكون على شكل تبرعات ومصادر بديلة مما يقلل من الكلفة على الحكومة ، وأشارت دراسة صبيح (٢٠٠٥م) أن الجامعات الفلسطينية تعتمد في تمويلها اعتماداً كبيراً على رسوم الطلبة، وتعاني من عجز مالي، بسبب غياب استراتيجية تمويلية واضحة تعتمدها الجامعات، واعتماد الجامعات الفلسطينية على مصادر تمويلية غير ثابتة، كما أكدت دراسة الجميعي (٢٠١٥م) على ضرورة تنويع مصادر التمويل واستثمار المعرفة والرسوم الطلابية ، كما أكدت دراسة البشير (٢٠٠٠م) على أهمية صناديق الاستثمار الجامعية، ودورها في التمويل الذاتي، بالجامعات الأردنية، كما اقترحت دراسة المالكي (٢٠١٣م) بدائل للاستثمار من خلال مشاركة الأفراد في تمويل تعليمهم ومشاركة القطاع الخاص والضرائب التشجيعية أو القروض أو الدعم والتبرع وتأجير العقار غير المستثمر مقابل عوائد مالية والإفادة من الإعلان التربوي بتخصيص مساحات ولوحات ثابتة داخل المؤسسات التعليمية والمجلات والصحف والمنتجات المختلفة وسيارات النقل التابعة للمؤسسات التعليمية مقابل رسوم معينة .

٢. تسويق البحوث العلمية والابتكارات :

تم حساب المتوسطات الحسابية للفقرات المكوّنة لهذا المجال (توافر مصادر التمويل الذاتي بتسويق البحوث العلمية والابتكارات) وكذلك الإنحرافات المعيارية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الإنحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تتبين النتائج بجدول (١٢) .

جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمصادر التمويل الذاتي بمجال تسويق البحوث العلمية والابتكارات مرتبة تنازلياً (ن = ٣٥١)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١٨	تسويق الاكتشافات والابتكارات .	٢,٠٦	٠,٧٣	١	منخفضة
١١	تحويل بعض الوحدات الأكاديمية إلى وحدات منتجة .	٢,٠٥	٠,٧٥	٢	منخفضة
١٤	إجراء بحوث ودراسات الجدوى لشركات القطاع الخاص باعتبار الجامعة وحدة استشارية .	٢,٠٣	٠,٦٧	٣	منخفضة
١٧	إجراء بحوث متميزة تؤدي إلى بيع الحقوق المسجلة .	٢,٠٢	٠,٦٣	٤	منخفضة
١٣	تفعيل البحوث التطبيقية مع الشركات لإيجاد موارد مالية إضافية للجامعة .	٢,٠٢	٠,٦٧	٥	منخفضة
١٩	إنشاء دليل خاص بالرسائل والبحوث العلمية وتوزيعه مقابل رسوم مالية .	٢,٠٠	٠,٥٧	٦	منخفضة
١٦	استثمار مردود المؤتمرات العلمية لصالح الجامعة من خلال رعاية الشركات لها .	١,٩٧	٠,٧٦	٧	منخفضة
١٥	إنشاء وحدات لتسويق نتائج البحوث مما يوفر موارد مالية متنوعة للجامعة .	١,٩٤	٠,٦٦	٨	منخفضة
١٢	التوسع في برامج التعليم العالي التعاوني من خلال المشاركة الفاعلة للجامعة مع مراكز الإنتاج في المجتمع .	١,٨٥	٠,٦٤	٩	منخفضة
	الدرجة الكلية بمجال تسويق البحوث العلمية والابتكارات .	٢,٠٠	٠,٥١		منخفضة

يتضح من جدول (١٢) السابق أن درجة ممارسة المظاهر الدالة على مصادر التمويل الذاتي بمجال تسويق البحوث العلمية والابتكارات من وجهة نظر العمداء والوكلاء ومديري العموم كانت بدرجة "منخفضة" بمتوسط حسابي (٢,٠٠) وبانحراف معياري قدره (٠,٥١) مما يدل على اتفاق المستجيبين لتقدير توافرها ، وقد تراوحت قيم إنحرافاتها المعيارية للفقرات من (٠,٥٧-٠,٧٦) تدل على اتفاق تقدير توافرها ، ويُفسّر الباحث النتيجة لقلة الشواهد الدالة على تسويق البحوث العلمية والابتكارات بالجامعات الثلاثة، حيث أشار عبيد (٢٠٠٨، ص٢١٢) إلى بعض المشكلات التي تحد من قدرة الجامعة في الاعتماد على مصادر إضافية لتمويل الجامعات منها ضعف قدرة الجامعة على بلوغ أهدافها وزيادة نفقاتها الجارية مقارنة بالنفقات الاستثمارية وعدم أخذها بالتمويل الذاتي كاعتماد برامج التعليم التي تدر دخلاً ماليًا، وقلة الاهتمام بالبحث العلمي أو التركيز على تقديم خدمات للمجتمع أو القيام بأنشطة إنتاجية، أو الاستثمار المالي للموارد والتخطيط العلمي للإنفاق والاستثمارات .

كما أشار الجماصي (٢٠١٥، ص ٩٨) إلى مشكلات التمويل نفسها للمشاريع التي يمكن أن تدر عليها إيرادات ذاتية، وعدم تجاوب المؤسسات الصناعية مع روح الجامعة لأنها تعمل دائماً على تلبية رغبة المستهلك، بالإضافة إلى تداخل الصلاحيات بين المؤسسات العلمية والمنتجة مما يؤثر سلباً على مردودها العلمي والمادي، وافتقار الجامعات لبرامج ومشاريع إنتاجية وتسويقها كمشروعات ناجحة، وضعف العلاقة بين الجامعة والقطاع الخاص، وضعف الثقافة والبنية البحثية، وهنالك أسباب غير مباشرة ترتبط بعدم التوازن في الالتحاق بين التخصصات، حيث إن معظم الطلاب يميلون للالتحاق بالتخصصات الاجتماعية والإنسانية والتي يقل فيها فرص المشاركة مع قطاع الإنتاج والصناعة على عكس العلوم التطبيقية والهندسية والطبية؛ لضعف المستوى الأكاديمي لبعض خريجي القطاع العام .

واتفقت مع نتائج دراسة فاندرفورد وويس وويس (vanderford, Weiss, Weiss ,2013) التي أكدت على ضعف الشراكة الصناعية مع الجامعات، كما اتفقت مع نتائج دراسة القحطاني (٢٠١٤م) التي تبين فيها قصور السياسات المنظمة للشراكة البحثية مع قطاع الإنتاج والصناعة، وضعف الإرشادات التي تقدمها الجامعة للباحثين حول كيفية إجراء التعاقدات البحثية ، وقصور في نظام الحوافز والمكافآت المقدمة للباحثين المميزين، وكثرة الأعباء التدريسية الضاغطة على أعضاء هيئة التدريس وضعف دور البرامج البحثية في الجامعة كبرامج (الابتكار ونقل التقنية، وريادة الأعمال، والحاضنات) في تحويل ابتكارات الباحثين إلى واقع تطبيقي قابل للتسويق، كما اتفقت مع نتيجة دراسة حلس (٢٠١٠م) التي تبين فيها تدني مستوى تمويل البحث العلمي ، وأن دور القطاع الحكومي والخاص في تمويل البحث العلمي متدنياً مما ينعكس على جودة الإنتاج، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الجميعي (٢٠١٥م) التي تبين فيها أن الشراكات مع المؤسسات الإنتاجية منخفضة .

كما اتفقت مع نتيجة دراسة عقيلي والقحطاني (٢٠١٩م) التي كشفت عن ضعف ربط التعليم العالي والبحث العلمي وحاجات سوق العمل، وذلك نتيجة لعدم اشتراك الجامعة مع المؤسسات الصناعية الكبرى، وعدم وجود شراكات بينهم من أجل توظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع وحاجات سوق العمل، مما أدى إلى زيادة الفجوة بين مخرجات الجامعة وحاجات سوق العمل السعودية .

ويرى الباحث أن اعتماد الجامعة على الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلاب حتى ولو بشكل تدريجي قد يترتب عليه إشكاليات للانتقال المفاجيء من التعليم المجاني إلى التعليم بالرسوم، ويمكن للجامعة أن تتجه للشراكات مع قطاع الصناعة والإنتاج وتؤسس منح دراسية مجانية للطلاب المتعاونين في المشاريع التعاونية بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج والصناعة، بحيث يتم استبدال التعليم المجاني بمنح دراسية نظير التحاق الطالب بمؤسسات الإنتاج والصناعة ، حيث أكدت دراسة الحربي (٢٠١٧م) على أهمية تطوير العلاقات مع القطاع الخاص، وإشراكه في بعض السياسات التعليمية لدعم العملية التعليمية، وهذا الطرح يتفق مع ما أكدت عليه دراسة وليش وبيركمان (walsh & perkmann,2007) التي أكدت على أهمية التعاون والشراكة بين الجامعات والصناعة من جهة وبين الآليات الأخرى كنقل التكنولوجيا أو نقل البشرية ، كبراءات الاختراع أو ابتكار الشركات، وكذلك أكدت نتائج دراسة مي شيو (Mei -Chih Hu,2009) على أهمية الأخذ بفكرة إنتاجية الجامعة، وضمان الجودة بشرط إحداث تغيرات بنيوية وإدارية في الجامعات، وإكساب الطلاب مهارات العمل الإنتاجي والخبرة العملية أثناء دراستهم الجامعية، وتحقيق شراكات بين الجامعة والمجتمع الصناعي والتي بدورها ستكون محفزاً في اجتذاب التمويل الخاص للمشروعات البحثية المرتبطة بتلك الصناعات .

اختلفت مع نتيجة دراسة مطلق (٢٠١٤م) حيث جاء توافر مجال الشراكة مع قطاع الإنتاج والخدمات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٥٩) وبدرجة تقدير متوسطة، كما اختلفت

جزئياً مع نتائج دراسة بورلاج وجاكوب (Borlaug, jacob,2013) التي كشفت عن توافر شراكات بين الجامعات والمجتمع المتمثل بقطاع الإنتاج والصناعة بدرجات ما بين عالية ومنخفضة .

وجاءت الفقرة " تسويق الاكتشافات والابتكارات " بالرتبة الأولى بدرجة توافر منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٦) وانحرافها المعياري (٠,٧٣) تدل على اتفاق تقدير توافرها وربما يفسر ذلك لوجود ضعف في عمليات التسويق وضعف الابتكارات وهذا يتفق مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٧م) وعسيري (٢٠١٧م) والقحطاني (٢٠١٤م) والعتيبي (٢٠١٤م) التي اتفقت على عدم وجود إدارة مستقلة لتسويق البحوث بالجامعات السعودية وأكدوا على ضرورة وجود جهة مستقلة لإدارة وتسويق لبحوث العلمية والتي سيكون لها دور في تخطيط وتنفيذ أنشطة المزيج التسويقي (المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع)، وتكاملها مع أنشطة الجامعة، مما يجعلها تسير باتجاه واحد نحو تحقيق أهداف الجامعة، وقد تسهم إدارة التسويق لنقل التقنية، وإدارة براءات الاختراع، ومنح التراخيص للبحوث العلمية في إنشاء وحدات متخصصة في الجامعة، وفي التعرف على الجهات التي يمكن أن تستفيد من نتائج الشركات الراغبة في الاستثمار ، وردم الفجوة بين البحوث العلمية ، وهذا أيضاً ما أكدته دراسة الخليفة (٢٠١٤م) على أهمية وجود إدارة مستقلة في الجامعة بتسويق المشاريع والأنشطة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس ، وأيضاً اتفقت نتائج الدراسة بهذا المجال (تسويق الاكتشافات والابتكارات) مع نتائج دراسة الخضيري (٢٠١٤م) التي كشفت عن ضعف التكامل والتنسيق بين المهام التسويقية المختلفة، والافتقار إلى وجود الخبرات الجيدة في التسويق، وعدم كفاية وسائل الاتصال، وعدم وجود إدارة للمعلومات التسويقية، ولا توجد سياسة واضحة في الجامعة لتسويق البرامج الأكاديمية ، وارتفاع التكلفة المالية لتسويق البرامج الأكاديمية، وضعف الموارد المالية المخصصة للتسويق، وعدم توافر البنية التحتية التقنية لخدمة عملية تسويق البرامج، واتفقت مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٤م) التي تبين فيها وجود قصور في التنسيق مع الشركات والقطاع الخاص، وفي تسويق الخدمات المجتمعية ، واتفقت مع نتيجة دراسة الخطيب (٢٠١٠م) التي كشفت عن ضعف كفاءة إدارة التمويل في الجامعات الحكومية الأمر الذي أدى إلى عشوائية الافتراض لتغطية العجز، وعدم وجود خطة استراتيجية في الجامعات الحكومية يتم على ضوئها رسم السياسات وتوجيه الإنفاق، واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة القاسم والنويصر (٢٠١٨م) التي كشفت عن ضعف تفعيل شراكة المجتمع المحلي ومؤسساته في تمويلها ودعمها، وأكدت على أهمية تبني بعض سياسات الشراكة من حيث مشاركة المستفيدين، ومشاركة جهات العمل في تخطيط ودعم بعض البرامج التدريبية، إلا أنه وعلى الرغم من ذلك لا تزال مشاركة المجتمع المحلي بقطاعاته ضعيفة ولم تعطي المأمول منها .

وقد جاءت الفقرات الأخرى بدرجات توافر منخفضة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٢,٠٥-١,٨٥) وهي تحويل بعض الوحدات الأكاديمية إلى وحدات منتجة، وإجراء بحوث ودراسات الجدوى لشركات القطاع الخاص باعتبار الجامعة وحدة استشارية، وإجراء بحوث متميزة تؤدي إلى بيع الحقوق

المسجلة، وتفعيل البحوث التطبيقية مع الشركات لإيجاد موارد مالية إضافية للجامعة، وإنشاء دليل خاص بالرسائل والبحوث العلمية وتوزيعه مقابل رسوم مالية، واستثمار مردود المؤتمرات العلمية لصالح الجامعة من خلال رعاية الشركات لها، وإنشاء وحدات لتسويق نتائج البحوث مما يوفر موارد مالية متنوعة للجامعة بالرتبة قبل الأخيرة ، أما "التوسع في برامج التعليم العالي التعاوني من خلال المشاركة الفاعلة للجامعة مع مراكز الإنتاج في المجتمع" جاءت بالرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة ، وربما يُعزى ذلك لقلة وجود مراكز تعاونية بين الجامعات السعودية ومؤسسات الإنتاج وهذا ما أكدته دراسة الماجد (٢٠١٨م) التي تبين فيها وجود معوقات لتمويل التعليم في الجامعات السعودية بالبحوث والاستشارات لغياب وجود المشاريع الاستثمارية، كما أكدت نتيجة دراسة العصيمي (٢٠١٧م) على أهمية التخطيط الاستراتيجي للمشاركة الفاعلة مع مراكز الإنتاج ، كما أكدت دراسة الشنيفي (٢٠١٩م) على أهمية الشراكة مع القطاع الخاص وقطاع الإنتاج والصناعة لتوفير مصادر التمويل الذاتي واقترحت بدائل لتمويل التعليم العالي مع مراعاة العوامل الاجتماعية والتربوية والدينية على ضوء تجارب الدول المتقدمة، وبالدراسة الحالية تقدم تصوراً مقترحاً لتنشيط أشكال العلاقة بين الجامعات وقطاع الإنتاج والصناعة عبر سياسات قابلة للتطبيق وفي نفس الوقت تتكفل بتغطية نفقاتها المالية بنفسها بدون أي تكلفة إضافية على ميزانية تسويق الخطة السوقية للمنتجات الخدمية والمعرفية .

٣. الشراكة مع قطاع الانتاج والصناعة

تم حساب المتوسطات الحسابية للفقرات المكوّنة لهذا المجال وكذلك الإنحرافات المعيارية ، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما تتبين النتائج بجدول (١٣) .

جدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمصادر التمويل الذاتي بمجال الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة مرتبة تنازلياً (ن = ٣٥١)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
٢٠	إنشاء مشاريع اقتصادية مشتركة بين الجامعة والسوق المحلي .	٢,٢٣	٠,٨٠	١	منخفضة
٢٢	إنشاء مراكز بحثية مشتركة مع القطاع الخاص .	٢,١٥	٠,٧١	٢	منخفضة
٢٣	تقديم استشارات لرفع كفاءة الإنتاج في السوق المحلي .	٢,١٢	٠,٦٣	٣	منخفضة
٢١	استثمار خبرات أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلات المجتمع الاقتصادية .	٢,١١	٠,٦٧	٤	منخفضة
٢٤	عقد دورات تدريبية مدفوعة لقطاع الإنتاج والخدمات من أجل تطويرها	٢,٠٨	٠,٦٣	٥	منخفضة
	الدرجة الكلية لأداء القيادات بمجال الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة	٢,١٤	٠,٦١		منخفضة

يتضح من جدول (١٣) السابق أن درجة توافر مصادر التمويل الذاتي بمجال الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة كانت بدرجة " منخفضة " بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٤) وبانحراف معياري قدره (٠,٦١) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين حول المتوسط العام للمجال، وقد تراوحت قيم إنحرافاتها المعيارية للفقرات من (٠,٦٣-٠,٨٠) تدل على اتفاق تقدير توافرها، ويعزي الباحث النتيجة

الكلية التي ظهرت بدرجة منخفضة لقلة وجود برامج فاعلة وداعمة للشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة، ومن الجدير بالذكر أن تأسيس معاهد ومراكز البحث العلمي بالجامعات السعودية من التجارب الحديثة والتي نشطت مع بداية الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م والتي سيكون لها بالمستقبل دوراً فاعلاً للشراكة الحقيقية بين قطاعات الإنتاج والصناعة، حيث أكدت دراسة إسماعيل (٢٠١٩م) على أهمية موارد تشجيع المشاركة المجتمعية، وأهمية التخطيط الاستراتيجي وربط البحوث العلمية بخطط التنمية وبحاجات مجتمع وسوق العمل، وأن تستفيد مؤسسات المجتمع المحلي من هذه البحوث في تطوير أدائها وحل مشكلاتها، ويتطلب ذلك تأسيس الشراكة والتعاون البحثي مع مؤسسات الإنتاج والصناعة، حيث توجّه بحوث وإنتاج الجامعات إلى الجهات التي يمكن أن تستفيد من نتائج هذه البحوث، وتحفيز الباحثين بمراكز البحوث والكليات على إنتاج علمي جديد يمكن تسويقه من خلال وحدة تسويق للبحوث تكون رابطة بين الجامعة والقطاعات الإنتاجية والصناعية، كما أن تحقيق الشراكة الفاعلة بين الجامعات وقطاع الصناعة أو قطاعات الإنتاج تعتمد على قدرة الجامعة في تعديل سياساتها العامة للجمع والتوفيق بين التدريس والتعليم النظري والتطبيقي معاً الذي يسهم في إنتاج المعرفة وتداولها من أجل خريج أفضل، وهذا ما سعت لتحقيقه خطط التنمية السعودية، حيث أكدت دراسة الخماش (٢٠١٣م) على أهمية وجود بنية تنظيمية بالتعليم الجامعي تعمل ضمن منظومة الإبداع والابتكار تتمتع بكفاءة عالية بحيث يتعلم الطالب نظرياً في الجامعة وعملياً في أماكن المصانع وقطاعات الإنتاج تزامنياً .

وجاءت الفقرة " إنشاء مشاريع اقتصادية مشتركة بين الجامعة والسوق المحلي " بالرتبة الأولى بدرجة توافر منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٣) وربما يعود سبب انخفاض توافرها لقلة وجود مظاهر فاعلة حيث أنه بالوقت الحالي تتجه الجامعات والقطاعات الإنتاجية والصناعات إلى تفعيل الشراكات لتحقيق تطلعات الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م عبر مراكز الأبحاث التعاونية التي تم انشاؤها حديثاً وتحتاج إلى وقت لتقييمها، حيث في (٢٠١٩/١/١٣م) تم إنشاء أول مركز للاقتصاد المعرفي بالمنطقة في جامعة الملك عبدالعزيز للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م كأول مركز تفكير من نوعه يُعنى بدراسات الاقتصاد المعرفي في المنطقة لتعزيز أهداف الجامعة وفق خططها الاستراتيجية المستمدة من رؤية المملكة ٢٠٣٠م، ويهدف المركز إلى نشر ثقافة الاقتصاد والمجتمع المعرفي بأطيافها وبمجالاتها وأنواعها بين فئات المجتمع، والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م، وخاصة في محور "اقتصاد مزدهر" ، وتعزيز الشراكة بين القطاع الحكومي والخاص غير الربحي، ودعم جهود مؤسسات التعليم الجامعي للتحول إلى الاقتصاد المعرفي ومجتمع المعرفة ، ويسعى المركز إلى المشاركة في إحداث نقلة نوعية كبيرة في المنظومة التعليمية بالجامعة بما يخدم الاقتصاد المعرفي ومجتمع المعرفة، وتعزيز دور الجامعات البحثية في التوازن بين العملية التعليمية والبحث العلمي وتنمية المجتمع المعرفي، وسيعمل بشكل أساسي على تقديم الدراسات والبحوث العلمية لرسم متطلبات

الاقتصاد المعرفي وفق سياق المملكة الثقافي والتاريخي، وعرض كيفية توجيه البرامج الدراسية الجامعية لتواكب توجه رؤية المملكة "نتعلم لنعمل"، ويقدم الدعم للكليات والمعاهد التابعة للجامعة لتوجيه التعليم والبحث العلمي نحو تطوير رأس المال البشري بشكل فعّال، والمساهمة في تقديم المقترحات والاستشارات والتوصيات، وإعداد الدراسات العلمية والبحوث، وإقامة الدورات، وعقد ورش العمل لتأهيل وتثقيف الكوادر البشرية في مجال نقل التقنية وتوطينها وتطويرها مع القطاع الحكومي والخاص، وإقامة اللقاءات والمؤتمرات التي تناقش قضايا التحول نحو الاقتصاد المعرفي ومجتمع المعرفة، ورسم الخطط الاستراتيجية ، ويضم المركز عددًا من الوحدات وهي : وحدة الاقتصاد والتنمية، ووحدة التميز المعرفي، ووحدة المعرفة، ووحدة العلاقات العامة والإعلام .

كما يسعى لتوسيع قدراته البحثية والفكرية بتقديم خدماته لبقية المؤسسات التعليمية في المملكة، وبناء الشراكات مع مختلف القطاعات، وخاصة القطاع الخاص (https://www.kau.edu.sa/Pages-Knowledge-Economy.aspx) .

أما الفقرات الأخرى الدالة على توافر مصادر التمويل الذاتي بمجال الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة والتي ظهرت جميعها بدرجات منخفضة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٢,١٥-٢,٠٨) وهي : إنشاء مراكز بحثية مشتركة مع القطاع الخاص، وتقديم استشارات لرفع كفاءة الإنتاج في السوق المحلي، واستثمار خبرات أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلات المجتمع الاقتصادية، وعقد دورات تدريبية مدفوعة لقطاع الإنتاج والخدمات من أجل تطويرها جاءت بالرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة؛ ويعزي الباحث سبب ذلك إلى ضعف فاعلية الجامعات في تنفيذ الدورات التدريبية، بل إن الجامعة إذا احتاجت أن تنمي مهارات قياداتها مثلاً أو تنمية الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس تتعاقد مع بيوت الخبرة الخارجية والأصل – حسب رؤية الباحث – أن تكون الجامعة نفسها بيوت خبرة، فمثلاً يمكن أن يتم التعاون مع بيوت الخبرة من خارج الجامعة لفتح مجالات استثمار لنقل الخبرة وتسويق الخبرات الأكاديمية واستثمارهم وتسويقهم ، وربما توقف الدورات التدريبية التي كانت تقدم من كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر وكليات التربية لمديري المدارس والمرشدين يدل على غياب سياسات واضحة للتخطيط للدورات التدريبية التي يمكن أن تقدّم للقطاعات الإنتاجية بالمجتمع والتي يمكن للجامعة استثمارها ، بالرغم من وجود دورات تدريبية ودبلومات تقدم من كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر إلا أنها تحتاج إلى توسع ورفع فاعليتها واستقطاب من خلال بناء شراكات فاعلة مع القطاعات المستفيدة .

وفي ضوء هذه النتيجة يرى الباحث أن تطوير الآليات الحالية في الجامعات السعودية بخصوص الشراكة المجتمعية بين الجامعات وقطاعات العمل والإنتاج والصناعة كإحدى مصادر للتمويل الذاتي تأتي كاستجابة حقيقية للمستجدات العصر الفكرية والمعرفية والاقتصادية فضلاً عن استجابة لبرامج ومستهدفات الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م ، كما أن توجه الجامعات السعودية لإنشاء الأودية التقنية

والحاضنات ما هي إلا خير مثال عن وجود مساعي حثيثة لتطوير الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة، وكذلك هذا يتفق مع التوجهات الحديثة لاعتبار مراكز وأقسام الجامعة وحدات لإنتاج المعرفة وتوليدها، والانتقال من مرحلة اكتساب المعرفة إلى مرحلة توظيف المعرفة، ومن الأهمية وضع خطط للجامعات للتكامل بين مراكز البحوث، وتطبيق حقوق الملكية الفكرية في استخدام البرمجيات، وجميعها تتفق مع مؤشرات الاقتصاد المعرفي، وخاصة مؤشر الابتكار، ويجب أن يتم التركيز بصورة كبيرة على السعي للحصول على براءات اختراع لمنتجاتها، ودعم مشاريع البحوثِ العلميةِ للأغراض التطبيقية، ودعم خطط الجامعة للاستراتيجيات الوطنية بمجالات العلوم/التقنية / الابتكار، وهذا سوف يساعد على إيجاد بنية تنظيمية تعمل على تشجيع الإبداع والابتكار وتشجيع النابغين، وهي من المتطلبات الرئيسة لتطوير المصادر التي تقدم إيرادات مالية إلى ميزانية الجامعة.

٤- مجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر :

تم حساب المتوسطات الحسابية للفقرات المكوّنة لهذا المجال وكذلك الإنحرافات المعيارية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الإنحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تتبين النتائج بجدول (١٤) .

جدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمصادر التمويل الذاتي بمجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر مرتبة تنازلياً (ن = ٣٥١)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
٢٨	تطبيق نظام البرامج الموازية التي تعتمد على قبول طلاب بالتعليم الجامعي من ذوي المجاميع المنخفضة مقابل الرسوم العالية .	٢,٠٦	٠,٧٨	١	منخفضة
٢٦	إنشاء مراكز للإعداد المهني الربحية في الكليات الهندسية والعلوم التطبيقية والمهنية في الجامعات .	٢,٠٣	٠,٦٤	٢	منخفضة
٢٩	التوسع في برامج القبول الدولي للمتميزين دراسياً .	٢,٠٠	٠,٦٧	٣	منخفضة
٢٥	عقد دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسات الحكومية والخاصة مقابل رسوم مالية .	١,٩٩	٠,٨٢	٤	منخفضة
٢٧	التوسع في برامج الدراسات المسائية .	١,٩٧	٠,٦٩	٥	منخفضة
٣٠	تقديم الاستشارات للهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة مقابل رسوم مالية .	١,٩٧	٠,٧٨	٦	منخفضة
٣١	تطبيق أنماط غير تقليدية للتعليم الجامعي تكون أقل تكلفة مثل برامج التعليم المفتوح وعن بعد .	١,٩١	٠,٥٩	٧	منخفضة
	الدرجة الكلية بمجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر	١,٩٩	٠,٥٩		منخفضة

يتضح من جدول (١٣) السابق أن درجة توافر مصادر التمويل الذاتي بمجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر كانت بدرجة " منخفضة " بمتوسط حسابي بلغ (١,٩٩) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٩) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين حول المتوسط العام للمجال، وقد تراوحت قيم إنحرافاتها المعيارية للفقرات من (٠,٥٩-٠,٨٢) تدل على اتفاق تقدير توافرها، ويعزي الباحث النتيجة

الكلية التي ظهرت بدرجة منخفضة لقلة فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها كلية عمادة / خدمة المجتمع والتعليم المستمر للعاملين بالمؤسسات الحكومية والخاصة مقابل رسوم مالية ، والاتجاه بالسنوات السابقة إلى تقليص أعداد الطلاب في برامج الدراسات المسائية، وضعف الاستشارات للهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة مقابل رسوم مالية، ولغياب الأنماط غير التقليدية للتعليم الجامعي بحيث تكون أقل تكلفة مثل برامج التعليم المفتوح وعن بعد، فمثلاً ورد في التقرير الإحصائي لعمادة خدمة المجتمع والتنمية المستدامة في جامعة الطائف لعام (١٤٤٠هـ) عن تنفيذ (٩) دورات تدريبية تطوعية وبلغ عدد المستفيدين (٩٣) بواقع (١٤٩) ساعة تدريبية بـ (٨) مشاركات مجتمعية (بيئة واجتماعية) و (٨٧٢) ساعة تطوعية بقيمة توفير مالية تعادل (٣١٤٠٠) ريال وعدد المتطوعين (٢٥٩) ، كما ورد في التقرير السنوي لوحدة التدريب والتطوير المجتمعي بعمادة خدمة المجتمع والتنمية المستدامة لعام (١٤٤٠هـ) عن عدد الدورات التدريبية داخل الجامعة (٦١) وخارجها (٦) وعدد المستفيدين (١٣٥٣) وعدد الساعات التدريبية (٢٢٨٤) (موقع عمادة خدمة المجتمع والتنمية المستدامة جامعة الطائف، ٢٠١٩) ، ويرى الباحث أن المردود المالي من هذه الدورات وحجم المشاركات ما زالت طموحة، وربما يشابه هذا واقع الدورات والبرامج والدبلومات التي تقدّمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر في جامعة أم القرى، وعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في جامعة الملك عبد العزيز بالدبلومات والانتساب والتجسير والبرامج العليا(https://community.kau.edu.sa/Default-185-AR) بينما توقفت العديد من برامج الماجستير (البرامج العليا) التي نفذتها جامعة الملك عبدالعزيز بالتعاون مع كليات القصيم الأهلية وجامعة أم القرى مع كليات بريدة .

وجاءت الفقرة " تطبيق نظام البرامج الموازية التي تعتمد على قبول طلاب بالتعليم الجامعي من ذوي المجاميع المنخفضة مقابل الرسوم العالية " بالرتبة الأولى بدرجة توافر منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٦) وربما يعود سبب انخفاض توافرها لقلة وجود مثل هذه البرامج بل أنه في السنوات الأخيرة تم التوجه نحو خفض أعداد الطلاب والطالبات بالدراسات المسائية في برامج الدراسات العليا (المسائية) بالفترة من عام ١٤٣٩-١٤٤١هـ ، أما برنامج الانتساب فيتم قبول الطلاب دون أن يتم رفع الرسوم حيث تتيح جامعة الملك عبدالعزيز للطلاب والطالبات فرصة الالتحاق بالجامعة للحصول على درجة البكالوريوس ببرنامج الانتساب بتكاليف رمزية مقدارها ٣٠٠٠ ريال سعودي عن كل فصل دراسي رسوم دورات تأهيلية إجبارية ولمدة أربع سنوات ابتداء من السنة التحضيرية ، وهذا البرنامج موجه لمن يتعذر عليهم الحضور للجامعة والانتظام بالدراسة ، ولكن يجب عليهم الحضور للاختبار النهائي في مقرات الاختبارات .

أما الفقرات الأخرى التي ظهر مستوى توافرها منخفضاً بمجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٢,٠٣-١,٩١) وهي : إنشاء مراكز للإعداد المهني الربحية في الكليات الهندسية والعلوم التطبيقية والمهنية في الجامعات، والتوسع في برامج القبول الدولي للمتميزين

دراسياً، وعقد دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسات الحكومية والخاصة مقابل رسوم مالية، والتوسع في برامج الدراسات المسائية، وتقديم الاستشارات للهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة مقابل رسوم مالية بالرتبة قبل الأخيرة، ثم الفقرة " تطبيق أنماط غير تقليدية للتعليم الجامعي تكون أقل تكلفة مثل برامج التعليم المفتوح وعن بعد " بدرجة منخفضة؛ حيث أنه بالرغم من وجود نظام الدراسة بالانتساب في جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الطائف برسوم (٣٠٠٠) ريال بالفصل الدراسي ، وقد تم إيقافه منذ مطلع عام (٢٠١٨م) بجامعة أم القرى، كما تم إلغاء الدورات الحضورية لطالبات الانتساب بجامعة الطائف، وربما لوجود العديد من التوجهات الإدارية ساهم في ظهور سياسات متعددة بخصوص برامج الانتساب، ولكن ما يجمعها مدى كفاءة وكفاية نظام الانتساب، من حيث معايير الجودة النوعية والكفاءة المالية والكلفة التشغيلية هي الأساس .

وفي ضوء هذه النتيجة يرى الباحث أن تطوير الدورات والبرامج والفعاليات والأنشطة التي تتبناها عمادة / كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة أم القرى أو عمادة خدمة المجتمع والتنمية المستدامة بجامعة الطائف بطريقة تضمن رفع كفاءة إيراداتها المالية باعتبارها مشاريع استثمارية وفي نفس الوقت ترفع من كفاءتها التشغيلية وجودتها النوعية من خلال إعادة النظر بتلك البرامج والأنشطة والفعاليات من خلال التركيز على الدورات التدريبية الطويلة والقصيرة التي يحتاجها قطاع الإنتاج والصناعة، باعتبارها بيوت للخبرة بحيث تكون رسوم الدورات التدريبية تعود على الجامعة بالإيرادات المجزية، والتركيز على تعليم الإنتاج ، والحاجة إلى إحلال التعليم مدى الحياة ليكون النمط السائد للتعلم في المجتمع السعودي، وإنشاء موارد ومصادر للتعلم مدى الحياة مثل : المكتبات العامة والافتراضية وتسهيل الوصول إليها، والحاجة إلى توسيع أطر التعاون الدولي في مجالات التعليم وربط التعليم وخططه بالخطة الاقتصادية وخطط التنمية واحتياجات سوق العمل في الداخل والخارج، ولابد من تطوير أنظمة للتدريب والاستشارات بعمادات خدمة المجتمع بالجامعات الثلاثة لتقديم دورات منافسة للتي يقدمها القطاع الخاص وبيوت الخبرة العالمية من خلال استقطابه للكوادر البشرية من المدربين الذين يمتلكون المهارات التدريبية والمهنية والفنية لتنفيذ برامج التعليم والتدريب المستمر، وتطوير البرامج الحالية مثل برامج اللغات والعلوم الإدارية والاقتصادية والإعلامية والهندسية والصحية والرياضية وبرامج المسؤولية الاجتماعية والإرشاد الأسري ... الخ، بحيث يبدأ التطوير بقياس كفاءتها الإنتاجية والمالية ومن ثم الاستفادة من الخبرات السابقة فيما يتعلق بالسياسات المالية والرسوم، وإعادة تسعير الدورات والبرامج بحيث تكون منافسة وقابلة لاستقطاب المستفيدين من القطاعات الحكومية والخاصة (القطاعات الإنتاجية) والهندسية، سواء كان مكان التدريب في الحرم الجامعي والكليات أو تأسيس مكاتب استشارية وتدريبية بالمصانع وأماكن ومواقع العمل .

ومن المقترحات التي يمكن الاستفادة منها ما ذكره البحيري (٢٠١٥م) من تطبيق صيغة الجامعات الافتراضية، وصيغة الجامعات الإلكترونية، وصيغة الجامعات الهجينة، وصيغة الجامعات المفتوحة، وصيغة التوسع في البرامج الموازية والدولية من خلال تبني العمادات لخدمة المجتمع والتعليم المستمر لمثل هذه البرامج، كما أكدت دراسة لاراب (Larrb,2010) على ضرورة إنشاء إدارة جامعية منفصلة لتنظيم الأمور المالية، كوحدة تسويقية للإنتاج المعرفي واعتبار الجامعة دار خبرة لتقديم الاستشارات والدورات التدريبية لقطاعات المجتمع المختلفة، وكذلك أكدت دراسة سليم (٢٠١٠م) على أهمية ربط الخريجين بمجتمعاتهم، ودعم إقامة علاقات ارتباطية أكثر فاعلية وتطوراً مع الخريجين من خلال إجراء اتصالات دائمة مستمرة مع هؤلاء الخريجين، ويمكن لعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر الاستثمار بالخرجين من خلال التركيز على الدورات التدريبية التأهيلية التي تؤهلهم للالتحاق بسوق العمل، حيث أن تنويع الأفكار بخدمة المجتمع والتعليم المستمر يُسهم في تنويع مصادر التمويل الذاتي للجامعات، وهذا ما أكدته دراسة حسين (٢٠١١م) بأن استدرار الجهود الذاتية للجامعات أمر مطلوب لمواجهة النقص في ميزانيتها التشغيلية ، وتلبية احتياجاتها المتجددة، بدون تكلفة إضافية على الجامعة من خلال الاستفادة من العوائد الاستثمارية .

٥- مجال تسويق الخدمات الجامعية :

تم حساب المتوسطات الحسابية للفقرات المكوّنة لهذا المجال وكذلك الإنحرافات المعيارية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الإنحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات ، كما تتبين النتائج بجدول (١٥) .

جدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمصادر التمويل الذاتي بمجال تسويق الخدمات الجامعية مرتبة تنازلياً (ن = ٣٥١)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
٣٦	شراء وسائل مواصلات خاصة بالجامعات ، تقوم بتسييرها من مركز المدينة وبالعكس .	٢,٠٤	٠,٧١	١	منخفضة
٣٢	استخدام مراكز ومنشآت الجامعة في خدمة مؤسسات المجتمع مقابل رسوم مالية .	٢,٠٣	٠,٧٨	٢	منخفضة
٣٤	فرض رسوم جديدة على استخدام أجهزة الحواسيب والإنترنت .	١,٩٦	٠,٦٩	٣	منخفضة
٣٥	فرض رسوم إضافية على استخدام المختبرات والأجهزة الطبية ومراجعة العيادات الطبية والمستشفيات التابعة للجامعة .	١,٩٥	٠,٧١	٤	منخفضة
٣٣	تأجير مرافق الجامعات المختلفة كمواقف للسيارات والمطاعم والمرافق الخدمية .	١,٩٤	٠,٦٧	٥	منخفضة
	الدرجة الكلية بمجال تسويق الخدمات الجامعية	١,٩٨	٠,٥٩		منخفضة

يتضح من جدول (١٥) السابق أن توافر مصادر التمويل الذاتي بمجال تسويق الخدمات الجامعية كانت بدرجة " منخفضة " بمتوسط حسابي بلغ (١,٩٨) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٩) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين حول المتوسط العام للمجال، وقد تراوحت قيم إنحرافاتها

المعيارية للفقرات من (٠,٦٧-٠,٧٨) تدل على اتفاق تقدير توافرها، ويعزي الباحث النتيجة الكلية التي ظهرت بدرجة منخفضة لعدم وجود وحدة تسويقية لتسويق الخدمية الانتاجية بالجامعات السعودية ، وهذا ما أكدته دراسات العتيبي (٢٠١٤م) والقحطاني (٢٠١٤م) وعسيري (٢٠١٧م) والغامدي (٢٠١٧م) والخضيري (٢٠١٤م) حيث تبين وجود قصوراً في تَبني الجامعات للعقولَ المنتجة كبديل للعقول المستهلكة ولعدم وجود مرونة كافية في بعض اللوائح والتنظيمات وكذلك عدم وجود ورش ومعامل مكتملة التجهيزات داخل حرم الجامعة، وضعف النشاط التجاري لتمويل أنشطة وقدرات الجامعات على التسويق، وأن مركز البحوث والاستشارات بالجامعات دون المستوى المطلوب فيما يتعلق بتسويق البحوث العلمية، وهذا يتفق مع ما ذكره الغامدي (٢٠١٧م) والعتيبي (٢٠١٤م) من وجود مشكلات تواجه جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة أم القرى كقلة المشروعات البحثية التعاقدية، وضعف الكفاءة المالية للاستشارات العلمية ، وضعف الأنشطة الإنتاجية، وضعف عمليات وسياسات التسويق لبرامج التعليم والتدريب .

ويرى الباحث أن نجاح الخطط التسويقية تنطلق من تأسيس وحدة تسويقية بالجامعات للتحكم في عوامل نجاح تسويق البحوث العلمية، والمتمثلة في العوامل الداخلية مثل التي ذكرها إدريس (٢٠٠٩، ص ٤٣) : الإدارة والتنظيم، والمهارات الإدارية والتسويقية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والتحكم بالعوامل الخارجية مثل : العوامل الاقتصادية، والسياسية، والتنافسية، والتقنية، فيظهر فيهما النظم والتشريعات والسياسات الواضحة والمعلنة، ووجود مخصصات مالية، وخطط طويلة المدى، وتحديد حاجات المستفيدين، كذلك الاحتفاظ بالملكية الفردية للباحث وهذا من أقوى الحوافز للباحثين للقيام بتسويق بحوثهم وابتكاراتهم، وكذلك التركيز على التسويق بالخدمات العامة كتأجير مرافقها والإعلانات كما تعمل الجامعات العريقة كاسفود وكامبريج .

وجاءت الفقرة " شراء وسائل مواصلات خاصة بالجامعات، تقوم بتسييرها من مركز المدينة وبالعكس " بالرتبة الأولى بدرجة توافر منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٤) وربما يعود سبب انخفاض توافرها لقلة الحاجة لمثل هذا الإجراء، بينما يمكن تفعيله داخل الحرم الجامعي كما تفعل جامعة الملك عبد العزيز أو تنظيم النقل للطالبات .

أما الفقرات الأخرى الدالة على توافر مصادر التمويل الذاتي بمجال التسويق الخدمات الجامعية والتي ظهرت جميعها بدرجات منخفضة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٢,٠٣-١,٩٤) وهي : استخدام مراكز ومنشآت الجامعة في خدمة مؤسسات المجتمع مقابل رسوم مالية، وفرض رسوم جديدة على استخدام أجهزة الحواسيب والإنترنت، وفرض رسوم إضافية على استخدام المختبرات والأجهزة الطبية ومراجعة العيادات الطبية والمستشفيات التابعة للجامعة، وتأجير مرافق الجامعات المختلفة كمواقف للسيارات والمطاعم والمرافق الخدمية، بالرتبة الاخيرة، وبدرجة منخفضة؛ ويعزي الباحث سبب ذلك إلى قلة وجود مثل هذه السياسات بالرغم من أن اللائحة المنظمة للجامعات أتاحت الحرية

للجامعات باستثمار مرافقها والاستفادة منها في التمويل الذاتي للجامعات وربما لقلة وجود خطط فاعلة ويمكن الاستفادة من كلية عفت بجدة والتي يتوافر فيها مرافق من الدرجة الأولى تشمل مسبحًا أولمبيًا، ومطعمًا ومقصفًا ودار حضانة، ووسائل نقل، يتم تأجيرها، كما يمكن الاستفادة من الإجراءات التي اتبعتها جامعة الملك سعود في تأجير أملاك الجامعة ، وفي ضوء هذه النتيجة يرى الباحث ضرورة استحداث وحدة تسويقية للخدمات الجامعية والإنتاج المعرفي بالجامعة والتحوّل إلى نمط الجامعات المنتجة، حيث أكدت دراسة العبيدي (٢٠١٢م) على أهمية تطوير وتنشيط ودعم البحث العلمي الأكاديمي باتجاه الجامعة المنتجة من خلال إنشاء المعاهد أو الوحدات التخصصية لتكنولوجيا المعلومات في التأهيل والتعليم، وإمكانية عرض مشاريع افتراضية باعتبارها نماذج تعليمية مستقبلية، وقد تضمّن التصور المقترح آليات تنفيذية قد تُسهم في تفعيل التسويق على محورين الأول لتسويق الخدمات الجامعية واستثمارها، والثاني لتسويق الإنتاج البحثي والمعرفي وتسويق أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم رأس المال البشري بالجامعة ومورداً اقتصادياً .

٦- مجال النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية :

تم حساب المتوسطات الحسابية للفقرات المكوّنة لهذا المجال وكذلك الإنحرافات المعيارية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الإنحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تتبين النتائج بجدول (١٦) .

جدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمصادر التمويل الذاتي بمجال النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية مرتبة تنازلياً (ن = ٣٥١)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
٤٢	وضع آليات للتعاون المشترك وتبادل المعرفة والخبرات مع بيوت الخبرة العالمية والحدائق المشابهة .	٢,٢٦	٠,٧٥	١	منخفضة
٤٤	التطبيق الحقيقي لنظام الجامعة المنتجة مقابل بيع هذه المنتجات .	٢,١٨	٠,٥٤	٢	منخفضة
٤٣	الاستفادة من المواقع المتميزة المتوفرة في الحرم الجامعي في بناء حدائق المعرفة.	٢,١٧	٠,٦١	٣	منخفضة
٤٥	استقطاب المستثمرين من خلال إجراء بحوث السوق والجدوى الاقتصادية معتمدا على الجانب الإعلامي .	٢,٠٩	٠,٥٤	٤	منخفضة
٤٠	استخدام آلية البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)؛ لبناء وتشغيل حدائق المعرفة ذاتياً .	٢,٠٧	٠,٧٧	٥	منخفضة
٤١	استقطاب الشركات الرائدة في مجالات تميز حدائق المعرفة كنواة توطين للصناعات القائمة على المعرفة .	٢,٠٥	٠,٧٠	٦	منخفضة
٣٧	استقطاب الصناعات القائمة على المعرفة داخل الحرم الجامعي .	٢,٠٣	٠,٦٧	٧	منخفضة
٣٩	استضافة مبادرات منظومة الأعمال والمعرفة بحيث تكون الجامعة بوابة لها .	٢,٠٢	٠,٦٦	٨	منخفضة
٣٨	توافر خدمات الاحتضان والدعم الفني والتقني بالجامعة كوسيط بين اعضاء هيئة التدريس والشركات الصناعية .	١,٩٩	٠,٦٥	٩	منخفضة
	الدرجة الكلية بمجال النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية .	٢,٠٩	٠,٤٤		منخفضة

يتضح من جدول (١٦) أن درجة توافر مصادر التمويل الذاتي بمجال "النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية" كانت بدرجة " منخفضة " بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٩) وبانحراف معياري قدره (٠,٤٤) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين حول المتوسط العام للمجال، وقد تراوحت قيم إنحرافاتها المعيارية للفقرات من (٠,٥٤-٠,٧٧) تدل على اتفاق تقدير توافرها، ويعزي الباحث النتيجة الكلية التي ظهرت بدرجة منخفضة بالرغم من وجود أودية تقنية بجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة أم القرى لضعف إيراداتها بالتمويل الذاتي ولحداثة التجربة حيث أكد الغامدي (٢٠١٧م) على ضعف الخصائص البحثية بجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز بالرغم من تركيز الجامعتين على الأودية التقنية كركيزة أساسية في تحقيق التنمية والربط بين البحوث العلمية والمؤسسات الإنتاجية من خلال استحداث مراكز البحوث الجامعية، بينما ما زالت حلقة مفقودة بين برامج الدراسات العليا ومراكز البحوث المشتركة، والشركات المتعاونة بالأودية، ورغم ذلك الاهتمام إلا أن هناك قصور واضح في الدعم المادي للبحث العلمي وعزاها الغامدي (٢٠١٧م) إلى التقيد بالأنشطة المنصوص عليها في برامج الجامعة، وفي ظل التقيد بلائحة المقررات الدراسية، وعدم وجود المرونة الكافية في النظام المالي لدعم بحوث الابتكار بالإضافة إلى ضعف أداء حاضنات الأعمال الموجودة في جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز في تشجيع المواهب والابتكارات والمسابقات الابتكارية، ومتابعتها وتطويرها نتيجة عدم توافر التمويل الكافي لذلك، وتؤيد ذلك دراسة العتيبي (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أنه يجب على الجامعات في المملكة العربية السعودية أن تذلل المعوقات وتعمل على استثمار أكبر في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار لمواكبة البيئة الاقتصادية الديناميكية، وأشارت دراسة عشيبة (٢٠٠١م) إلى ضرورة تحديث وإصدار تشريعات تتعلق ببعض مجالات الخدمة العامة للجامعة تستهدف توثيق العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع ، والاهتمام بأعضاء هيئة التدريس مهنياً وعلمياً، وتوفير المناخ الذي يشجعهم على العطاء والعمل، كما أكدت دراسة الخشاب والعناد (١٩٩٦م) أن الجامعات العربية لم تهتم بتطوير التفاعل مع المجتمع، مما أبقى مساهمتها في متابعة نتائج الثورة العلمية التقنية التي يشهدها العالم حالياً محدودة نسبياً، وبالرغم من وجود الاتفاقات العلمية المتنوعة مع مختلف الجامعات المحلية والعالمية، والشراكات المجتمعية وتبادل الخبرات التعليمية بما يساهم في تحقيق الجامعات لأهدافها، ولكن دورها فيما يخص التمويل الذاتي لم تثمر بعد، حيث نظمّت جامعة الملك عبدالعزيز ورشة عمل بعنوان : "الشراكات العالمية في خدمة التنمية" بحضور وكلاء الجامعة والمشرف العام على العقود الدولية ومكتب الاتفاقيات، وذلك يوم الأربعاء ١ / ٧ / ١٤٣٨هـ، واستعرضت انجاز عقود التعاون الدولي ومكتب الاتفاقيات، حول أعمال الاتفاقيات الدولية بالجامعة خلال الخطة التطويرية منذ عام ١٤٣٣هـ وحتى نهاية ١٤٣٧هـ، وتضمن العرض عدد من الاتفاقيات التي أبرمتها الجامعة خلال هذه المدة والتي بلغت (٧٧) اتفاقية، وتبين أن نجاح هذه الاتفاقيات الدولية تحتاج إلى مصادر تمويلية ، ومن خلال الاطلاع على رابط جامعة الملك

عبدالعزيز " التعاون الدولي" https://ic.kau.edu.sa/Content-983-ar-266311 فقد تبين للباحث حتى عام (١٤٣٩هـ) تركيزها على الأنشطة التدريبية وضعف براءات الاختراع ونقل وتوطين التقنية، كما كشف تقرير وزارة التعليم (التعليم العالي، ٢٠١٦) تقرير ورشة العمل" أودية التقنية بالجامعات السعودية الواقع والطموح" حيث أكدت وزارة التعليم أن أودية وشركات التقنية بالجامعات لم تحقق الحد الأدنى من أهدافها في ردم الفجوة بينها وبين القطاع الخاص والصناعة، وخدمة مسيرة التنمية والبحث العلمي، مشيرة إلى أن أغلب مشروعاتها لم يدخل حيز التنفيذ بعد على الرغم من مرور عدة سنوات على إعلان التأسيس وذلك لبطء إجراءات التأسيس والإنشاء، وجاء ذلك في تقرير أصدرته الوزارة مؤخرًا عن ورشة عمل نظمتها بعنوان "أودية التقنية بالجامعات السعودية .. الواقع والطموح" ، وتبين تركيز بعض الأنشطة التي تمارسها الأودية على تقديم تسهيلات لبعض الشركات الكبرى ذات التميز والسمعة في السوق، بغض النظر عما ستقدمه مقابل توفير مساحة الأرض والبنية التحتية لها، في حين كشفت الممارسات العالمية أن استقطاب الشركات داخل الأودية يخدم القطاع الأكاديمي والأبحاث التطبيقية التي تتميز بها الجامعة الراعية للوادي، كما أن منتجات هذه الشركات تمثل دعمًا قويًا لما تتميز به المنطقة من ثروات وموارد، وأوضحت أن المشاركات البحثية والاستشارية لأعضاء هيئة التدريس بالأودية الأربعة (الرياض للتقنية، الظهران، جدة، مكة)، وتوظيف ما يتوفر لدى الجامعات من مختبرات ومعامل في أنشطتها، لم يأتِ بالشكل المأمول .

وكشفت توصيات الورشة عن وجود بطء في سير العمل الإنشائي لبعض الأودية، وعدم تجاوز مرحلة التأسيس والإنشاء، فضلًا عن أن بعضها ليس له مقر يناسب حجم عمله وأهميته، ويفتقد لخبرات متخصصة تسانده في دفع عجلة العمل، داعية إلى ضرورة توفير كامل مرافق البنية التحتية الأساسية بما فيها شبكات الاتصالات والمعلومات؛ لتكون هذه الأودية واحات علمية حديثة من الجيل الرابع وبيئة جاذبة لأفضل شركات ومراكز البحث والتطوير للمساهمة في توطين ونقل التقنية، وأشارت إلى عدم بروز المكاسب الأكاديمية والبحثية التي قدمتها أو ستقدمها الشركات التجارية المشاركة في الأودية على الصعيد البحثي والابتكاري للجامعات بالدرجة الأولى، منتقدة عدم وضوح جهود الأودية الجامعية في خدمة المجتمع والتوعية باقتصاد ومجتمع المعرفة والتوجهات الحديثة نحو الإبداع والابتكار وريادة الأعمال وحقوق الملكية الفكرية لبراءات الاختراع التقنية وتسجيلها وترخيصها كمنتجات تجارية اقتصادية، ودعت إلى استثمار وجود الشركات في أودية التقنية ومراكز البحث والتطوير في الجامعات الكبرى لتقديم صور متنوعة من التدريب والتأهيل على الجوانب التطبيقية ذات الصلة بالمجال العلمي التطبيقي لدى الشركات على غرار التدريب الصيفي والتعاوني، وأشارت التوصيات إلى أهمية أن تكون الشركات ذراعًا استثماريًا لأودية التقنية من خلال الاستثمار في التقنيات المتقدمة المتوافقة مع قوة الجامعة البحثية، وحاجة المجتمع والصناعة لها وتحويلها إلى منتجات تجارية تخدم الاقتصاد المعرفي الوطني .

وأكدت أهمية دور شركات وأودية التقنية بالجامعات في بناء اقتصاد المعرفة إذا تمت مواءمة مخرجاتها مع الأهداف المعدة لها وذلك بالاشتراك بين وحدة أودية التقنية بوكالة الوزارة وممثلي أودية وشركات التقنية بالجامعات خلال فترة لا تزيد عن شهرين، وكانت الورشة ناقشت عدة محاور ركز أحدها على تشخيص الوضع الراهن لأودية التقنية بالجامعات، ومدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية من إنشائها، والمحور الثاني على جوانب النشاط وآليات التقويم، وعرض مسودة أولية لآلية التقويم ومؤشرات الأداء، اعتمدت منهجيتها على قياس الأداء بناء على الأهداف العامة لشركات التقنية، ومقارنتها مع المقياس المثالي المطلوب الوصول إليه .

وجاءت الفقرة " وضع آليات للتعاون المشترك وتبادل المعرفة والخبرات مع بيوت الخبرة العالمية والحدائق المشابهة.." بالرتبة الأولى بدرجة توافر منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٦) ، وربما يعود سبب الانخفاض لوجود معوقات مشتركة بين الجامعات وبيوت الخبرة العالمية من السياسات والأنظمة القانونية لحماية الملكية الفكرية والحوكمة والاستقلالية والحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وقلة استفادة الجامعة من بيوت الخبرة الأجنبية في تصميم البحوث العلمية، ولضعف الهبات والأوقاف والمنح الخاصة ، وقلة ما تقدمه مكافآت مجزية للأبحاثِ العلميةِ التي تخدم مجالات الإنتاج وكذلك ضعف الاستفادة من بيوت الخبرة الأجنبية في تصميم البحوث العلمية وقد يرجع ذلك لقلة المخصصات المالية للبحوث العلمية .

أما الفقرات الأخرى الدالة على توافر مصادر التمويل الذاتي بمجال التسويق الخدمات الجامعية والتي ظهرت جميعها بدرجات منخفضة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٢,١٨-١,٩٩) وهي : التطبيق الحقيقي لنظام الجامعة المنتجة مقابل بيع هذه المنتجات، والاستفادة من المواقع المتميزة المتوفرة في الحرم الجامعي في بناء حدائق المعرفة، واستقطاب المستثمرين من خلال إجراء بحوث السوق والجدوى الاقتصادية معتمداً على الجانب الإعلامي، واستخدام آلية البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)؛ لبناء وتشغيل حدائق المعرفة ذاتياً، واستقطاب الشركات الرائدة في مجالات تميز حدائق المعرفة كنواة توطين للصناعات القائمة على المعرفة، واستقطاب الصناعات القائمة على المعرفة داخل الحرم الجامعي، واستضافة مبادرات منظومة الأعمال والمعرفة بحيث تكون الجامعة بوابة لها، وجاءت فقرة توافر خدمات الاحتضان والدعم الفني والتقني بالجامعة كوسيط بين أعضاء هيئة التدريس والشركات الصناعية ، بالرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة؛ ويعزي الباحث ذلك لوجود ضعف في فاعلية وكفاءة الحدائق المعرفية منها ما يتعلق بقلة براءات الاختراع والبحوث التطبيقية المنافسة عالمياً ، ومنها ما يتعلق بالحقوق الفكرية لتحفيز منسوبيها بالحفاظ على حقوقهم الفكرية، وتسويق المعرفة، ومنها معوقات تتعلق بقلة المؤشرات التي تدعم التجديد والإبداع والابتكار والتطوير وضعف قنوات الاتصال المزدوج بين الجامعات ومراكزها المتخصصة من جهة وبين المؤسسات والهيئات الإنتاجية والخدمية في المجتمع من جهة أخرى، فكلاً يعمل في واديه الخاص به، دون

التواصل بين الطرفين : الجامعة باعتبارها بيوت خبرة متخصصة على أعلى المستويات، والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بمشكلاتها وحاجاتها الملحة للتطوير والتحديث .

وربما ضعف الثقة بين مؤسسات الإنتاج والجامعة واعتمادها في حل مشكلاتها الفنية على الخبرة المحدودة للعاملين بها ذوي الخبرة المحدودة أو على بعض مراكز الصيانة الخاصة، دون تركيز الاعتماد على طلب المعونة البحثية والفنية من الجامعات كبيوت خبرة متخصصة على أعلى المستويات، مع التركيز على الفكر الأجنبي واستيراد التقانة والخبراء الأجانب وهذا يرجع أيضاً إلى عدم الثقة في الخبرة الوطنية، وهنالك معوقات تتعلق بالباحثين وعضو هيئة التدريس كنقص أعداد هيئة التدريس على بعض الكليات مقارنة بأعداد الطلاب، وخاصة في الكليات النظرية، وقلة توافر معايير موضوعية لاختيار المعيد، والاعتماد فقط على معيار واحد وهو الحصول على تقدير مرتفع، وضعف الروابط بين عضو هيئة التدريس ومؤسسات المجتمع الإنتاجية، وعزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن حضور المؤتمرات والندوات العلمية، وغياب التقويم والمحاسبية، وغياب المعايير الموضوعية في اختيار القيادات الإدارية والجامعية، والاعتماد على معيار واحد وهو الأقدمية والفترة الزمنية، دون أخذ معيار الكفاءة في الاعتبار، والقصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة الجامعية، وغياب الفكر المؤسسي في عملية التطوير، كما تعانى المراكز البحثية بالجامعات من مجموعة من نقاط الضعف ومنها : قلة الخرائط البحثية لمعالجة المشكلات (النظرية والتطبيقية) فى مجال تخصص المركز، وضعف التنسيق بين استراتيجية المركز البحثي بالكلية واستراتيجيات المراكز الأخرى داخل الجامعة وخارجها، ونقص الكوادر وأصحاب الخبرة فى بعض المراكز، وضعف التواصل بين قطاعات المجتمع المختلفة والمراكز البحثية، والتركيز على البحوث النظرية وإهمال البحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات واقعية لمؤسسات المجتمع .

ويرى الباحث أنه لتحقيق عوامل النجاح في محور النشاطات البحثية والأودية التقنية تحقيق الاستقلالية للجامعات وتطبيق الحوكمة والاتجاه لتطبيق مضامين الاقتصاد المعرفي حيث أكدت دراسة حسين وآخرون (٢٠١١م) على أهمية النشاطات البحثية في التمويل الذاتي وأنها من أفضل المصادر التي يمكن للجامعة الاعتماد عليها في تمويل التعليم الجامعي والحصول على موارد إضافية لها من خلال استثمار وتوظيف مواردها الذاتية بمجال النشاط البحثي والمعرفي أفضل استثمار من خلال مراكز ومعاهد البحوث والتي أكدت أهميتها للحصول على مصادر ذاتية التمويل

ورأت رانجانا (Ranjana Srevatsan,2011) أن تتعاون الجامعات مع المؤسسات والمنظمات الأخرى لدفع عملية التنمية الاقتصادية، وتمثل معاهد البحوث أهمية كبيرة لكنها بالتأكيد ليس كافية لمسألة التنمية الاقتصادية في المنطقة، بل يتطلب قبول ومشاركة حقيقية من قبل المؤسسات المجتمعية، كما أكدت دراسة الحربي (٢٠١٥م) على أهمية تطوير حاضنات الأعمال، وأهمية بناء الشراكة مع المؤسسات الأهلية لتدريب الخريجين، وأكدت دراسة (David & Rodeiro,2009)

على أهمية تسويق البحوث العلمية التطبيقية، وكذلك براءات الاختراع المرتبطة بالواقع الفعلي لمؤسسات العمل ، وزيادة التوجه نحو السوق ومن ثم ضرورة التنوع في الأنشطة الإنتاجية التي تقوم بها المراكز الخدمية وتحقيق شراكة مع المؤسسات الإنتاجية المتوافرة بها .

واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة جيري سوكانا (Jerry & Sukanya,2002) التي كشفت عن توافر النشاط التجاري بالجامعات الأمريكية بدرجة عالية فضلاً عن استخدام التكنولوجيا في الجامعة، وتسويقها للشركات، وتوافر براءات الاختراع، وازداد النشاط في الجامعات الأمريكية التي تركز على "الإنتاجية" وزيادة الموارد المخصصة للتسويق .

وفي ضوء هذه النتيجة يرى الباحث ضرورة تطوير المشاريع البحثية والأودية التقنية بالتحول إلى الجامعة المنتجة، حيث أن الجامعة مؤسسة منتجة تعمل على زيادة رصيد المعرفة والاستفادة من التراث العلمي والإنتاج الفكري من أجل تنمية الثروة البشرية ورفع كفاءتها الإنتاجية وبناء مجتمع المعرفة، وتسعى إلى زيادة إنتاجيتها، وتهيئة فرص النمو الاقتصادي داخلها من خلال العمل في مشاريع بحثية وخدمية إنتاجية، والمشاركة في التطوير التقني والانفتاح على المجتمع، وتكوين علاقات متبادلة مع المؤسسات المختلفة، كذلك تعد مؤسسة لتسويق المعارف والبرامج والأبحاث المرتبطة بالسوق، ولا يعني ذلك أنها شركة تجارية بل لها أهداف ومهام تسعى إلى تحقيقها وذلك في التعليم والبحث العلمي لذلك تحتاج خدمات الجامعة إلى تسويق، خاصة أن أكبر المنظمات العالمية أولت الكثير من الأهمية للتسويق؛ لأنه يسمح لها بتحقيق أهدافها الربحية وغير الربحية .

ويرى الباحث أن التسويق فلسفة إدارية تمكن من إيجاد علاقات تواصل بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع من خلال ما يقدمه كل طرف للآخر، ويعد استجابة لحاجة المجتمع من الخدمات الجامعية ومنها البحوث العلمية، ويرتبط تسويق البحوث العلمية بالمستفيدين منها، بحيث يركز على إشباع حاجاتهم ورغباتهم في الجهات الحكومية والخاصة، ويبدأ قبل إنتاج البحوث ويمتد إلى ما بعد الاستفادة منها، مما يسهم في تطوير وتحسين خدمات البحوث العلمية وتعظيم العائد الاقتصادي والاجتماعي منها، كما يحقق ذلك الرؤية المستقبلية للجامعات في خطة التنمية التاسعة حيث كانت الرؤية : " تعليم جامعي ينافس على الريادة، ويسهم في بناء المجتمع المعرفي، ويلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية " وقد جاء من أهدافها دعم البحث العلمي وتعزيزه وزيادة الإسهام في إنتاج المعرفة (وزارة الاقتصاد والتخطيط ، ٢٠١٠، ص ٣٨٦) .

كما يتفق مع ما جاء في رؤية (٢٠٣٠م) والتي تعتمد على ثلاثة محاور وهي مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، وتتكامل هذه المحاور وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق أهداف ومرتكزات الرؤية، حيث تبدأ الرؤية من المجتمع وتنتهي إليه، وفي المحور الثاني اقتصاد مزدهر يركز على توفير الفرص للجميع عبر بناء منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات سوق العمل، مع تطوير الأدوات الاستثمارية، ورفع جودة الخدمات والتنمية الاقتصادية بالتالي الوصول إلى وطن طموح بإنتاجه

ثقافة الأداء ذو الكفاءة والشفافية ومنجزاته من خلال التركيز على القطاع العام، وتعزيز وتمكين الموارد والطاقات البشرية (رؤية ٢٠٣٠م ،٢٠١٦، ص١٣) ، ويجب التركيز على 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 أو العمليات الخدمية، وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، وتوجيه الأنشطة الإنتاجية للجامعة لمعالجة المشكلات الحقيقية لمؤسسات المجتمع، وتحقيق المنفعة المتبادلة .

٧- مجال الأوقاف والهبات والتبرعات :

تم حساب المتوسطات الحسابية للفقرات المكوّنة لهذا المجال وكذلك الإنحرافات المعيارية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الإنحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تتبين النتائج بجدول (١٧) .

جدول رقم (١٧) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمصادر التمويل الذاتي بمجال الأوقاف والهبات والتبرعات مرتبة تنازلياً (ن = ٣٥١)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
٥١	تخصيص جزء من أموال الوقف الإسلامي لصالح تمويل التعليم الجامعي .	٢,٠٨	٠,٧٥	١	منخفضة
٥٣	إنشاء صناديق وقفية لصالح التعليم الجامعي .	٢,٠٧	٠,٨١	٢	منخفضة
٥٤	تسمية المنح الوقفية المقدمة للطلبة بأسماء مقدميها .	٢,٠٧	٠,٨٥	٣	منخفضة
٤٦	مساهمة القطاع الخاص من خلال تبرعات ومنح مقابل حوافز معنوية .	٢,٠٤	٠,٧٧	٤	منخفضة
٤٩	التوسع في الكراسي البحثية الوقفية .	٢,٠٣	٠,٨٢	٥	منخفضة
٥٠	إنشاء لجنة عليا مهمتها تنظيم حملات نوعية في مختلف الوسائل الإعلامية لإقناع الأفراد والهيئات بأهمية المشاركة في دعم الجامعات مالياً .	٢,٠١	٠,٧٤	٦	منخفضة
٤٧	تشجيع الأهالي تقديم التبرعات والمنح المالية لطلبة التعليم العالي والجامعات تكون معفاة من الضرائب .	١,٩٩	٠,٧٢	٧	منخفضة
٥٥	تسمية بعض المباني والمعامل والمدرجات بأسماء بعض المتبرعين أو تكريمهم .	١,٩٩	٠,٧٣	٨	منخفضة
٥٢	إنشاء جمعيات أصدقاء الجامعة وخريجيها تضم في عضويتها شخصيات مهمة للاستفادة منهم في تمويل الجامعات .	١,٩٩	٠,٧٥	٩	منخفضة
٤٨	استحداث صندوق الطالب الجامعي الفقير المعفى من الضرائب ، يكون ريعه من نسبة أرباح الشركات والبنوك .	١,٩٧	٠,٧٣	١٠	منخفضة
	الدرجة الكلية بمجال الأوقاف والهبات والتبرعات .	٢,٠٢	٠,٦٣		منخفضة

يتضح من جدول (١٧) السابق أن درجة توافر مصادر التمويل الذاتي بمجال الأوقاف والهبات والتبرعات كانت بدرجة " منخفضة " بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٢) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٣) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين حول المتوسط العام للمجال، وقد تراوحت قيم إنحرافاتها المعيارية للفقرات من (٠,٧٢-٠,٨٥) تدل على اتفاق تقدير توافرها .

ويعزي الباحث النتيجة الكلية التي ظهرت بدرجة منخفضة لضعف المؤشرات الدالة على التمويل الخيري كمصدر ذاتي يمكن أن تعتمد عليه الجامعة ، لقلة تشجيع الأهالي في تقديم التبرعات والمنح المالية لطلبة التعليم العالي ، ولقلة حجم الأعمال الوقفية بالرغم من وجود بعض الكراسي الوقفية إلا أنها دون المستوى المطلوب من حيث الكم والكيف، وقلة وجود جمعيات أصدقاء الجامعة وخريجيها تضم في عضويتها شخصيات مهمة للاستفادة منهم في تمويل الجامعات، وقلة وجود شواهد لاستحداث صندوق الطالب الجامعي الفقير المعفى من الضرائب والاكتفاء بالصندوق السعودي للتعليم العالي .

اتفقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة المالكي (٢٠١٨م) التي كشفت عن ضعف دور الكراسي الوقفية بتوفير مصادر مالية ذاتية للجامعات، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الحضرمي (٢٠٠٤م) التي كشفت عن عدم مساهمة الوقف في تمويل الجامعات السعودية في بعد الأنشطة العلمية والتجهيزات التعليمية والخدمات الطلابية، وإن أهم السبل لتفعيل الوقف التعليمي هو التأسيس الفقهي لنظام الوقف، وطرق تنظيم الأوقاف وإدارتها ورقابتها، وتحديد أهم المشاكل والصعوبات التي يواجهها الوقف في هذا المجال .

بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (Chrles,2008) في أن الجامعات الأمريكية قامت بتحسين وضعها المالي، من خلال زيادة معدلات المنح والتبرعات والهبات، وتوفير مصادر تمويل مالية إضافية ساعدت في تطوير المباني والأثاث والمعامل، واختلفت مع نتيجة دراسة ساف (2013,Sav) في مصادر التمويل التبرعات الأهلية التي تقوم الجامعات بتحصيلها .

وأكدت دراسة صلاح الدين ولاشين وعيسان والمعني (٢٠١٨م) على أهمية نشر ثقافة الوقف والتعريف بدوره في تمويل التعليم العالي وإنشاء إدارات متخصصة للأوقاف والاستثمار بإدارات مؤسسات التعليم العالي، ودعم مجالس إدارة مؤسسات التعليم العالي بمستشارين شرعيين واقتصاديين لتنمية أموال الوقف الموجهة لدعم مؤسسات التعليم العالي، وبناء عقود وقفية مقترحة تسلم للواقفين بحيث تتضمن ما يرونه شروط لوقفهم، وتشجيع وقف بعض المشروعات التجارية لتكون ذا تدخل مستمر لهذه المؤسسات، كما أشارت دراسة نصير (٢٠١٨م) على دور الوقف التعليمي في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة أن سبل تفعيل دور الوقف في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية كانت بدرجة للأشخاص الذين منحوا أوقافاً للجامعات، وتسمية المنشآت مرتفعة، وأهمها إقامة حفل تكريم سنوي الوقفية بإسم أصحابها، لتشجيعهم على الوقف، واستخدام وسائل الإعلام المختلفة لتغيير الصورة النمطية السلبية عن الوقف التعليمي .

وجاءت الفقرة " تخصيص جزء من أموال الوقف الإسلامي لصالح تمويل التعليم الجامعي " بالرتبة الأولى بدرجة توافر منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٨) وربما يعود سبب ذلك لضعف جهود الأعمال الوقفية بالجامعات بصفة عامة، ولقلة وجود المتبرعين، أما الفقرات الأخرى الدالة على توافر مصادر التمويل الذاتي بمجال الوقف والتبرعات والتي ظهرت جميعها بدرجات منخفضة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٢,٠٧-١,٩٧) وهي : إنشاء صناديق وقفية لصالح التعليم

الجامعي، وتسمية المنح الوقفية المقدمة للطلبة بأسماء مقدميها، ومساهمة القطاع الخاص من خلال تبرعات ومنح مقابل حوافز معنوية، والتوسع في الكراسي البحثية الوقفية، وإنشاء لجنة عليا مهمتها تنظيم حملات نوعية في مختلف الوسائل الإعلامية لإقناع الأفراد والهيئات بأهمية المشاركة في دعم الجامعات مالياً، وتشجيع الأهالي تقديم التبرعات والمنح المالية لطلبة التعليم العالي والجامعات تكون معفاة من الضرائب، وتسمية بعض المباني والمعامل والمدرجات بأسماء بعض المتبرعين أو تكريمهم، وإنشاء جمعيات أصدقاء الجامعة وخريجيها تضم في عضويتها شخصيات مهمة للاستفادة منهم في تمويل الجامعات، واستحداث صندوق الطالب الجامعي الفقير المعفى من الضرائب ، يكون ريعه من نسبة أرباح الشركات والبنوك وبدرجة منخفضة؛ ويعزي الباحث ربما هذه لوجود صندوق التعليم العالي للجامعات، ولكن لا يغطي الرسوم الجامعية بحكم أن التعليم بالأصل هو مجاني، ولكن يدعم جهود بعض الجامعات بمجالات محددة .

ويقوم صندوق التعليم العالي الجامعي مهامه وفق إشراف وإدارة مجلس إدارة صندوق التعليم العالي الجامعي، إذ يتمتع المجلس بالصلاحيات الكاملة لإدارة الصندوق ووضع السياسة العامة التي يسير عليها، وإقرار النظم واللوائح المالية والإدارية فيها واعتماد الخطط الاستثمارية والموافقة على تمويل المشاريع واعتماد الميزانية السنوية، كل ذلك تحت إشراف مباشر من مجلس الإدارة برئاسة معالي وزير التعليم الدكتور حمد بن محمد آل الشيخ ، ويناط بصندوق التعليم العالي الجامعي مهام محددة وأهداف واضحة، يتم تنفيذها وفق سياسة عامة يرسمها مجلس الإدارة وبخطة تنفيذية تعدها الأمانة العامة قاسمها المشترك ، وهو إدارة الموارد المالية التي يحققها الصندوق من المبالغ التي تودعها الجامعات في حساباتها لديه، وكذلك موارد الريع الاستثمارية التي يحققها نظير استثمار جزء من أمواله، إن كل هذه الموارد المالية تهدف إلى خدمة أهداف الصندوق الاستراتيجية نحو تطوير قاعدة التعليم العالي بشكل عام وتمكين الجامعات من زيادة قدرتها على أداء دورها الذي يتناسب مع متطلبات التنمية وزيادة الموارد المتاحة لها، وهي عوائد استثمار أموال الصندوق في صناديق الاستثمار المضمونة في البنوك السعودية، ما يخصص من العوائد المالية التي تتقاضاها الجامعات مقابل ما تقدمه من الخدمات والدراسات والبحوث وما يتلقاه من هبات ووصايا، ويقوم صندوق التعليم العالي بتلبية طلبات التمويل المقدمة من جامعات سعودية، ومن بينها طلبات تمويل لبرامج وبحوث علمية وأخرى لتمويل شراء بعض الأجهزة وتمويل المختبرات وتمويل مشاريع وزيادة طاقتها الجامعة الاستيعابية (/https://hef.gov.sa/our-role) .

ومن خلال دراسة وتحليل التجارب العالمية لمصادر التمويل الذاتي، يرى الباحث أن المجتمعات المتقدمة أدركت أهمية التنمية البشرية لضمان المستقبل، والتعليم يتحمل الجزء الأكبر من التنمية ففي الجامعات الأمريكية يوجد أكثر من (٣٠) مركزاً ومعهداً للبحث معظمها يرتبط بالصناعة والإنتاج، وفي بريطانيا استطاعت جامعة " أكسفورد وجامعة " ورويك " زيادة مواردها المالية وتخفيض اعتمادها على التمويل الحكومي معطية بذلك نموذجاً كبقية الجامعات الأوربية على قدرة الجامعة في الاعتماد على

نفسها تمويلياً، وأضحت مختبراتها وحدات إنتاجية ذات قوى اجتماعية واقتصادية، وتشجيع إعداد أبحاث الدرجة العلمية للدراسات العليا نحو الجانب التطبيقي لواقع قطاعات الأعمال والإنتاج، وقد حققت الدول المتقدمة إنجازات كبيرة على صعيد البحث العلمي والجامعات ، ومراكز البحوث أحد عناصر المؤسسات الإنتاجية، ولعل هذا ما أكده تقرير البنك الدولي ، والذي أوضح الكم الهائل من الأبحاث الذي أصبح يميز الشركات العالمية والتي أضحت بفضل استثمارها في البحث العلمي تتجاوز إمكانياتها المادية الحجم الإجمالي لبعض الاقتصاديات العالمية الكبيرة، لذلك حاولت الدراسة إلى الوصول لإجراءات عملية لتوجيه الجامعات السعودية إلى الأخذ بآليات لتنشيط مصادر التمويل الذاتي في سعيها للتوجه نحو الجامعات المنتجة من خلال التصوّر المقترح .

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني :

نصّ السؤال الثاني على " **ما متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي العام لتقدير درجة أهمية متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية، وقد تم ترتيبها حسب قيمة المتوسط الحسابي لها، وفي حالة تساوي المتوسطات الحسابية بين المجالات أو الفقرات فقد تم ترتيبها حسب قيمة الإنحراف المعياري الأقل، ويوضح جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالاتها مرتبة تنازلياً .

جدول رقم (١٨) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمتطلبات تحقيق التمويل الذاتي مرتبة تنازلياً (ن = ٣٥١)

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٣	المتطلبات المادية والتقنية والبحثية .	٤,٤٧	٠,٤٥	١	عالية جداً
٢	المتطلبات البشرية .	٤,٤٦	٠,٤٣	٢	عالية جداً
١	المتطلبات الإدارية والتنظيمية .	٤,٣٩	٠,٤٤	٣	عالية جداً
	الدرجة الكلية لدرجة متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي .	٤,٤٤	٠,٣٧		عالية جداً

من جدول (١٨) السابق يتضح أن درجة أهمية تحقيق متطلبات التمويل الذاتي في الجامعات السعودية (جامعة أم القرى ، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الطائف) محل الدراسة من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين كانت " عالية جداً " وبمتوسط حسابي (٤,٤٤) ، وبانحراف معياري بلغ (٠,٣٧) مما يدل على اتفاق الاستجابات لمستوى الموافقة عليها، لتماثل إدراك المستجيبين للمتطلبات التي من شأنها تُسهم في توفير مصادر التمويل الذاتي بكفاءة وفاعلية عالية، وتراوحت الإنحرافات

المعيارية للمجالات من (٠,٤٣- ٠,٤٥) وتدل على شبه إجماع لضرورة وأهمية المتطلبات التي تحقق التمويل الذاتي للجامعات .

ويعزي الباحث سبب ظهور النتيجة العامة للمتطلبات عالية جداً ؛ لإدراك أفراد الدراسة لأهمية تطوير السياسات والإجراءات وتنويع مصادر التمويل الذاتي سواء المتطلبات البحثية أو التقنية، أو الإدارية، أو التنظيمية، أوالبشرية والمادية ، ويدل على إدراك أفراد الدراسة لأهمية توفير المتطلبات التقنية والمادية والبحثية والإدارية والبشرية لتسهيل قدرات الجامعة على استثمار إنتاجها المعرفي من حيث توجيه بحوث أعضاء هيئة التدريس حول احتياجات سوق العمل، وأهمية توافر الدعم المالي كتخصيص ميزانية مستقلة لتسويق البحوث العلمية، بحيث يتم دعمها في البداية من ميزانية الجامعة ثم تبدأ بدعم نفسها تدريجياً بعد مرورها بإجراءات التسويق والإعلان والترويج، وأهمية توفير الدعم المؤسسي لبرامج الجامعة البحثية (حاضنات التقنية، وريادة الأعمال، والكراسي البحثية) وأهمية استحداث وحدة أو إدارة لتسويق البحوث العلمية، وأهمية الاستقلالية الإدارية والمالية للاتصال مع مؤسسات المجتمع المختلفة، وأهمية إصدار لوائح تنظيمية لتسويق البحوث العلمية وتطوير اللوائح القانونية والتعاقدات البحثية، واستحداث إدارة مستقلة لتسويق البحوث العلمية في الهيكل التنظيمي للجامعة، وتشكيل لجان متخصصة لتسعير خدمات البحوث العلمية .

واتفقت النتيجة العامة للدراسة مع نتائج العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية توفير متطلبات أساسية لإيجاد مصادر تمويلية ذاتية فاعلة، حيث اتفقت مع نتيجة دراسة مسعوديان ومحمد وجاهش زادي (Masudian, Mohammad, Ghashgayizadeh, 2013) التي أكدت على أهمية العوامل البيئية والتنظيمية المؤثرة على تسويق البحوث الجامعية وأهمية تطوير المعرفة العلمية المرتبطة بالتسويق، ونشر ثقافة تسويق البحوث الجامعية، وتوفير أساليب مختلفة لتقنية التسويق، ونقل التقنية من الجامعات إلى الصناعات، وتوفير الدعم المادي الكافي لتسويق نتائج البحوث الجامعية، وإزالة العوائق قبل تسويقها .

كما اتفقت مع نتيجة دراسة فاندرفورد وويس وويس (vanderford, Weiss, Weiss ,2013) التي أكدت على أهمية المتطلبات المالية، والبنية التحتية، والشراكة الصناعية، وأكدت على أهمية مراجعة سياسات الجامعة وإجراءاتها فيما يخص تسويق البحوث الأكاديمية، والدعم المادي، وتطوير البنية التحتية، والسماح بإجراء عقود شراكة صناعية، وتخفيف المخاطر التي قد تواجه الباحثين، والتأكيد على تسويق البحوث من خلال توفير معلومات حول كيفية تسويقها، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الخضيري (٢٠١٤م) التي قدّمت مقترحات لتطوير تسويق البحوث العلمية والاستثمار بالإنتاج المعرفي وتنويع عمليات تسويق البرامج الأكاديمية وإيجاد مصادر تمويل ذاتية للصرف على تسويق البرامج، مع تخصيص ميزانية مناسبة وتدريب الأفراد داخل إدارة التسويق على تسويق البرامج الأكاديمية .

كما اتفقت مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٤م) التي خصّت جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز التي كشفت عن ضرورة تطوير الخدمات التسويقية الجامعية والاستثمار بالبحث العلمي والتنسيق مع الشركات والقطاع الخاص، وأهمية إقامة معارض عامة وتقوم بالترويج الفعال لبرامجها، واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة القحطاني (٢٠١٤م) التي أكدت على أهمية التغطية الإخبارية عن خدمات الجامعة البحثية، وأهمية توفير التجهيزات اللازمة من معامل ومختبرات، وتطوير قاعدة بيانات مشتركة للتعريف بالباحثين، وتقديم دورات تدريبية ولقاءات دورية مع جهات المجتمع، وتخصيص ميزانية مستقلة لتسويق البحوث العلمية .

كما اتفقت مع نتيجة دراسة جيري سوكانا (Jerry & Sukanya,2002) التي أكدت على أهمية النشاط التجاري واستخدام التكنولوجيا في الجامعة، وتسويقها للشركات، بالإضافة إلى زيادة المدخلات للجامعة عن طريق البحوث وبراءات الاختراع ، وأكدت دراسة هيبل (Hebel,2002) على ضرورة إعطاء المسئولين عن الجامعات المزيد من المرونة في استخدام الأموال المخصصة لها، بدلاً من زيادة الميزانية، الأمر الذي يؤدي إلى استخدامها بطريقة أكثر فعالية ، وضرورة ترك حرية أكبر لهم في استثمارها وترحيل الفائض إلى السنوات المقبلة وترشيد الإنفاق .

واتفقت مع نتيجة دراسة عنانبة (٢٠٠٤م) التي أكدت على أهمية تنويع مصادر تمويل الجامعات، واتفقت مع نتيجة دراسة تايتوس (Titus,2006) التي كشفت عن أهمية تأثير الظروف والعوامل المالية لنظام التعليم العالي في بعض كليات الولايات الأمريكية، واتفقت مع نتيجة دراسة حلس (٢٠١٠م) التي أكدت على أهمية تفعيل مفهوم الجامعة المنتجة بتحويل البحوث العلمية من أبحاث استهلاكية إلى أبحاث من أجل الاستثمار ، واقترحت الدراسة مجموعة من الصيغ التي يمكن أن تحد من أزمة تمويل البحث العلمي في الجامعات ، وأيضاً اتفقت مع نتيجة دراسة الخطيب (٢٠١٠م) التي أكدت على أهمية التركيز على صناديق الاستثمار، وبناء خطة استراتيجية يتم على ضوئها رسم السياسات وتوجيه الإنفاق وربط الدعم الحكومي للجامعات بالإنجازات التي تحققها وجعل الجامعات الحكومية مراكز إنتاج وذلك من خلال تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة .

كما اتفقت مع نتيجة دراسة العبيكان (٢٠١٢م) التي أكدت على أهمية الاستثمار في عائدات التأمينات كبدائل متاحة في تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وتبين أن هناك جدوى لاستثمار التأمين في تمويل التعليم الذاتي، وأهمية وجود القواعد التنظيمية ، كما اتفقت ضمنياً مع نتائج دراسة مطلق (٢٠١٤م) التي قدّمت مقترحات يمكن من خلالها تطوير البحث العلمي لزيادة مساهمته في تمويل التعليم الجامعي، وتخصيص المكافأت المالية، وتخفيف عبء العمل عن كاهل عضو هيئة التدريس، وتخفيف القيود على البحوث وتوجيه البحوث نحو القطاعات التي يمكن أن تستفيد منها، وتشجيع الطلاب على البحث العلمي، وإنشاء مراكز استشارية متخصصة .

كما اتفقت مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠١٥م) التي كشفت عن أهمية وجود حاضنات الأعمال، والشراكة مع المؤسسات الأهلية لتدريب الخريجين، والتبرعات والكراسي البحثية والأوقاف، بالإضافة إلى ترشيد الإنفاق في التعليم وتحديد أولوياته، واتفقت مع نتيجة دراسة بلتاجي (٢٠١٥م) التي أكدت على ضرورة اتباع بعض السياسات لتحسين كفاءة الإنفاق على التعليم، مثل العمل على تحسين توزيع الموارد المالية بما يعيد التوازن بين المناطق المختلفة ، واتباع السياسات اللازمة لتدبير موارد إضافية، مثل تشجيع الأفكار الجديدة لتطوير التعليم من خلال المبادرات الشعبية، وتشجيع رجال الأعمال على إنشاء مؤسسات تعليمية تتنافس فيما بينها على تقديم خدمة تعليمية متميزة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الجميعي (٢٠١٥م) التي قدّمت رؤية نظرية لتوفير مصادر التمويل البديل من خلال الاستفادة من التجربة البريطانية، بالتركيز على تنويع مصادر التمويل واستثمار المعرفة والشراكات مع المؤسسات الإنتاجية والرسوم الطلابية .

كما اتفقت مع نتيجة دراسة البحيري (٢٠١٥م) التي قدّمت استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي مثل آليات تطبيق صيغة الجامعات الافتراضية، وصيغة الجامعات الإلكترونية، وصيغة الجامعات الهجينة، وصيغة الجامعات المفتوحة، وصيغة التوسع في البرامج الموازية والدولية بالتعليم الجامعي الأزهري، واتفقت مع ما توصلت إليه الحربي (٢٠١٧م) حول أهمية الاعتماد على مصادر التمويل الأخرى فى تمويل التعليم مع التوسع في البحوث الاقتصادية والمالية ، وذلك للاستفادة القصوى من الموارد المالية المتاحة، وتطوير العلاقات مع القطاع الخاص، وإشراكه في بعض السياسات التعليمية لدعم العملية التعليمية، والتعاون مع دول الخليج العربية لاستيعاب التقنية المعلوماتية والتعليمية وتوظيفها في المشروعات التعليمية بخاصة ؛ لتحقيق الطموحات المستقبلية .

كما اتفقت مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٨م) التي أكدت على ضرورة الاستفادة من التجارب في تنويع مصادر تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وإشراك المؤسسات وقطاعات الأعمال والأفراد في تمويل التعليم وتسهيل الإجراءات البيروقراطية بما يشجع على الاستثمار في التعليم وجلب المستثمرين .

واتفقت مع نتيجة دراسة عقيلي والقحطاني (٢٠١٩م) التي أكدت على أهمية تبني الأبحاث التطبيقية في تطوير وزيادة جودة منتجات الشركات، وعقد شراكة مع شركات أو مؤسسات لتقديم برامج تخدم هذه المؤسسات بحيث تشارك في أهدافه وتدفع كلفته وتوظف مخرجاته، وتفعيل التعليم التعاوني في الجامعات بحيث الاستفادة من الشركات والمؤسسات في تدريب الطالب وتهيئتهم لسوق العمل، وإنشاء مراكز استشارية تقدم الخدمات وريعها للجامعة والبحث العلمي، وإنشاء مراكز أعمال في الجامعات، وضم التعليم المنهي والتقني إلى الجامعات لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠م ومواكبة متطلبات سوق العمل .

واتفقت مع نتيجة دراسة الشنيفي (٢٠١٩م) التي أكدت على أهمية العمل على تنمية الموارد البشرية، والموارد المالية والموارد التعليمية، والاهتمام بحاضنات الأعمال التكنولوجية، وزيادة الكراسي البحثية، والاتجاه لخصخصة التعليم العالي، ودراسة حاجة سوق العمل، وأكدت على أهمية التخطيط السليم والشامل لاحتياجات التنمية من القوى العاملة من الخريجين، وربطهم بسوق العمل، ومنح الجامعات الصلاحيات المالية والإدارية الكافية لاستثمار مواردها، وتخفيف العبء المالي عن ميزانية الدولة من دعم التعليم العالي، والسماح بخصخصة التعليم العالي بشرط أن يبقى ضمن إشراف الحكومة ورقابتها، وترشيد الإنفاق على مؤسسات التعليم العالي، وخفض الكلفة، وأخيرًا تحويل الجامعات لمراكز إنتاج واستثمار وتطوير .

ومن نتائج جدول (١٨) جاءت " المتطلبات المادية والتقنية والبحثية " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٧) بدرجة موافقة عالية جداً ، ويعزي الباحث هذه النتيجة لإدراك أفراد الدراسة لأهمية توافر الدعم المادي المخصص للتسويق واستثمار الإنتاج المعرفي بالجامعات الثلاثة، والذي يسهم في تنفيذ أنشطة المزيج التسويقي بشكل فعال، والمتمثل في الترويج والإعلان عن أهمية البحوث العلمية وما يلزمها من تكاليف مختلفة، والقدرة على القيام (بالتسعير) و(الترويج) وإنشاء المواقع الإلكترونية التي تسهم في لفت الأنظار إلى هذه المخرجات وإقامة المعارض والندوات التعريفية، ثم التمكن من (توزيع) البحوث العلمية حتى تصل نتائجها للجهات المستفيدة، لتعمل كمصادر رافدة للتمويل الذاتي، واستثمار بعض أموال الجامعة في مشروعات إنتاجية تنفق عائداتها على تطوير الجامعة .

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الخضيري (٢٠١٤م) التي أكدت على أهمية إيجاد مصادر تمويل ذاتية للصرف على تسويق البرامج، مع تخصيص ميزانية مناسبة لها، كما اتفقت مع دراسة الخليفة (٢٠١٤م) التي أكدت على أهمية رفع الميزانيات المخصصة للأنشطة الإنتاجية مع وجود خطط مستقبلية لتنويع مصادر الجامعة .

واتفقت مع نتيجة دراسة القحطاني (٢٠١٤م) في تخصيص ميزانية مستقلة لتسويق البحوث العلمية، وأهمية إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية لحفظ الإنجازات البحثية لأعضاء هيئة التدريس بحيث تكون متاحة لمؤسسات المجتمع المختلفة، وتقوية شبكات الإنترنت في جميع المعامل العلمية، وتوفير البنية التحتية والتجهيزات اللازمة من (معامل، ومختبرات) لأعضاء هيئة التدريس لإنتاج وتقديم البحوث المبتكرة القابلة للتسويق، وإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية للتعريف بالبحوث لدى الجهات المستفيدة، وعقد لقاءات تعريفية عن بعد للمستفيدين من البحوث العلمية المقدمة بالجامعة، وأهمية البنية التحتية من تقنية المعلومات والاتصالات تعد العصب الرئيس للثورة المعرفية وتسهل نشر وإعداد المعلومات والمعارف، وتجعل المعرفة في متناول الجميع، مما يسهل نقلها عبر الشبكات الرقمية العالمية، وتسهيل فعالية الاتصالات .

كما اتفقت مع نتائج دراسة المالكي (٢٠١٨م) التي أكدت على أهمية نشر ملخصات البحوث والدراسات في مجلات علمية محكمة، وإصدار الكتب ودعم الرسوم وصناديق الإستثمار، وحماية الملكية الفكرية للباحثين وبراءات اختراعاتهم، والحد من البيروقراطية في إدارة الكراسي البحثية، ودعم الرسوم وصناديق الإستثمار مادياً ومعنوياً، كما أن توفير خصائص إدارة ملائمة تتمتع بالمرونة وتشجيع الرؤية الاستراتيجية والابتكار، والتي تمكن الجامعات من إدارة الموارد واتخاذ القرارات دون أن تعوقها البيروقراطية يساهم في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠م) ، وأكدت على أهمية تقديم برامج تدريبية لمشرفي الكراسي البحثية حول مهارات القيادة الإدارية، والارتقاء بنوعية مخرجات الأبحاث مقابل ما يقدم لها من دعم مادي ومعنوي، واختيار مجالات بحثية متنوعة تلائم متطلبات التصنيفات العالمية، ودعم نشر الأبحاث العلمية للباحثين في مجلات علمية عالمية ذات معامل تأثير عالي، وتقديم الدعم للباحثين للنشر بلغة الرسوم وصناديق الإستثمار العالمية، وحماية الملكية الفكرية للباحثين وبراءات اختراعاتهم وتحويل النتائج البحثية للباحثين إلى ملكية فكرية .

كما أن التكنلوجيا والتقنية أصبحت ضرورة عصرية في ظل كثافة المعلومات وتنوع أساليب الثورة الرقمية، مما يتطلب الأخذ بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وتصميم المناهج بما يتناسب مع ثورة الاتصالات والمعلومات لتهيئة الطلاب للتكيف مع متطلبات الجامعة المنتجة ورؤية المملكة (٢٠٣٠م) ويتطلب وجود نظام تقني شامل من أجل تسويق المعرفة مما يساعد على زيادة دخل الجامعة، وتحقيق الإنتاج للجامعة، وتشجيع الطلاب على إقامة مشاريع اقتصادية ضمن تخصصاتهم المهنية باستخدام التقنية واستثمار أموال الجامعة في مشروعات إنتاجية مما يحقق الموارد الذاتية، ويزيد القدرة على التطوير .

ومن خلال نتائج جدول (١٨) جاء مجال" المتطلبات البشرية " بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٤,٤٦) بدرجة موافقة عالية جداً ، ويعزي الباحث سبب ظهور هذه النتيجة لإدراك المستجيبين لأهمية العنصر والمورد البشري ولأهمية المتطلبات البشرية وأهمية عقد الدورات والمشاغل التدريبية لتدريب العاملين وأعضاء هيئة التدريس على تسويق البحوث العلمية وترويجها، كما يمكن أن تتولى مهمة تعيين منسقين بين الجامعة والجهات المستفيدة، كما تُعزى النتيجة إلى إدراك أفراد عينة البحث لأهمية تطوير الآليات البشرية في الجامعات، حيث يشكل رأس المال البشري أكثر الأصول قيمة في اقتصاد المعرفة، ولا يمكن الوصول إلى استثمار أمثل للمعارف العلمية من دون نخبة من المختصين تتوافر لهم فرص العمل الجماعي مع وجود إدارات تدعم وتحفز الابتكار وتكافئ التميز والأداء الجاد، وتعزز دور عضو هيئة التدريس في تقدم البحوث والاستشارات لدى الوزرات والمؤسسات الحكومية، وتشجيع إعارتهم للقطاع الخاص، وعلى الجامعة زيادة عدد الساعات المخصصة للعمل في البحوث العلمية وزيادة عدد الساعات المخصصة للخدمات الاستشارية لأعضاء هيئة التدريس المميزين، وتقديم دورات تدريبية للباحثين حول سبل تطوير المهارات البحثية ورصد جائزة سنوية لأفضل بحث

علمي تم تسويقه والاستفادة منه، وعقد لقاءات دورية وزيارات متبادلة بين أساتذة الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة للتعريف بخدمات البحوث العلمية، وتوافر كفاءات فنية لمساعدات الباحثين في الجامعة وتسويقها، وتوفير حوافز وأجور مجزية للباحثين المتميزين من أعضاء هيئة التدريس ومنح أوسمة فخرية لأعضاء هيئة التدريس عند الاتصال بمؤسسات المجتمع وتسويق إنتاجهم البحثي، وتحويل نتائج البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس إلى طلبات براءة اختراع وتعيين مسوقين يتمتعون بمهارات اتصال .

وجاءت المتطلبات الإدارية والتنظيمية بالرتبة الأخيرة (٤,٣٩) بدرجة عالية جداً ، وقد تفسر هذه النتيجة إلى إدراك أفراد الدراسة لأهمية تحقيق متطلبات الإدارية والتنظيمية والتي تتطلب تطوير اللوائح والتشريعات التي تدعم الجامعة ومنسوبيها بالمشاركة في تسويق واستثمار خدماتها وإنتاجها المعرفي من خلال دعم البيئة الإدارية المحفزة للبحث العلمي والتطوير، ويتطلب ذلك تطوير ثقافة تنظيمية مؤسسية من العدل والديموقراطية والشفافية التي تسود المجتمع، والولاء لقيم الإنجاز والعمل، تشريعاً وتنفيذاً، وفكراً وممارسة وحقيقة .

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخماش (٢٠١٣م)، ودراسة (Masudian,atal,2013) حيث وافق أفراد العينة على العوامل البيئية والتنظيمية المؤثرة على تسويق البحوث الجامعية، كاستيعاب الأهمية الاستراتيجية العملية لنتائج البحوث وتسويقها، وإثراء المعرفة العلمية المرتبطة بالتسويق، وتطوير نوعيه وجودة التسويق في الجامعات، والإسهام في نشر ثقافة تسويق البحوث الجامعية، وتوفير أساليب مختلفة لتقنية التسويق، ونقل لتقنية من الجامعات إلى الصناعات .

وعلى ضوء ما سبق يرى الباحث أنه يجب العمل على تحقيق هذه المتطلبات وفق منظور تكاملي شمولي لتطوير نشاطات الجامعات بحيث تصبح الجامعات السعودية قادرة على ترويج منتجاتها العلمية وتسويقها، وفق منهج الاقتصاد المعرفي وتقوم بتقديم خدمات الخبرة والاستشارات، والبحث للمستفيدين ، بما يؤمن لها موارد تحقق لها عوائد مالية ذاتية قابلة لإعادة الاستثمار في الخدمات، والسعي لإبداع أساليب وطرق لتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وخلق مصادر ذاتية غيير تقليدية عن طريق تسويق خدماتها ليس بهدف الربح كما في مؤسسات القطاع الخاص، وإنما لتغطية نفقاتها وتكاليف التطوير وتحسين جودة التعليم ، والمساهمة في التنمية المحلية الشاملة، وإستكمالاً لتفصيل الإجابة عن السؤال الثاني فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري، للفقرات الخاصة بالمجالات المتعلقة بالمتطلبات اللازمة لمصادر التمويل الذاتي وفق تسلسل ورودها في الاستبانة كما يلي :

١. **مجال المتطلبات الإدارية والتنظيمية** :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المكوّنة لهذا المجال وكذلك المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري للدرجة الكلية للمجال، وقد تم ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الإنحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تتبين النتائج بجدول (١٩) .

جدول رقم (١٩) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للمتطلبات الإدارية والتنظيمية لتوفير التمويل الذاتي مرتبة تنازلياً (ن = ٣٥١)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١٨	ترشيد الإنفاق من خلال الربط بين الموارد المتاحة واستغلالها بكفاءة عن طريق التخطيط الجيد للموارد البشرية والمادية .	٤,٥٦	٠,٥٤	١	عالية جداً
١٧	حرية الجامعة في التصرف في مخصصاتها المالية واستثمارها بالأسلوب الذي ينمي مواردها ويتمشى مع مخططاتها المستقبلية .	٤,٥٠	٠,٦٤	٢	عالية جداً
١٦	الاهتمام بربط خطط التعليم الجامعي كميا وكيفياً بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية .	٤,٤٩	٠,٦٠	٣	عالية جداً
١٢	تطوير الهياكل الإدارية التنظيمية التى تضمن التطوير الناجح .	٤,٤٧	٠,٥٨	٤	عالية جداً
١٤	التخطيط للإنفاق الاستثماري في الجامعة وفق معايير الجدوى الاقتصادية .	٤,٤٥	٠,٥٤	٥	عالية جداً
٨	دعم المشاريع الانتاجية الحالية في الجامعة من قبل الاداراة العليا بوزارة التعليم	٤,٤٤	٠,٥٨	٦	عالية جداً
١٠	تطوير اللوائح والأنظمة لتحقيق التطوير فيما يتعلق بمصادر التمويل الذاتي .	٤,٣٩	٠,٥٦	٧	عالية جداً
٦	إصدار تشريع يسمح للجامعات الحكومية بالبحث عن مصادر تمويل متنوعة .	٤,٣٩	٠,٥٨	٨	عالية جداً
١	التخلص من المركزية التي تعيق استقلالية الجامعات .	٤,٣٨	٠,٥٥	٩	عالية جداً
١٥	إعداد الخطط التسويقية التي تضمن قدرة المنتج الجامعي على الدخول للأسواق	٤,٣٧	٠,٦٦	١٠	عالية جداً
١٣	بناء رؤية شاملة لحاضنات أعمال في الجامعات .	٤,٣٤	٠,٦٦	١١	عالية جداً
٥	منح الجامعات مزيدا من الاستقلال في بناء الشراكات مع القطاع الخاص .	٤,٣٣	٠,٦٢	١٢	عالية جداً
١١	إعداد دليل إرشادي من قبل وزارة التعليم لتوحيد إجراءات تفعيل مصادر التمويل الذاتى بالاستفادة من تجارب وخبرات الجامعات العالمية .	٤,٣٣	٠,٦٤	١٣	عالية جداً
٧	وضع الاستراتيجيات الخاصة بضمان جودة التعليم الجامعي في ضوء تعدد مصادر التمويل الجامعى خاصة البرامج المسائية والتعليم الموازى .	٤,٣٣	٠,٦٥	١٤	عالية جداً
٢	إصدار قوانين لحماية إنتاج المعرفة وتسويقها ونقلها .	٤,٣٢	٠,٧١	١٥	عالية جداً
٩	تكوين رؤية مشتركة بين كافة الادارات العليا بالجامعات نحو التحول الى الجامعات المنتجة .	٤,٣١	٠,٥٩	١٦	عالية جداً
٤	إنشاء مراكز بحثية لتسويق البحوث العلمية حسب المواصفات العالمية .	٤,٢٩	٠,٦٨	١٧	عالية جداً
٣	تأسيس وحدة دعم متخصصة تعمل على تقييم المبادرات ودراسة جدواها الاقتصادية .	٤,٢٩	٠,٧٤	١٨	عالية جداً
	الدرجة الكلية لمتطلبات الإدارية والتنظيمية	٤,٣٩	٠,٤٤		عالية جداً

يتضح من جدول (١٩) السابق أن درجة تحقيق المتطلبات الإدارية والتنظيمية لمصادر التمويل الذاتي كانت بدرجة " عالية جداً " بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٩) وبانحراف معياري قدره (٠,٤٤) مما يدل على إتفاق درجات تقدير أهميتها ، وقد تراوحت قيم إنحرافاتها المعيارية للفقرات من (٠,٥٤-٠,٧٤) تدل على وجود إتفاق في تقدير درجات أهمية تحقيقها لتوفير الموارد الذاتية للجامعة .

حيث جاءت الفقرة " ترشيد الإنفاق من خلال الربط بين الموارد المتاحة واستغلالها بكفاءة عن طريق التخطيط الجيد للموارد البشرية والمادية " بالرتبة الأولى بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٦) وربما يعود سبب ظهورها بالرتبة الأولى لإدراك أفراد الدراسة لأهمية السياسات الإدارية التي يجب اتباعها بالتركيز على استراتيجية التجديد والابداع وأهمية التخطيط لتحقيق القدرة التنافسية للجامعة، من خلال الالتزام بسياسة ترشيد الإنفاق ومحاربة الفساد والحوكمة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشنيفي (٢٠١٩م) التي أكدت على أهمية ترشيد الأنفاق على مؤسسات التعليم العالي، وخفض الكلفة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠١٥م) التي كشفت عن أهمية ترشيد الإنفاق في التعليم وتحديد أولوياته، واتفقت مع نتيجة دراسة بلتاجي (٢٠١٥م) التي أكدت على ضرورة اتباع بعض السياسات لتحسين كفاءة الإنفاق على التعليم، مثل حسن التخطيط في توزيع الموارد المالية بما يعيد التوازن واتباع السياسات اللازمة لتدبير موارد إضافية، وترشيد الانفاق ، واتفقت مع نتيجة دراسة هيبل (Hebel,2002) التي أكدت على ضرورة ترك حرية للمسؤولين الإداريين في الاستثمار وترشيد الإنفاق، كما اتفقت مع نتيجة دراسة عنانبة (٢٠٠٤م) التي أكدت على أهمية سياسات ترشيد الإنفاق وهو من أهم المجالات التي يمكن أن تساهم في زيادة تمويل الجامعات .

ثم تبعتها الفقرات التي ظهرت درجات أهمية تحقيقها "عالية جداً" تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٥٠-٤,٢٩) وهي حرية الجامعة في التصرف في مخصصاتها المالية واستثمارها بالأسلوب الذي ينمي مواردها ويتمشى مع مخططاتها المستقبلية، والاهتمام بربط خطط التعليم الجامعي كمياً وكيفياً بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتطوير الهياكل الإدارية التنظيمية التى تضمن التطوير الناجح ، والتخطيط للإنفاق الاستثماري في الجامعة وفق معايير الجدوى الاقتصادية، ودعم المشاريع الانتاجية الحالية في الجامعة من قبل الإداراة العليا بوزارة التعليم، وإصدار تشريع يسمح للجامعات الحكومية بالبحث عن مصادر تمويل متنوعة، وتطوير اللوائح والأنظمة لتحقيق التطوير فيما يتعلق بمصادر التمويل الذاتي، والتخلص من المركزية التي تعيق استقلالية الجامعات، وإعداد الخطط التسويقية التي تضمن قدرة المنتج الجامعي على الدخول للأسواق، وبناء رؤية شاملة لحاضنات أعمال في الجامعات، وإعداد دليل إرشادي من قبل وزارة التعليم لتوحيد إجراءات تفعيل مصادر التمويل الذاتي بالاستفادة من تجارب وخبرات الجامعات العالمية، ومنح الجامعات مزيداً من الاستقلال في بناء الشراكات مع القطاع الخاص، ووضع الاستراتيجيات الخاصة بضمان جودة التعليم الجامعي في ضوء تعدد مصادر التمويل الجامعي خاصة البرامج المسائية والتعليم الموازي وإصدار قوانين لحماية إنتاج المعرفة وتسويقها ونقلها وجاءت الفقرات " تكوين رؤية مشتركة بين كافة الادارات العليا بالجامعات نحو التحول إلى الجامعات المنتجة، وتأسيس وحدة دعم متخصصة تعمل على تقييم المبادرات ودراسة جدواها الاقتصادية، وإنشاء مراكز بحثية لتسويق البحوث العلمية حسب المواصفات العالمية " بالرتب الأخيرة ، وربما يعود ذلك إلى أن الجامعات بدأت تتجه نحو الاهتمام بمعاهد ومراكز البحث العلمي

لتحقيق الرؤية ٢٠٣٠م ولكن ما يزال مجال التسويق للإنتاج البحثي في حدود تطلعات المسؤولين واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة عشيبة (٢٠٠١م) إلى ضرورة إصدار تشريعات تتعلق ببعض مجالات الخدمة العامة للجامعة تستهدف توثيق العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع، والاهتمام بأعضاء هيئة التدريس مهنياً وعلمياً ، وتوفير المناخ الذي يشجعهم على العطاء والعمل، كما اتفقت مع نتيجة دراسة المالكي (٢٠١٨م) التي اقترحت نشر ملخصات البحوث والدراسات في مجلات علمية محكمة، وإصدار الكتب ودعم الرسوم وصناديق الإستثمار، وحماية الملكية الفكرية للباحثين وبراءات اختراعاتهم من أهم المتطلبات ، ودعم الرسوم وصناديق الاستثمار مادياً ومعنوياً يسهم في التغلب على المعوقات وتوفير خصائص إدارة ملائمة تتمتع بالمرونة وتشجيع الرؤية الاستراتيجية والابتكار، والتي تمكن الجامعات من إدارة الموارد واتخاذ القرارات دون أن تعوقها البيروقراطية ويساهم في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠م) .

٢- مجال المتطلبات البشرية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المكوّنة للمجال ، والمتوسط الحسابي العام للمجال ، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الإنحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تتبين النتائج بجدول (٢٠) .

جدول رقم (٢٠) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للمتطلبات البشرية في توفير مصادر التمويل الذاتي مرتبة تنازلياً (ن = ٣٥١)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١٠	الاستغناء عن خدمات الفائض من العاملين .	٤,٥٦	٠,٦٤	١	عالية جداً
٦	عقد الشراكات مع قطاع الانتاج لإعادة تدريب وتأهيل المنخرطين في سوق العمل .	٤,٥٥	٠,٥٨	٢	عالية جداً
٩	بناء القدرات والمهارات الإدارية والفنية لجميع القيادات الجامعية لاستقطاب الأوال الوقفية للجامعة .	٤,٥٤	٠,٥٨	٣	عالية جداً
٥	تنشيط التعاون البحثي بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب للوصول إلى المنتجات الفريدة لتسويقها .	٤,٥٣	٠,٦٠	٤	عالية جداً
١١	الإستفادة من طاقة اساتذة الجامعات بالشكل الأفضل .	٤,٥٠	٠,٦٠	٥	عالية جداً
٨	نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لنشر الخطط التسويقية للخدمات والمنتجات الجامعية .	٤,٥٠	٠,٦٨	٦	عالية جداً
٧	التركيز على بناء مشاريع تطبيقية التي تخدم سوق العمل المحلي .	٤,٤٩	٠,٦٠	٧	عالية جداً
١٢	تحفيز الاثرياء في المشاركة في تمويل الجامعات من خلال إطلاق أسماءهم على الكليات والمختبرات والقاعات .	٤,٤٦	٠,٥٣	٨	عالية جداً
٢	تطوير خطط الابتعاث والتدريب في الجامعات وفق مبدا ترشيد الكلف المالية .	٤,٤٤	٠,٥٤	٩	عالية جداً
٤	إلحاق الطلاب أثناء الدراسة للتدريب في مؤسسات العمل والإنتاج .	٤,٤٣	٠,٥٦	١٠	عالية جداً
٣	بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية الرائدة في التعليم والتدريب .	٤,٤٣	٠,٦٤	١١	عالية جداً
١	تحفيز مشاركة القيادات الجامعية في المؤتمرات والندوات العلمية بمجال التمويل .	٤,٤٣	٠,٦٨	١٢	عالية جداً
١٣	اعتماد حساب تقدير الكلفة والعائد على جميع البرامج الدراسية في الجامعات الرسمية .	٤,٣٣	٠,٥٤	١٣	عالية جداً
١٤	الحد من الإنفاق على الابتعاث الخارجي الأمر الذي يستدعي زيادة في الإنفاق في تخصصات محددة .	٤,٢٨	٠,٦٤	١٤	عالية جداً
	الدرجة الكلية للمتطلبات البشرية	٤,٤٦	٠,٤٣		عالية جداً

يتضح من جدول (٢٠) السابق أن درجة تحقيق المتطلبات البشرية لمصادر التمويل الذاتي كانت بدرجة " عالية جداً " بمتوسط حسابي (٤,٤٦) وبانحراف معياري قدره (٠,٤٣) مما يدل على إتفاق درجات تقدير المستجيبين ، وقد تراوحت قيم إنحرافاتها المعيارية للفقرات من (٠,٥٣-٠,٦٨) تدل على وجود إتفاق في درجات تقدير أهميتها .

وجاءت الفقرة " الاستغناء عن خدمات الفائض من العاملين " بالرتبة الأولى بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٦) وربما يعود سبب ذلك لإدراك المستجيبين لأهمية توافر مثل هذه المتطلبات لتعزيز موارد الجامعة حيث أكدت دراسة المومني (٢٠١١م) وبشير(٢٠٠٠م) وعنانبة (٢٠٠٤م) ونصير (٢٠١٨م) والخطيب (٢٠٠١م) أن تكدس الإداريين والعاملين في الجامعات الأردنية سبباً رئيسياً للصعوبات التي تواجهها الجامعات، حيث شكلت جوانب الانفاق على رواتب العاملين (٧٠٪) من نفقات الجامعات (الدقي، ٢٠١٥، ص٤٥).

وجاءت المتطلبات الأخرى مثل عقد الشراكات مع قطاع الانتاج لإعادة تدريب وتأهيل المنخرطين في سوق العمل بدرجة عالية جداً وبمتوسط حسابي (٤,٥٥) لأهمية الشراكات مع قطاع الإنتاج والصناعة في تسويق الإنتاج البحثي وتبني مشاريع استثمارية تعود على الجامعات بالإيرادات المالية ، ثم بالرتبة الثالثة جاءت الفقرة " بناء القدرات والمهارات الإدارية والفنية لجميع القيادات الجامعية لاستقطاب الأموال الوقفية للجامعة " بدرجة (٤,٥٤) وذلك لأهمية المورد البشري فهو معول التطوير لنجاح أي مشروع بحثي استثماري .

وجاءت بقية الفقرات بدرجة عالية جداً حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها من (٤,٥٣-٤,٢٨) وهي " تنشيط التعاون البحثي بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب للوصول إلى المنتجات الفريدة لتسويقه ، والإستفادة من طاقة أساتذة الجامعات بالشكل الأفضل، ونشر الثقافة التنظيمية الداعمة لنشر الخطط التسويقية للخدمات والمنتجات الجامعي، والتركيز على بناء مشاريع تطبيقية تخدم سوق العمل المحلي ، وتحفيز الأثرياء في المشاركة في تمويل الجامعات من خلال إطلاق أسماءهم على الكليات والمختبرات والقاعات، وتطوير خطط الابتعاث والتدريب في الجامعات وفق مبدأ ترشيد الكلف المالية، وإلحاق الطلاب أثناء الدراسة للتدريب في مؤسسات العمل والإنتاج، وبناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية الرائدة في التعليم والتدريب، وتحفيز مشاركة القيادات الجامعية في المؤتمرات والندوات العلمية بمجال التمويل واعتماد حساب تقدير الكلفة والعائد على جميع البرامج الدراسية في الجامعات الرسمية، والحد من الإنفاق على الابتعاث الخارجي الأمر الذي يستدعي زيادة في الإنفاق في تخصصات محددة " بالرتبة الأخيرة وبدرجة عالية جداً حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٤,٢٨) وبإنحراف معياري بلغ (٠,٦٤) ، ويرجع الباحث سبب ذلك إلى إدراك أفراد الدراسة لأهمية توفير المتطلبات البشرية وفي نفس الوقت الحد من التكاليف كالابتعاث الخارجي .

٣. **مجال المتطلبات المادية والبحثية والتقنية** :

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفقرات المكوّنة لهذا المجال وكذلك المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري للدرجة الكلية للمجال، وقد تم ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الإنحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تتبين النتائج بجدول (٢١) .

جدول رقم (٢١) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للمتطلبات المادية والبحثية والتقنية لتوفير مصادر التمويل الذاتي مرتبة تنازلياً (ن = ٣٥١)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١٧	التوسع في إنشاء حاضنات الأعمال ودعمها .	٤,٥٩	٠,٥٦	١	عالية جداً
٩	زيادة المخصصات الاستثمارية في مجال الابتكار .	٤,٥٥	٠,٥٨	٢	عالية جداً
١١	استغلال عوائد أودية التقنية وحاضنات الأعمال كمصادر فعالة لتوسيع أنشطة الجامعة البحثية .	٤,٥٥	٠,٦٤	٣	عالية جداً
٧	اتخاذ الجامعة إجراءات عملية لضمان حسن الاستثمار لاملاكها كمراكز استشارية .	٤,٥٢	٠,٦١	٤	عالية جداً
١٥	إنشاء مشاريع اقتصادية مشتركة بين الجامعة والسوق المحلي .	٤,٥٠	٠,٥٧	٥	عالية جداً
١٦	زيادة استثمار الجامعات في العقارات والصناعة والزراعة وسوق الأوراق المالية من خلال التوسع في أعمال صناديق الاستثمار الجامعية	٤,٥٠	٠,٥٩	٦	عالية جداً
٥	تطوير نظام المكافآت والحوافز المادية للعاملين بحيث يُحفزهم على تسويق المنتجات والخدمات الجامعية .	٤,٥٠	٠,٦٣	٧	عالية جداً
١٠	عقد شراكات مع الجهات المحلية والدولية الداعمة لحاضنات الأعمال والابتكار .	٤,٤٨	٠,٦١	٨	عالية جداً
١٣	إنشاء مراكز بحثية مشتركة مع القطاع الخاص .	٤,٤٦	٠,٦٣	٩	عالية جداً
١	توفير الإمكانات المادية اللازمة لاستخدام التقنية ووسائل الاتصال الحديثة عبر الانترنت لتسويق المنتجات الجامعية .	٤,٤٥	٠,٥٢	١٠	عالية جداً
٦	تحقيق العدالة في توزيع الأرباح والعوائد المالية على الكليات المنتجة	٤,٤٥	٠,٦٣	١١	عالية جداً
١٢	وضع حوافز لرواد الأعمال والخبراء والباحثين للمشاركة بمبادرات نوعية تعزز الابتكار .	٤,٤٤	٠,٦٥	١٢	عالية جداً
٤	توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق خطط و برامج التمويل الذاتي .	٤,٤٣	٠,٦٠	١٣	عالية جداً
١٤	تصميم برامج ذات أهمية إستراتيجية في التنمية والتقدم لجميع أفراد المجتمع .	٤,٤٣	٠,٦١	١٤	عالية جداً
٨	تشجيع القطاع الخاص على تمويل حاضنات الابتكار في الجامعات .	٤,٤٣	٠,٦٤	١٥	عالية جداً
٣	تطوير نظام الاتصالات الإدارية الالكترونية بما يخدم الخطط التسويقية والاستثمارية للجامعات .	٤,٤١	٠,٦٠	١٦	عالية جداً
٢	وضع خطة سنوية لتحديد الاحتياجات المادية والتقنية لتسويق الخدمات الجامعية .	٤,٣٨	٠,٦٢	١٧	عالية جداً
	الدرجة الكلية للمتطلبات المادية والبحثية والتقنية	٤,٤٧	٠,٤٥		عالية جداً

يتضح من جدول (٢١) السابق أن درجة تحقيق المتطلبات المادية والبحثية والتقنية لمصادر التمويل الذاتي كانت بدرجة " عالية جداً " بمتوسط حسابي (٤,٤٧) وبانحراف معياري قدره (٠,٤٥)

مما يدل على إتفاق درجات تقديرها وقد تراوحت قيم إنحرافاتها المعيارية للفقرات من (٠,٥٢-٠,٦٥) تدل على وجود إتفاق كبير بتقدير أهمية تحقيقها، وجاءت الفقرة " التوسع في إنشاء حاضنات الأعمال ودعمها " بالرتبة الأولى بدرجة أهمية عالية جداً بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٩) وربما سبب ظهورها بالرتبة الأولى لإدراك القيادات ومديري العموم بالجامعات التي استهدفتها الدراسة لأهمية وجود حاضنات الأعمال ودعمها كروافد مالية للجامعة المنتجة للكليات العلمية لنشاطها لتوفير مصادر في التمويل الذاتي، حيث عملت الجامعات الثلاثة على استحداث حاضنات أعمال في وادي جدة ووادي مكة، لارتباط الموارد المالية الذاتية بالإنتاج البحثي والمعرفي من هذه الحاضنات من خلال الشراكات مع قطاع الإنتاج والصناعة .

بينما جاءت المتطلبات الأخرى بدرجات عالية جداً تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٥٥-٤,٣٨) وهي " زيادة المخصصات الاستثمارية في مجال الابتكار، واستغلال عوائد أودية التقنية وحاضنات الأعمال كمصادر فعالة لتوسيع أنشطة الجامعة البحثية، واتخاذ الجامعة إجراءات عملية لضمان حسن الاستثمار لأملاكها كمراكز استشارية، وإنشاء مشاريع اقتصادية مشتركة بين الجامعة والسوق المحلي، وزيادة استثمار الجامعات في العقارات والصناعة والزراعة وسوق الأوراق المالية من خلال التوسع في أعمال صناديق الاستثمار الجامعية، وتطوير نظام المكافآت والحوافز المادية للعاملين بحيث يُحفزهم على تسويق المنتجات والخدمات الجامعية، وعقد شراكات مع الجهات المحلية والدولية الداعمة لحاضنات الأعمال والابتكار، وإنشاء مراكز بحثية مشتركة مع القطاع الخاص، وتوفير الإمكانات المادية اللازمة لاستخدام التقنية ووسائل الاتصال الحديثة عبر الانترنت لتسويق المنتجات الجامعية، وتحقيق العدالة في توزيع الأرباح والعوائد المالية على الكليات المنتجة، ووضع حوافز لرواد الأعمال والخبراء والباحثين للمشاركة بمبادرات نوعية تعزز الابتكار، وتوفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق خطط وبرامج التمويل الذاتي، وتصميم برامج ذات أهمية استراتيجية في التنمية والتقدم لجميع أفراد المجتمع، وتشجيع القطاع الخاص على تمويل حاضنات الابتكار في الجامعات، وتطوير نظام الاتصالات الإدارية الإلكترونية بما يخدم الخطط التسويقية والاستثمارية للجامعات، ووضع خطة سنوية لتحديد الاحتياجات المادية والتقنية لتسويق الخدمات الجامعية بالرتبة الأخيرة .

وربما لأهمية تحديد الاحتياجات المادية والتقنية لتسويق الخدمات الجامعية من أجل استحداث وحدة للتسويق بالجامعة، حيث تسعى الجامعات إلى توفير الميزانيات الخاصة بها من خلال السياسات بمجال الشراكات مع القطاع الخاص والكراسي البحثية وغيرها من مصادر التمويل البديل، حيث أن التخطيط لتوفير مصادر مالية للجامعة حسب ظروفها وإمكانياتها ومشاريعها ومواردها الذاتية وحجم الانفاق الحقيقي ومتطلبات الاستثمار بالإنتاج المعرفي نفسه كلها عوامل تحتاج إلى التخطيط الأمثل للوصول إلى المنتج المنافس والعمل بحلقة أخرى للترويج له وتسويقه ومن ثم استقبال الإيرادات المالية وهذه العمليات لا تتم إلا عبر مراحل علمية يجب التخطيط لها والعمل على تدبير ميزانيتها التشغيلية الأولى

فأي مشروع استثماري يتطلب في البداية توفير الأموال اللازمة لشراء المعدات والأجهزة لتحقيق الإنتاجية البحثية المطلوبة ومن ثم تسويقها، كما أن توفير التقنية الحديثة بمراكز البحث يتطلب مواكبة التطور التقني بالتجهيزات المطلوبة .

ومن خلال نتائج الدراسة الحالية المتعلقة في تحقيق المتطلبات لمصادر التمويل الذاتي فقد تم التركيز على تلك المتطلبات وقد ظهرت جميعها كمتطلبات هامة لمصادر التمويل الذاتي ، وسيتم الاستفادة منها في بناء التصوّر المقترح ، ولقد أدركت قيادة المملكة العربية السعودية الحاجة للإصلاح التعليمي بمؤسساتها التعليمية والتربوية، فاتخذت خلال السنوات الماضية العديد من الإجراءات المهمة على صعيد التطوير المؤسسي للأنظمة الإدارية بمجال تمويل التعليم، وربما أبرزها الهدف الاستراتيجي السابع برؤية ٢٠٣٠م، الذي نصّ على "تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم" (برنامج التحوّل الوطني٢٠٢٠م، ٢٠١٦، ص ٦٢) .

كما وردت على الموقع الإلكتروني للهيئة العامة للاستثمار (٢٠١٨م) https://sagia.gov.sa/ar العمل على ترشيد الإنفاق العام والتخفيف عن كاهل ميزانية الدولة، من خلال إتاحة الفرصة للقطاع الخاص بتمويل وتشغيل وصيانة بعض الخدمات وتنويع مصادر التمويل لدعم البحث العلمي شجعت الوزارة على إطلاق برامج خاصة تتيح للموسرين ورجال الأعمال تخصيص أوقاف للجامعات، وإنشاء مراكز التميز البحثي في الجامعات، حيث يهدف هذا المشروع إلى تميز الجامعات في مجالات محددة من مجالات البحث العلمي؛ حيث بلغ عدد هذه المراكز أربعة عشر مركز تميز موزعة بين الجامعات بميزانية إجمالية قدرها (٦٠٠) مليون ريال، وإنشاء مركز الأبحاث الواعدة، واستقطاب أساتذة وعلماء متميزين واستقطاب الباحثين وطلاب الدراسات العليا، وتشجيع الأبحاث المتميزة، وشجعت الوزارة الجامعات على النشر العلمي الرصين على مستوى العالم .

نتائج السؤال الثالث ومناقشته :

نصّ السؤال الثالث على " **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات تقدير أفراد الدراسة لدرجة توافر مصادر التمويل الذاتي بمجالاتها تُعزى للمتغيرات التالية : (الجامعة، سنوات الخبرة بالعمل القيادي، الرتبة الأكاديمية، الكلية، المركز الوظيفي) ؟**

وللإجابة عن هذا السؤال وللكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد الدراسة لدرجات توافر مصادر التمويل الذاتي بمجالاتها تُعزى للمتغيرات التالية : (الجامعة، سنوات الخبرة بالعمل القيادي، الرتبة الأكاديمية، الكلية ، المركز الوظيفي) تمَّ استخدام اختبار (ف) (One Way ANOVA) كما تم استخدام اختبار (LSD) أقل معنوية للفرق Fisher's Least

Significant Difference للكشف عن اتجاه الفروق الإحصائية في حالة وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية التي تُعزى لمتغيرات الدراسة، كما يلي :

(١) الفروق وفقاً لمتغير الجامعة :

جدول رقم (٢٢) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات تقدير توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية حسب الجامعة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرسوم وصناديق الاستثمار	بين المجموعات	٠,٢٤٢	٢	٠,١٢١	٠,٤٥٤	٠,٦٣٥ غير دالة
	داخل المجموعات	٩٢,٦٩٦	٣٤٨	٠,٢٦٦		
	المجموع الكلّي	٩٢,٩٣٨	٣٥٠			
تسويق البحوث العلمية والابتكارات	بين المجموعات	١,٤٤٥	٢	٠,٧٢٣	٢,٨٠١	٠,٠٦٢ غير دالة
	داخل المجموعات	٨٩,٧٧٣	٣٤٨	٠,٢٥٨		
	المجموع الكلّي	٩١,٢١٨	٣٥٠			
الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة	بين المجموعات	٠,٤٢٨	٢	٠,٢١٤	٠,٥٨٠	٠,٥٦٠ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٨,٢٧٦	٣٤٨	٠,٣٦٩		
	المجموع الكلّي	١٢٨,٧٠٤	٣٥٠			
خدمة المجتمع والتعليم المستمر	بين المجموعات	١,٥٥٣	٢	٠,٧٧٧	٢,٢١٦	٠,١١١ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢١,٩٩٢	٣٤٨	٠,٣٥١		
	المجموع الكلّي	١٢٣,٥٤٥	٣٥٠			
تسويق الخدمات الجامعية	بين المجموعات	٠,٢٧٨	٢	٠,١٣٩	٠,٣٨٩	٠,٦٧٨ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٤,٤٩١	٣٤٨	٠,٣٥٨		
	المجموع الكلّي	١٢٤,٧٦٩	٣٥٠			
النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية	بين المجموعات	٠,٥٣٨	٢	٠,٢٦٩	١,٣٦٧	٠,٢٥٦ غير دالة
	داخل المجموعات	٦٨,٤٣٩	٣٤٨	٠,١٩٧		
	المجموع الكلّي	٦٨,٩٧٧	٣٥٠			
الأوقاف والهبات والتبرعات	بين المجموعات	٠,٢١٠	٢	٠,١٠٥	٠,٢٦١	٠,٧٧١ غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٠,١٥٨	٣٤٨	٠,٤٠٣		
	المجموع الكلّي	١٤٠,٣٦٨	٣٥٠			
الدرجة الكلية لتوافر مصادر التمويل الذاتي	بين المجموعات	٠,٢٧٣	٢	٠,١٣٦	٠,٧١٤	٠,٤٩١ غير دالة
	داخل المجموعات	٦٦,٥٥٣	٣٤٨	٠,١٩١		
	المجموع الكلّي	٦٦,٨٢٦	٣٥٠			

يُظْهِر الجّدول (٢٢) عدم وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد الدّراسة حول توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية، وفقاً لمتغير الجامعة حيث بلغت قيمة ف (٠,٧١٤) وبلغت دلالتها الإحصائية (٠,٤٩١) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات تقدير توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية تُعزى لاختلاف الجامعة، ويُفسّر الباحث هذه النتيجة إلى تشابه إدراك أفراد الدراسة في تقدير توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية لتشابه الممارسات والسياسات المالية التي تتبعها الجامعات الثلاثة في توفير التمويل الذاتي، وتماثل الظروف والعوامل المؤثرة على التمويل الذاتي سواء المتعلقة بالإدارة والسياسات التمويلية أو الشراكات مع قطاع الإنتاج والصناعة أو الممارسات التسويقية للإنتاج المعرفي والخدمي، والتي

تتبعها الجامعات بسياسات متشابهة، بغض النظر عن الجامعة، وجميع جامعات المملكة العربية السعودية تخضع لسياسات مركزية بمجال التمويل الذاتي ، كما تبين عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدّراسة بالمجالات (الرسوم وصناديق الإستثمار، تسويق البحوث العلمية والابتكارات، الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة، خدمة المجتمع والتعليم المستمر، تسويق الخدمات الجامعية، النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية، الأوقاف والهبات والتبرعات) ، حيث تراوحت قيم ف من (٠,٢٦١-٢,٨٠١) وكانت دلالاتها الاحصائية تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بالمجالات بإختلاف الجامعة، واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٤م) ودراسة المومني (٢٠١١م) ونصير (٢٠١٨م) والقحطاني (٢٠١٤م) في أنه لا توجد فروق بين استجابات العينة في واقع تسويق البحوث العلمية تعزى لمتغير الجامعة .

(٢) الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بالعمل القيادي :

للكشف عن دلالة الفروق في توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية التي تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بالعمل القيادي فقد تم استخدام اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما تتبين النتائج بجدول (٢٣) .

جدول رقم (٢٣) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين الفروق في المتوسطات الحسابية لتوافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية حسب اختلاف مستويات الخبرة بالعمل القيادي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرسوم وصناديق الاستثمار	بين المجموعات	٠,٤٨٨	٢	٠,٢٤٤	٠,٩١٩	٠,٤٠٠ غير دالة
	داخل المجموعات	٩٢,٤٤٩	٣٤٨	٠,٢٦٦		
	المجموع الكلّي	٩٢,٩٣٨	٣٥٠			
تسويق البحوث العلمية والابتكارات	بين المجموعات	٠,٥٦٤	٢	٠,٢٨٢	١,٠٨٢	٠,٣٤٠ غير دالة
	داخل المجموعات	٩٠,٦٥٤	٣٤٨	٠,٢٦١		
	المجموع الكلّي	٩١,٢١٨	٣٥٠			
الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة	بين المجموعات	١,٤١٨	٢	٠,٧٠٩	١,٩٣٨	٠,١٤٦ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٧,٢٨٦	٣٤٨	٠,٣٦٦		
	المجموع الكلّي	١٢٨,٧٠٤	٣٥٠			
خدمة المجتمع والتعليم المستمر	بين المجموعات	١,٢٣٨	٢	٠,٦١٩	١,٧٦١	٠,١٧٣ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٢,٣٠٧	٣٤٨	٠,٣٥١		
	المجموع الكلّي	١٢٣,٥٤٥	٣٥٠			
تسويق الخدمات الجامعية	بين المجموعات	١,٥٧٣	٢	٠,٧٨٦	٢,٢٢١	٠,١١٠ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٣,١٩٦	٣٤٨	٠,٣٥٤		
	المجموع الكلّي	١٢٤,٧٦٩	٣٥٠			
النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية	بين المجموعات	١,١٠٢	٢	٠,٥٥١	٢,٨٢٤	٠,٠٦١ غير دالة
	داخل المجموعات	٦٧,٨٧٥	٣٤٨	٠,١٩٥		
	المجموع الكلّي	٦٨,٩٧٧	٣٥٠			
الأوقاف والهبات والتبرعات	بين المجموعات	٤,٠٥٩	٢	٢,٠٣٠	٥,١٨٢	٠,٠٠٦ دالة
	داخل المجموعات	١٣٦,٣٠٨	٣٤٨	٠,٣٩٢		
	المجموع الكلّي	١٤٠,٣٦٨	٣٥٠			
الدرجة الكلية لتوافر مصادر التمويل الذاتي	بين المجموعات	٠,٧٣٠	٢	٠,٣٦٥	١,٩٢٢	٠,١٤٨ غير دالة
	داخل المجموعات	٦٦,٠٩٦	٣٤٨	٠,١٩٠		
	المجموع الكلّي	٦٦,٨٢٦	٣٥٠			

يُظْهِر الجّدول (٢٣) عدم وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد الدّراسة حول متوسطات تقدير توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بالعمل القيادي، حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (١,٩٢٢) وبلغت دلالتها الإحصائية (٠,١٤٨) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات تقدير توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة بالعمل القيادي، كما تبين عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدّراسة حول متوسطات تقدير مجالات التمويل الذاتي بالمجالات (الرسوم وصناديق الإستثمار، تسويق البحوث العلمية والابتكارات، الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة، خدمة المجتمع والتعليم المستمر، تسويق الخدمات الجامعية، النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية) التي تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بالعمل القيادي حيث تراوحت قيم ف من (٠,٩١٩-٢,٨٢٤) وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بالمجالات المذكورة تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة بالعمل القيادي ، ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى تشابه السياسات المالية المتعلقة بمجالات التمويل الذاتي كونها مماثلة ويُدركها جميع أفراد الدراسة بحكم علاقتهم بالإدارة المالية الجامعية، بينما تبين وجود فروق في مجال (الأوقاف والهبات والتبرعات) حيث بلغت قيمة ف (٥,١٨٢) وبلغت قيمة دلالاتها الإحصائية (٠,٠٠٦) وهي تقل عن القيمة المحددة بالدراسة (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق بمجال الأوقاف والتبرعات والهبات تُعزى لإختلاف عدد سنوات الخبرة بالعمل الجامعي، وللكشف عن اتجاه الفروق فقد تم استخدام اختبار أقل معنوية للفرق Fisher's Least Significant Difference (LSD) كما تتبين النتائج بجدول (٢٤) .

جدول رقم (٢٤) نتائج إختبار أقل معنوية للفرق (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد إتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجال مصادر التمويل الذاتي (الاوقاف والهبات والتبرعات) التي تُعزى لعدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥	من ٥ لأقل من ١٠	من ١٠ سنوات فأكثر
أقل من ٥ سنوات	١,٨٨	---	---	---
من ٥ لأقل من ١٠	٢,٠٢	----	---	---
من ١٠ سنوات فأكثر	٢,١٣	*٠,٢٥	---	---

*** دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)**

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعدية في اختبار أقل معنوية للفرق (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجال (الأوقاف والهبات والتبرعات) فقد تبين وجود فروق تُعزى لعدد سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم من (١٠) سنوات فأكثر، ويعزي الباحث هذه النتيجة أن مصادر التمويل الذاتية المتعلقة بالكراسي الوقفية والتبرعات والهبات يرتبط درجة تقديرها حسب الخبرة فإنها بدأت منذ عهد طويل، والذين خبرتهم عالية قدّروها بدرجة أعلى من غيرهم، واتفقت مع نتيجة دراسة مطلق (٢٠١٤م) التي تبين فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة ، بينما اختلفت هذه النتيجة

مع نتائج دراسة المومني (٢٠١١م) التي تبين فيها وجود فروق لأثر متغير سنوات الخبرة بين أقل من ٥ سنوات من جهة وكل من ٥-١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح أقل من ٥ سنوات .

(٣) الفروق وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية :

للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية التي تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية فقد تم استخدام اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما تتبين النتائج بجدول (٢٥) .

جدول رقم (٢٥) نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين الفروق في المتوسطات الحسابية لتوافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية حسب اختلاف الرتبة الأكاديمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرسوم وصناديق الاستثمار	بين المجموعات	١,٧٩٢	٢	٠,٨٩٦	٣,٥٤٠	٠,٠٣٠ دالة
	داخل المجموعات	٧٧,٦٩٢	٣٠٧	٠,٢٥٣		
	المجموع الكلّي	٧٩,٤٨٤	٣٠٩			
تسويق البحوث العلمية والابتكارات	بين المجموعات	٢,٨٣٥	٢	١,٤١٧	٥,٣٩١	٠,٠٠٥ دالة
	داخل المجموعات	٨٠,٧١٦	٣٠٧	٠,٢٦٣		
	المجموع الكلّي	٨٣,٥٥٠	٣٠٩			
الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة	بين المجموعات	٣,٣٧٢	٢	١,٦٨٦	٤,٥٧٣	٠,٠١١ دالة
	داخل المجموعات	١١٣,١٧٦	٣٠٧	٠,٣٦٩		
	المجموع الكلّي	١١٦,٥٤٨	٣٠٩			
خدمة المجتمع والتعليم المستمر	بين المجموعات	١,٦٠٣	٢	٠,٨٠١	٢,٤٥٢	٠,٠٨٨ غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٠,٣٢٥	٣٠٧	٠,٣٢٧		
	المجموع الكلّي	١٠١,٩٢٨	٣٠٩			
تسويق الخدمات الجامعية	بين المجموعات	١,٦١٦	٢	٠,٨٠٨	٢,٣٧٩	٠,٠٩٤ غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٤,٣٠١	٣٠٧	٠,٣٤٠		
	المجموع الكلّي	١٠٥,٩١٨	٣٠٩			
النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية	بين المجموعات	٢,٥٢٨	٢	١,٢٦٤	٦,٦٩٤	٠,٠٠١ دالة
	داخل المجموعات	٥٧,٩٦٧	٣٠٧	٠,١٨٩		
	المجموع الكلّي	٦٠,٤٩٥	٣٠٩			
الأوقاف والهبات والتبرعات	بين المجموعات	٥,٣١٦	٢	٢,٦٥٨	٧,٠٤٤	٠,٠٠١ دالة
	داخل المجموعات	١١٥,٨٤٥	٣٠٧	٠,٣٧٧		
	المجموع الكلّي	١٢١,١٦١	٣٠٩			
الدرجة الكلية لتوافر مصادر التمويل الذاتي	بين المجموعات	٢,٢٤٤	٢	١,١٢٢	٦,٠٥٣	٠,٠٠٣ دالة
	داخل المجموعات	٥٦,٩٠٦	٣٠٧	٠,١٨٥		
	المجموع الكلّي	٥٩,١٥٠	٣٠٩			

يُظْهِر الجّدول (٢٥) وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدّراسة حول متوسطات تقدير توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية التي تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث بلغت قيمة ف (٦,٠٥٣) وبلغت دلالتها الإحصائية (٠,٠٠٣) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق بين

متوسطات تقدير توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية تُعزى لاختلاف الرتبة الأكاديمية، كما تبين وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدّراسة بتوافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية بمجالات (رسوم وصناديق الإستثمار، تسويق البحوث العلمية والابتكارات، الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة، النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية، الأوقاف والهبات والتبرعات) تعزى لاختلاف الرتبة الأكاديمية حيث تراوحت قيمة ف (٣,٥٤٠- ٧,٠٤٤) بينما لم تظهر الفروق في مجالين (خدمة المجتمع والتعليم المستمر وتسويق الخدمات الجامعية) تُعزى لإختلاف الرتبة الأكاديمية حيث بلغت قيم ف على التوالي (٢,٤٥٢، ٣,٢٧٩) وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بتقدير توافر التمويل الذاتي بمجالي مصادر التمويل الذاتي بخدمة المجتمع والتعليم المستمر وتسويق الخدمات الجامعية لتماثل إدراك أفراد الدراسة بغض النظر عن الرتبة للحالة العامة للسياسات المالية بالمجالين ، أما المجالات الأخرى فقد تختلف لاختلاف الرتبة ولتحديد إتجاه الفروق على الدرجة الكلية والمجالات تم استخدام اختبار أقل معنوية للفرق Fisher's Least Significant Difference (LSD) كما تتبين النتائج بجدول (٢٦) .

جدول رقم (٢٦) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية تقدير مجالات رسوم وصناديق الإستثمار وتسويق البحوث العلمية والابتكارات والشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة، والنشاطات الإنتاجية والأودية التقنية، الأوقاف والهبات والتبرعات وفقاً للرتبة الأكاديمية

المجالات	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	مساعد	مشارك	استاذ
الرسوم وصناديق الاستثمار	أستاذ مساعد	٢,١١٧	----	---	---
	أستاذ مشارك	٢,٠٠٩	----	---	---
	أستاذ	٢,٢٠٨	*٠,١٩	---	---
تسويق البحوث العلمية والابتكارات	أستاذ مساعد	١,٨٠٦	----	---	---
	أستاذ مشارك	٢,٠٤٠	*٠,٢٤	---	---
	أستاذ	٢,٠٤٣	*٠,٢٤	---	---
الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة	أستاذ مساعد	٢,٠٢٤	----	---	---
	أستاذ مشارك	٢,١١٠	----	---	---
	أستاذ	٢,٢٥٦	*٠,٢٣	---	---
النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية	أستاذ مساعد	١,٩٧٠	----	---	---
	أستاذ مشارك	٢,٠٦٦	*٠,١٩	---	---
	أستاذ	٢,١٩٨	*٠,٣٢	---	---
الأوقاف والهبات والتبرعات	أستاذ مساعد	١,٨٠٩	---	---	---
	أستاذ مشارك	٢,٠٢٣	----	---	---
	أستاذ	٢,١٥٥	*٠,٣٥	---	---
الدرجة الكلية لتوافر مصادر التمويل الذاتي	أستاذ مساعد	١,٩٢٤	----	---	---
	أستاذ مشارك	٢,٠٣٠	----	---	---
	أستاذ	٢,١٤٣	*٠,٢٢	---	---

* دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد الدّراسة حول توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية التي تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية تبين وجود فروق بالدرجة الكلية لصالح الأساتذة مقابل المساعدين وبمجالي تسويق البحوث العلمية والابتكارات

النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية لصالح المشاركين مقابل المساعدين، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى سعة الفرص المهيأة للأساتذة والأساتذة المشاركين مقارنة بالأساتذة المساعدين في إدراك السياسات المالية بالتمويل الذاتي بحكم انتاجهم المعرفي ومشاركتهم بتسويق الأبحاث والإنتاج المعرفي ويقومون بالمتابعة والإشراف في مجال البحث العلمي، ويحرصون على تنفيذ الأبحاث العلمية الإبداعية، وأن الإنتاج العلمي لفئة أستاذ أكثر اطلاع ومعرفة بمصادر الربط مع حاجات سوق العمل، بينما الأنشطة والفعاليات الاستثمارية بمجالي خدمة المجتمع والتعليم المستمر وتسويق الخدمات الجامعية يدركها الجميع ويطلع عليها ويشاركون فيها، واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٤م) التي كانت الفروق لصالح أستاذ مساعد وأستاذ مشارك، واختلفت مع نتيجة دراسة العجمي (٢٠١٠م) التي تبين فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية .

(٤) الفروق وفقاً لمتغير الكلية :

للكشف عن دلالة الفروق في توافر التمويل الذاتي التي تُعزى لمتغير الكلية فقد تم استخدام اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما تتبين النتائج بجدول (٢٧) .

جدول رقم (٢٧) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين الفروق في المتوسطات الحسابية لتوافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية حسب الكلية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرسوم وصناديق الاستثمار	بين المجموعات	٣,٣٩٣	٣	١,١٣١	٤,٥٤٨	٠,٠٠٤ دالة
	داخل المجموعات	٧٦,٠٩١	٣٠٦	٠,٢٤٩		
	المجموع الكلّي	٧٩,٤٨٤	٣٠٩			
تسويق البحوث العلمية والابتكارات	بين المجموعات	١٠,١٩٧	٣	٣,٣٩٩	١٤,١٧٩	٠,٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	٧٣,٣٥٤	٣٠٦	٠,٢٤٠		
	المجموع الكلّي	٨٣,٥٥٠	٣٠٩			
الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة	بين المجموعات	٣,١٣٣	٣	١,٠٤٤	٢,٨١٨	٠,٠٣٩ دالة
	داخل المجموعات	١١٣,٤١٥	٣٠٦	٠,٣٧١		
	المجموع الكلّي	١١٦,٥٤٨	٣٠٩			
خدمة المجتمع والتعليم المستمر	بين المجموعات	٠,٤٥١	٣	٠,١٥٠	٠,٤٥٣	٠,٧١٥ غير دالة
	داخل المجموعات	١٠١,٤٧٧	٣٠٦	٠,٣٣٢		
	المجموع الكلّي	١٠١,٩٢٨	٣٠٩			
تسويق الخدمات الجامعية	بين المجموعات	٢,٨٣٣	٣	٠,٩٤٤	٢,٨٠٣	٠,٠٤٠ دالة
	داخل المجموعات	١٠٣,٠٨٥	٣٠٦	٠,٣٣٧		
	المجموع الكلّي	١٠٥,٩١٨	٣٠٩			
النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية	بين المجموعات	٠,٦٢٨	٣	٠,٢٠٩	١,٠٧٠	٠,٣٦٢ غير دالة
	داخل المجموعات	٥٩,٨٦٧	٣٠٦	٠,١٩٦		
	المجموع الكلّي	٦٠,٤٩٥	٣٠٩			
الأوقاف والهبات والتبرعات	بين المجموعات	٢,٨٨٣	٣	٠,٩٦١	٢,٤٨٦	٠,٠٦١ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨,٢٧٨	٣٠٦	٠,٣٨٧		
	المجموع الكلّي	١٢١,١٦١	٣٠٩			
الدرجة الكلية لتوافر مصادر التمويل الذاتي	بين المجموعات	٢,٢٥٥	٣	٠,٧٥٢	٤,٠٤٣	٠,٠٠٨ دالة
	داخل المجموعات	٥٦,٨٩٥	٣٠٦	٠,١٨٦		
	المجموع الكلّي	٥٩,١٥٠	٣٠٩			

يُظْهِر الجّدول (٢٧) وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدّراسة حول متوسطات تقدير توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية التي تُعزى لمتغير الكلية حيث بلغت قيمة ف (٤,٠٤٣) وبلغت دلالتها الإحصائية (٠,٠٠٨) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق بين متوسطات توافر التمويل الذاتي تُعزى لاختلاف الكلية، كما تبين وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدّراسة بتوافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية بمجالات (رسوم وصناديق الإستثمار ، تسويق البحوث العلمية والابتكارات ،الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة، تسويق الخدمات الجامعية) تعزى لإختلاف الكلية، حيث تراوحت قيمة ف من (٢,٨٠٣-١٤,١٧٩) ودلالاتها الإحصائية تقل عن (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ، بينما لم يتبين وجود فروق بمجالات (النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية، الأوقاف والهبات والتبرعات ، خدمة المجتمع والتعليم المستمر) حيث تراوحت قيمة ف من (٠,٤٥٣- ٢,٤٨٦) وكانت قيمة دلالتيهما تزيد عن (٠,٠٥) ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى تماثل إدراك تقدير أفراد الدراسة كون التطبيقات الممارسة بسياسات الجامعة بالتمويل الذاتي في النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية، والأوقاف والهبات والتبرعات وخدمة المجتمع والتعليم المستمر من أكثر السياسات وضوحاً كونها تتعلق بالجميع، على عكس المصادر الأخرى والتي تتأثر بنشاط الكلية والفرص الاستثمارية التي يمكن للكليات من الاستفادة منها، وللكشف عن إتجاه الفروق على الدرجة الكلية والمجالات تم استخدام أختبار أقل معنوية للفرق (LSD) كما تتبين النتائج بجدول (٢٨) .

جدول رقم (٢٨) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقدير مجالات رسوم وصناديق الإستثمار وتسويق البحوث العلمية والابتكارات والشراكة ، وتسويق الخدمات الجامعية وفقاً للكلية

المجالات	الكلية	المتوسط الحسابي	إنسانية	طبيعية	طبية	هندسية
الرسوم وصناديق الاستثمار	إنسانية	٢,٠٣	---	---	---	---
	طبيعية	٢,٠٧	---	---	---	---
	طبية	٢,٢٦	*٠,٢٣	*٠,١٩	---	----
	هندسية	٢,٢٧	*٠,٢٤	*٠,٢٠	---	---
تسويق البحوث العلمية والابتكارات	إنسانية	١,٨٣	---	---	---	---
	طبيعية	١,٩٦	----	---	---	----
	طبية	١,٩٦	----	---	---	---
	هندسية	٢,٢٧	*٠,٤٥	*٠,٣١	*٠,٣١	
الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة	إنسانية	٢,٠٢	----	---	---	---
	طبيعية	٢,٢٠	----	---	---	----
	طبية	٢,٢٠	----	---	---	---
	هندسية	٢,٢٧	*٠,٢٥	*٠,١٧	*٠,١٧	
تسويق الخدمات الجامعية	إنسانية	١,٨٩	----	---	---	---
	طبيعية	١,٩٤	----	---	---	----
	طبية	١,٨٨	----	---	---	---
	هندسية	٢,١١	*٠,٢٢	*٠,٢١	*٠,١٧	
الدرجة الكلية لتوافر مصادر التمويل الذاتي	إنسانية	١,٩٦	---	---	---	---
	طبيعية	٢,٠٧	-----	---	---	----
	طبية	٢,٠٧	-----	---	---	---
	هندسية	٢,١٧	*٠,٢١	---	---	---

* دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد الدّراسة حول توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية التي تُعزى لمتغير الكلية تبين وجود فروق بالدرجة الكلية لصالح الهندسية مقابل الإنسانية ولصالح الطبية والهندسية مقابل الإنسانية والعلمية في الرسوم وصناديق الإستثمار، ولصالح الهندسية في مجالات (تسويق البحوث العلمية والابتكارات، الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة، وتسويق الخدمات الجامعية) حيث أن الفرص الاستثمارية والاعتماد على الإنتاج العلمي المعرفي والشراكات مع قطاع الإنتاج والصناعة في تسويق البحوث العلمية والابتكارات، والشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة وتسويق الخدمات الجامعية بكلية الهندسة أوضح حتى أن الإنتاج البحثي والأوراق العلمية وبراءات الاختراع هي أكثر توافر لحاجات مجتمع وحاضنات الأعمال التي ترتبط بحاجات سوق العمل، بالتالي عملية تسويقها تتم بشكل أفضل من البحوث في التخصص النظري ، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (٢٠١٤م) إلى وجود فروق حول تسويق الخدمات الجامعية تعزى للتخصص العلمي والتي اشتملت على الهندسية ودراسة القحطاني (٢٠١٤م) في وجود فروق تعزى لصالح التخصصات الهندسية والعلمية مقابل النظرية ودراسة عسيري (٢٠١٧م) لصالح الهندسية مقابل النظرية، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة بورلاج وجاكوب (Borlaug, jacob,2013) حيث ظهرت مساهمة أعضاء هيئة التدريس في تسويق نتائج البحوث العلمية جاءت لصالح الكليات النظرية بدرجة عالية، واختلفت مع نتيجة دراسة مطلق (٢٠١٤م) التي تبين فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الكلية .

(٥) الفروق وفقاً لمتغير المركز الوظيفي :

للكشف عن دلالة الفروق في تقدير توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية التي تُعزى لمتغير المركز الوظيفي فقد تم استخدام اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما تتبين النتائج بجدول (٢٩) .

جدول رقم (٢٩) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين الفروق في المتوسطات الحسابية لتوافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية حسب المركز الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرسوم وصناديق الاستثمار	بين المجموعات	١,٠٢٦	٢	٠,٥١٣	١,٩٤٣	٠,١٤٥ غير دالة
	داخل المجموعات	٩١,٩١١	٣٤٨	٠,٢٦٤		
	المجموع الكلّي	٩٢,٩٣٨	٣٥٠			
تسويق البحوث العلمية والابتكارات	بين المجموعات	٠,٢١٤	٢	٠,١٠٧	٠,٤١٠	٠,٦٦٤ غير دالة
	داخل المجموعات	٩١,٠٠٤	٣٤٨	٠,٢٦٢		
	المجموع الكلّي	٩١,٢١٨	٣٥٠			
الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة	بين المجموعات	٠,٨٩٢	٢	٠,٤٤٦	١,٢١٤	٠,٢٩٨ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٧,٨١٢	٣٤٨	٠,٣٦٧		
	المجموع الكلّي	١٢٨,٧٠٤	٣٥٠			
خدمة المجتمع والتعليم المستمر	بين المجموعات	٠,٣٤٥	٢	٠,١٧٢	٠,٤٨٧	٠,٦١٥ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٣,٢٠٠	٣٤٨	٠,٣٥٤		
	المجموع الكلّي	١٢٣,٥٤٥	٣٥٠			
تسويق الخدمات الجامعية	بين المجموعات	١,٧٥٣	٢	٠,٨٧٧	٢,٤٨٠	٠,٠٨٥ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٣,٠١٦	٣٤٨	٠,٣٥٣		
	المجموع الكلّي	١٢٤,٧٦٩	٣٥٠			
النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية	بين المجموعات	٠,٠٨٩	٢	٠,٠٤٥	٠,٢٢٥	٠,٧٩٩ غير دالة
	داخل المجموعات	٦٨,٨٨٧	٣٤٨	٠,١٩٨		
	المجموع الكلّي	٦٨,٩٧٧	٣٥٠			
الأوقاف والهبات والتبرعات	بين المجموعات	١,١٨٦	٢	٠,٥٩٣	١,٤٨٣	٠,٢٢٨ غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٩,١٨٢	٣٤٨	٠,٤٠٠		
	المجموع الكلّي	١٤٠,٣٦٨	٣٥٠			
الدرجة الكلية لتوافر مصادر التمويل الذاتي	بين المجموعات	٠,٠٦٨	٢	٠,٠٣٤	٠,١٧٨	٠,٨٣٧ غير دالة
	داخل المجموعات	٦٦,٧٥٨	٣٤٨	٠,١٩٢		
	المجموع الكلّي	٦٦,٨٢٦	٣٥٠			

يُظْهِر الجّدول (٢٧) عدم وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدّراسة حول متوسطات تقدير توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية التي تُعزى لمتغير المركز الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (٠,١٧٨) وبلغت دلالتها الإحصائية (٠,٨٣٧) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات توافر التمويل الذاتي تُعزى لاختلاف المركز الوظيفي، كما تبين عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدّراسة بتوافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية بالمجالات تعزى لإختلاف المركز الوظيفي حيث تراوحت قيمة ف من (٠,٢٢٥-٢,٤٨٠) ودلالاتها الإحصائية تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة حسب المركز الوظيفي .

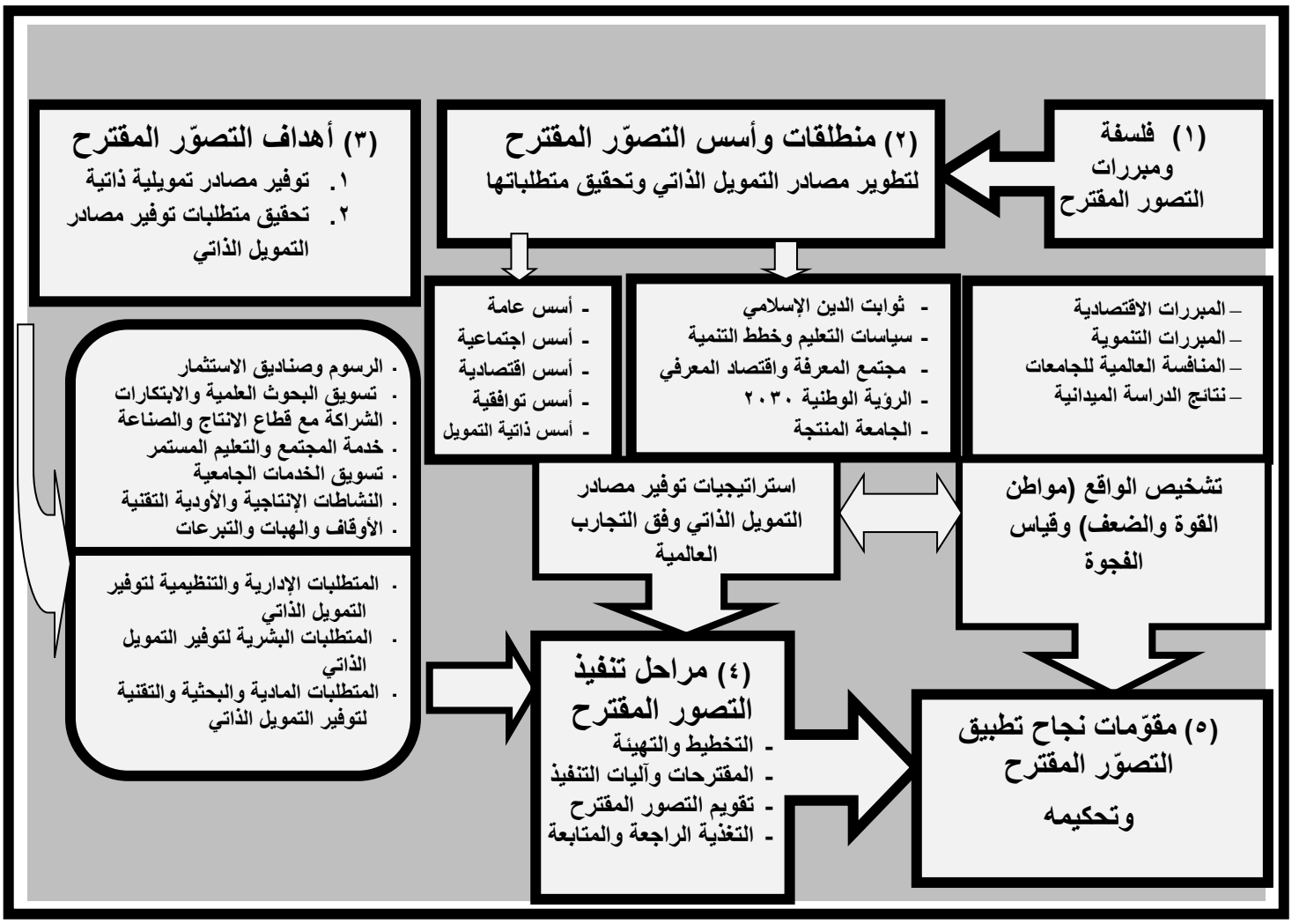
اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة المومني (٢٠١١م) ودراسة نصير (٢٠١٨م) والقحطاني (٢٠١٤م) ودراسة مطلق (٢٠١٤م) التي تبين فيها عدم وجود فروق لأثر متغير المسمى الوظيفي ،

بينما اختلفت مع نتيجة دراسة عنانبة (٢٠٠٤م) التي تبين فيها وجود فروق لصالح آراء مجلس التعليم العالي مقابل أساتذة الجامعات .

نتائج السؤال الرابع ومناقشته :

نصّ السؤال الخامس على " **ما التصور المقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية** " ؟

تم تقديم تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي وفقًا للنتائج التي كشفت عنها الدِّراسَة الحاليَّة ؛ بغرض طرح إطار فكري حيث كشفت نتائج الدراسة عن توافر مصادر التمويل الذاتي بدرجة منخفضة ، وتبين اسهام تحقيق المتطلبات في توفير مصادر التمويل الذاتي بدرجة عالية جداً ، وتقدم الدِّراسَة الحاليَّة تصوُّرًا مقترَحاً :



شكل رقم (٤) مكونات التصور المقترح

أولاً : فلسفة ومبررات التصور المقترح

ينطلق التصور المقترح لتوفير التمويل الذاتي في التعليم الجامعي من ركيزة أساسي تستند إلى أن تحسين موارد التعليم الجامعي يتطلب إحداث تغييرات جذرية في مختلف العناصر الفاعلة في منظومة التعليم الجامعي ، حيث تضم الجامعة صفوة المجتمع وخبرائه ومستشاريه ، ولديها من الإمكانات المتاحة من (معامل، ومختبرات، ومستشفيات، ومزارع، وورش، ووحدات ذات طابع خاص ومراكز بحثية) مما يمكن الاستفادة منها لخدمة المجتمع وخدمة قطاع الصناعة والإنتاج، فالعلاقة بين الجامعة وجميع قطاعات المجتمع علاقة تبادل منفعة ، يتم تقديم خدمة بمقابل مادي يعود للجامعة ، وفي نفس الوقت دون الاستغراق في هذه الأنشطة مما يتعارض مع المهام الأساسية للجامعة ، لذلك لابد من إيجاد مصادر تمويلية أخرى يمكن أن تضاف إلى الدعم الحكومي لمساعدة الجامعات من بلوغ أهدافها وتنفيذ مشاريعها حيث تعمل الجامعة على زيادة مواردها المالية من خلال الخدمات التي تقدمها للآخرين مع المحافظة على التزاماتها العلمية والثقافية نحو المجتمع في الوقت نفسه باعتبار الجامعات مصنع للمعرفة تتزود منه المؤسسات الإنتاجية بصفة مباشرة تبعاً لاحتياجاتها من خلال أشكال التعاون المختلفة كبيوت الخبرة ، وحاضنات الأعمال المعامل المركزية، وحدائق المعرفة ... الخ ، كل هذه الأشكال من التعاون تساعد في الرفع من القدرة التنافسية لهذه المؤسسات في بيئة لطالما وصفت مؤخراً بديناميكيتها المتغيرة والتي لا تقبل إلا الأقوى ، ويقوم التصور على تبني الرؤى الفلسفية التالية :

- قدرة كل فرد على التفكير الناقد البناء .
- حق كل فرد في إبداء رأيه فيما يتعلق بتدبير موارد إضافية للتعليم الجامعي ، وأوجه صرف هذه الموارد .
- ضرورة إحداث شراكة حقيقية بين الأطراف الفاعلة في الدولة والممثلة في الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني .
- **ينطلق التصوّر المقترح لمصادر التمويل الذاتي من المبررات التالية :**

(١) مبررات اقتصادية :

– تمر معظم دول العالم بأزمات اقتصادية تؤثر بشكل مباشر على تمويل التعليم العالي والجامعي؛ الأمر الذي أدى إلى قيام العديد من الدول بتبني سياسات تمويلية تهدف إلى الحد من العبء الملقى على الحكومات في تمويل التعليم الجامعي ومنها مشاركة الطلاب وبعض الهيئات ومؤسسات الإنتاج في تمويل الجامعات ، والعمل على تنمية الأساليب الذاتية لتمويل الجامعات ، بالإضافة إلى ربط التمويل المقدم من الحكومات بمعايير الأداء مثل عدد الدرجات العلمية أو عدد الطلاب الملتحقين بالجامعة ، أو قيام التعليم العالي بعمل بعض العقود بينها وبين الجامعات شرط حصولها على

التمويل اللازم ، ومراجعة جميع عمليات الإنفاق في ضوء معايير الأداء المنصوص عليها في تلك العقود بهدف تطوير أداء الجامعات .

– تبنت العديد من الجامعات في مختلف دول العالم أساليب ذاتية كمصادر لتوفير التمويل ، مثل تقديم بعض الخدمات والأنشطة الجامعية وقيامها بتقديم الدورات التدريبية لتنمية مهارات اللغات وتكنولوجيا المعلومات ، أو تقديم الاستشارات القانونية والهندسية ، واستخدام مطابع الجامعة في طبع الكتب والمجلات للأفراد والهيئات ، أو التعاقد مع الشركات والمصانع ومؤسسات الإنتاج بعمل بعض البحوث العلمية وغيرها من الخدمات التي تدر دخلاً على الجامعات .

– بالرجوع إلى المقارنات الدولية نجد أن حجم الأموال المرصودة للجامعات العربية لا يزال بعيداً عما تنفقه الجامعات العريقة في العالم ، فعلى سبيل المثال في عام ٢٠١٤م بلغت الميزانية السنوية لجامعة هارفارد ٢٨ مليار دولار أمريكي ، وهو رقم يفوق مجمل ميزانيات الجامعات الفرنسية ، علماً أن عدد طلاب هارفارد لا يتجاوز ٢٦ ألف طالب، وقدّرت وقفية جامعة هارفارد ب ٣٧ مليار دولار، وميزانية جامعة هارفارد في بوسطن لوحدها تبلغ ٣٧ مليار دولار عام (٢٠١٩م) ، كما تبلغ ميزانية جامعة باركلي في كاليفورنيا حوالي ٢,١٨ مليار دولار (٣٣ ألف طالباً) ، وتبلغ وقفية جامعة يال الأمريكية ٢٢,٥ مليار دولار ، وتبلغ ميزانيتها ١٧,٣ مليار دولار .

وفي العالم العربي وصلت ميزانية جامعة الملك سعود ٩,٥ مليار ريال أي ٢,٦٥ مليار دولار، وتملك الجامعة محفظة استثمارية عقارية وقفية تتجاوز المليار دولار ، وبلغت ميزانية جامعة الملك عبدالعزيز ٥,٦ مليار ريال أي ما يعادل ١,٤٩ مليار دولار ، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن ١,٣ مليار ريال أي ما يعادل ٣٥٠ مليون دولار ، وتبلغ ميزانية جامعة القاهرة حوالي ٢,٥ مليار جنيه أي ما يعادل ٦٧٠ مليون دولار ، أما في الأردن فتبلغ ميزانية الجامعة الأردنية ١١٤ مليون دينار (عدد الطلبة ٤٤ ألف طالب) ، ويلاحظ من المقارنات السابقة أن الجامعات العربية لا تمتلك الموارد التي تمتلكها الجامعات الغربية .

– ساهم الانتقال من ميزانية الوسائل إلى ميزانية البرامج ، بالإضافة إلى "سنوية الميزانية" بتعزيز موارد الجامعات الأمريكية ، وتعرف ميزانية البرامج على أنها ميزانية تركز على كيفية تحقيق الأهداف وتوفير وسائل التمويل ، وهي بذلك عمل منظم لجميع الأنشطة والبرامج المتوقعة ، ويسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة لكل مستوى إداري مع إيجاد الخطط البديلة لتنفيذ تلك الأهداف، وتقديم المقترحات المختلفة بهدف ترشيد توزيع الموارد ، وترشيد الإنفاق العام بما يحقق أفضل النتائج وقد اعتمد هذا النوع من الميزانية في العديد من الدول المتطورة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا .

– انخفاض الدعم الحكومي لجامعة الملك عبدالعزيز لعام ١٤٣٦هـ (–٢٠٪) عن السنة المالية السابقة ولجامعة أم القرى بمقدار (–٢١٪) والانخفاض لجامعة الطائف (–٣٦٪) مما يتطلب تنشيط

السياسات المالية للتمويل الذاتي بالجامعات (ملحق١) كما تبين وجود زيادة بسيطة للأعوام من (١٤٣٦-١٤٣٩هـ) http://www.aleqt.com/2016/06/15/article_1062746.html .

(٢) مبررات تنموية :

- **التقدّم التكنولوجي والمعلوماتي** : يمر العالم حالياً بما يطلق عليه الموجة الثالثة والتي تتجسد في الثورة المعلوماتية والتكنولوجية ، وهي ثورة تعتمد على المعرفة المتقدمة ، والاستخدام الأمثل للمعلومات ، وتعتمد على الإلكترونيات الدقيقة ، والكمبيوتر والهندسة الحيوية ، مما يتطلب تطوير السياسات المالية لمواكبتها للمعرفة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية والتعليمية المؤثرة على التعليم الجامعي والقدرة على إجراء الأبحاث وإنتاج المعرفة "العصر التنافسي اللامتناهي" .

- **التقدّم في الاتصالات** : تعتبر من أبرز ما أفرزته الثورة التكنولوجية ؛ ثورة الاتصالات (متمثلة في التقدم في علوم الحاسبات وشبكات الإنترنت والبريد الإلكتروني) ، والتي ألغت المسافات بين جميع الدول حيث أصبح ما يحدث في دولة من الدول يكون له تأثير على الدول الأخرى ، وأدت ثورة الاتصالات إلى تحولات في أنماط الاقتصاد العالمي ومن أهمها التوسع في انتشار الأسواق المالية العالمية ، وسهولة ربط أسواق المال ، وإيصال المعرفة عن طريق : البريد الإلكتروني ، والإيميل الصوتي ، والتوسع السريع في التعليم عن بعد ، والنشر الإلكتروني للكتب والمجلات العلمية ، ولا تزال التكنولوجيا الجديدة تؤثر على جميع جوانب التعليم العالي، وبالتالي مما لا شك فيه في مراحل تالية من هذه الثورة سوف يتم إعادة النظر في برامج التعليم من خلال التعليم عن بعد .

- **التغير في بنية العمل** : اختفت المهن القديمة وظهرت المهن الجديدة التي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة ، مع التحول الاقتصادي الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي ، وصارت الأعمال الدقيقة هي محركات الاقتصاد والاعتماد على الأيدي العاملة المدربة ، وهي ما تقوم به الجامعات في تعليم وتدريب القوة العاملة المستقبلية والمتخصصة بهدف تقوية الاقتصاد الوطني وأن وسائل الاتصال ساعدت على التعاقد مع العاملين من جميع أنحاء العالم ، وهذا أدى إلى استقطاب الشركات الكبرى للكفاءات البشرية من مختلف دول العالم ، وأصبح في إمكانية الفرد أن يعمل في وطنه لحساب شركة أو مؤسسة مقرها في مكان آخر .

- **النمو الاجتماعي** : الزيادة السكانية واستغلال الموارد البشرية وتنمية قدراتهم وتدريبهم وتعظيم دورهم في عملية التنمية وزيادة فرص الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والعمل على زيادتها وزيادة القدرة على الإنتاج وتحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد ، ولن يتم ذلك إلا من خلال التعليم والتدريب وإعادة التدريب ، وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي وزيادة تكلفة التعليم الجامعي وخاصة التخصصات الجديدة المرتبطة بالتقدم العلمي والتكنولوجي ، ولا سيما في ظل تزايد الأزمات الاقتصادية العالمية والمحلية .

– **تنمية الإنتاج المعرفي والإبداع والابتكار** : فوظيفة البحث العلمي من أهم وظائف الجامعة ، في تحقيق التنمية الاقتصادية ودفع عجلة الإنتاج بالبلاد ، وتؤثر السياسات التمويلية على واقع البحث العلمي ورعاية الابتكارات وتسويق براءات الاختراع وربط الجامعة بالمجتمع والتعرف على مشكلاته ومحاولة حلها ، وفتح قنوات الاتصال المزدوج بين الجامعات ومراكزها المتخصصة من جهة وبين المؤسسات والهيئات الإنتاجية والخدمية في المجتمع من جهة أخرى .

– **تنمية الأداء المؤسسي والأكاديمي** : تطوير الأداء البحثي للهيئة التدريسية وتحديث المناهج ، وطرق تدريس ، والأنشطة ، والبحث العلمي والتي يرتبط نموها بالكفاءة المالية .

– **تنمية القدرة المالية للجامعات :** تشكل المصادر التمويلية الذاتية رافداً اقتصادياً لتمكين الجامعة من القيام بمهامها بكفاءة وفاعلية .

(٣) المنافسة العالمية للجامعات :

إن زيادة المنافسة العالمية ، ودورة حياة أقصر للمنتج ، وزيادة الضغط على الشركات للبحث عن تكنولوجيا جديدة متقدمة أدى ذلك إلى توجه المصانع والشركات إلى الجامعات ومحاولة عقد شراكة معها للاستفادة من خبرة الجامعات في مجال التكنولوجيا ، ولقد أفرزت الثورة التكنولوجية عدد من المتغيرات من أهمها :

- **النمو المعرفي** : ومن أهم خصائص هذا العصر أنه يستم بالتغير السريع، فلم تعد المعرفة ثابتة بل متغيرة ولا نهائية، وأصبحت المعرفة مصدراً هاماً من مصادر القوة للدول المتقدمة مما يؤدي إلى زيادة الفجوة بين الدول المتقدمة والنامية، حيث تحولت القوة من الاعتماد على رأس المال المادي إلى رأس المال المعرفي، وأصبحت الكفاءة التنافسية في المجتمع والاقتصاد العالمي اليوم يعتمد على الاستخدام الكثيف للمعرفة داخل كل قطاعات الإنتاج والعمل في كل بلد .
- **تحوّل الاقتصاد في العالم إلى ما يطلق عليه الاقتصاد المعرفي** : وتزايد عدد الشركات التي تنتج المعلومات وتتداولها ، وأصبح الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير "R&D" من أهم دعائم مجتمعات المعرفة .
- **تشكل التنافسية تحديًا** أمام جميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ؛ حيث أصبحت المنافسة والجودة والتميز هي معيار التحكم في قوانين السوق ، بحيث تصبح الدولة التي تمتلك ميزة نسبية في الإنتاج والجودة هي التي تستطيع أن تحكم السوق وتحتكر الأسواق وتجذب المستهلكين، للجامعات كمنتج رئيسي للمعرفة في معظم المجتمعات دوراً أساسياً في العملية التنافسية ، حيث لا تتوفر الميزة التنافسية الإبداعية عن توفر الموارد فقط وخاصة الموارد البشرية منها ، بل كيفية إدارة هذه الموارد وكيفية استخدامها ، وفي ظل التنافسية يستلزم إعادة النظر في هيكل وبنية النظام التعليمي ومناهجه وطرائقه وأهدافه ، والأخذ في الاعتبار معايير الجودة الشاملة في التعليم وكذلك معايير الجودة في مخرجات هذا التعليم ، ومراعاة التقدم العلمي والتكنولوجي ، ويتوقف التنافس بين

مؤسسات التعليم الجامعي على قدرة كل منها على التحسين والتطور المستمر ، والتجديد والإبداع فيما يقدمه من برامج تعليمية وتدريبية ، وتفعيل ما تمتلكه من ميزات نسبية في البنية الأساسية والتجهيزات والكوادر البشرية ، وبرامج البحث والتطوير ، وقدرتها على تسويق خدماتها ، وجذب الطلاب ، واستقطاب الشركاء من السوق المحلية والخارجية .

- **التصنيف العالمي للجامعات** : تحقيق تطلعات الرؤية ٢٠٣٠م لتحقق نتائج مميزة ، مما يتطلب وجود سياسات تمويلية تنافسية تحقق لها معدلات عالية بالميزان التنافسي .

(٤) مبررات تتعلق بنتائج الدراسة الميدانية :

– توفير مصادر التمويل الذاتي بالجامعات من شأنه أن يسهم في تحقيق الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م من خلال تحقيق هدفها الإستراتيجي السابع الذي نصّ على "تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم بديلة للانفاق" .

– إن الاستفادة من التجارب العالمية بخصوص مصادر التمويل الذاتي يُساهم في تشخيص الفجوة بين الواقع الحقيقي والمنشود ، لمصادر التمويل الذاتي وبالتالي ينعكس إيجابياً على الجامعات السعودية لتطوير من سياساتها المالية .

– إن تحديد إجراءات تنمية أساليب وطرق ومصادر التمويل الذاتي في ضوء التجارب العالمية من شأنه أن يسهم في تطوير السياسات المالية الحالية من خلال الآليات والمقترحات والتي تتجاوز مرحلة الإعداد والتهيئة والتشخيص إلى ايجاد خطوات عملية واضحة ومحددة .

– تمثّل نتائج الدراسة الفجوة (تشخيص) الواقع الحالي لتوافر مصادر التمويل الذاتي بالمجالات مثل: الرسوم وصناديق الإستثمار، والابداع والابتكار، والشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة، وخدمة المجتمع والتعليم المستمر، وتسويق الخدمات الجامعية، والنشاطات الإنتاجية والأودية التقنية، والأوقاف والهبات والتبرعات ، واستناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية وما ورد في أدبيات الموضوع ، والذي يوضح الفجوة بين الواقع الحالي والمنشود من شأنه أن يساهم في تحديد جوانب القوة للاستفادة منها وجوانب الضعف لتلافيها وعلاجها .

– من خلال الإجراءات المنهجية التي قام بها الباحث بدءً من بناء الاستبانة لمصادر التمويل الذاتي وفق التجارب العالمية وعمليات تشخيص الواقع وتحديد المتطلبات لبناء صورة متكاملة للتصوّر المقترح ، والذي يهدف من خلاله إلى تنويع مصادر التمويل الذاتي .

– كشفت نتائج الدراسة أن درجة توافر مصادر التمويل الذاتي منخفضة والمتطلبات لتحقيق التمويل الذاتي عالية جداً مما يتطلب تحسين الإجراءات وتطوير السياسات التمويلية من خلال الإجراءات المتضمنة بالتصور المقترح .

ثانياً : منطلقات وأسس التصوّر المقترح

أ. ثوابت الدين الإسلامي : ينظر الاقتصاد الإسلامي للإنتاج على أنه نشاط مادي مطلوب، ويعتبره وسيلة لإدراك غاية، يحدد هذه الغاية أحكام الإسلام وقيمه الأخلاقية، وبذلك يصبح الإنتاج وسيلة لتحقيق سعادة الفرد، لإقامة أفضل ما يستطاع من العمارة المزدهرة بالحق والخير والعدل، والمدعمة بأحكام الله في الأرض، بعيداً عن مظاهر الإسراف الذي بغضه الله تعالى بقوله " **إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا** (٢٧) سورة (الإسراء) ، وقوله تعالى" **يَا بَنِي آَدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ** (٣١) (سورة الأعراف) وقوله تعالى " **لَا جَرَمَ أَنَّمَا تَدْعُونَنِي إِلَيْهِ لَيْسَ لَهُ دَعْوَةٌ فِي الدُّنْيَا وَلَا فِي الْآَخِرَةِ وَأَنَّ مَرَدَّنَا إِلَى اللَّهِ وَأَنَّ الْمُسْرِفِينَ هُمْ أَصْحَابُ النَّارِ** (٤٣) (سورة غافر) .

ويعتبر الاقتصاد الإسلامي أن الإنتاج وسيلة لإشباع حاجات الإنسان اللازمة لاستمرار حياته، ومن حكمة الله تعالى أن جعل بعض هذه الموارد غير صالحة لإشباع الحاجات مباشرة ، بل لابد من استخدام العمل والجهد الإنساني لتكون قادرة على ذلك ، يقول الله تعالى : "**فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله**" (الجمعة، ١٠) ، ويقول الله عز وجل : "**هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور**" (الملك، ١٥) ، واهتم الإسلام بالإنتاج والعمل المنتج ، وجعله عنصراً محققاً لكرامة الإنسان ، فقد أخرج البخاري ومسلم عن أبي هريرة – رضي الله عنه – أن رسول الله صلى الله عليه وسلم – قال : (والذي نفسي بيده لأن يأخذ أحدكم حبله فيحتطب على ظهره ، خير له من أن يأتي رجلاً أعطاه الله من فضله فيسأله ، أعطاه أو منعه) ، ويُعتبر الوقف أحد الأنشطة الاجتماعية المهمة في تراثنا الإسلامي ، إذ لا تزال بعض الأوقاف موجودة منذ عهد النبوة ، وفي هذا الجانب يعتبر الوقف الجامعي من أهم الموارد التي يمكن أن تعتمد عليها الجامعات ، باعتباره رافداً اقتصادياً يمكن للجامعة أن تنمو وتتطور من خلاله على أساس ضمانة مالية لاستمرارية تطورها وتنميتها ، كما أن الوقف والهبات والتبرعات من أصول الإسلام وهنالك آيات كثيرة تحث على عمل الخير وإعطاء الصدقات التي يتقرب بها إلى الله عز وجل كقوله تعالى : **(لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ** (٩٢) (سورة آل عمران) وقوله تعالى : **(وَإِنْ كَانَ ذُو عُسْرَةٍ فَنَظِرَةٌ إِلَى مَيْسَرَةٍ وَأَنْ تَصَدَّقُوا خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ)** (٢٨٠) (سورة البقرة) ، وقوله عز وجل **(لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ)** (٩٢) (آل عمران) .

ب. سياسات التعليم وخطط التنمية : أكدت سياسات التعليم في المملكة العربية السعودية في بابها الثامن "تمويل التعليم" في المادة ٢٣٠ " إلى أن الدولة تراعي زيادة نسبة ميزانية التعليم لتوجيه حاجة البلاد التعليمية المتزايدة حيث تنمو هذه النسبة مع نمو الميزانية العامة ، وقد أشارت المادة ٢٣٣

على أن التعليم مجاني في كافة أنواعه ومراحله (حكيم ، ٢٠١٢، ص ١٢٥-١٣٣) ، وبالمقابل فقد ورد في اللائحة المنظمة للشؤون المالية في الجامعات والتي تحدد في مادتها (٢) أن أي إيرادات للجامعات التي تتمثل في الاعتمادات التي تخصص لها في ميزانية الدولة والتبرعات والمنح والوصايا والأوقاف وريع أملاكها وما ينتج عن التصرف فيها وأي إيرادات تنتج عن القيام بمشاريع البحوث أو الدراسات أو الخدمات العلمية للآخرين (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه ،٢٠٠٧) ولقد بدأت المملكة العربية السعودية تخطو أولى خطواتها نحو التحول من اقتصاد قائم على البترول إلى اقتصاد قائم على المعرفة منذ بداية خطة التنمية الثامنة (٢٠٠٥-٢٠٠٩) وتبذل المملكة جهوداً حثيثة ومتواصلة للتوجه نحو اقتصاد المعرفة، والاستثمار المعرفي ؛ باعتباره خياراً استراتيجياً نحو التنمية المستدامة المعتمدة على التكنولوجيا والإبداع ، ويعد التعليم والتدريب واحداً من أهم أسس ومرتكزات نجاح الاقتصاد القائم على المعرفة ، وقد أكدت خطة التنمية التاسعة (٢٠١٠-٢٠١٤م) هذا التوجه حيث كان الهدف الثامن منها ينص على «التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، وتعزيز مقومات مجتمع المعرفة» ، كما جاءت خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥-٢٠١٩م) معززة لذلك التحول من خلال هدفها الثالث الذي ينص «التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة ومجتمع المعرفة من خلال نشر المعرفة – استثمار المعرفة – توليد المعرفة – إدارة المعرفة» ، وتتبنى خطة التنمية التاسعة التوجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة من خلال التركيز على التعليم الذي ينشر المعرفة ، مما يمهد الطريق لنقل المعرفة وتراكمها وبعد ذلك توليد المعرفة والاستفادة من المعرفة في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية ، ولا سيما في الإنتاج والخدمات والأنشطة ، ومن خلال هذه المساعي تهدف الخطة التاسعة في تعزيز الميزة التنافسية للاقتصاد وتنويع الاقتصاد وزيادة قدرتها التنافسية والإنتاجية وخلق فرص عمل جديدة .

ج. مجتمع المعرفة والاقتصاد المعرفي : أكد مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية بالفترة من (٢٠٠٤-٢٠٢٩م) على تعزيز كفاءة التعليم العالي ولصوغ مستقبلة والارتفاع بمكوناته على النحو الذي يمكنه من الاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة والقيام بالبحث ونشر المعرفة في التعليم والتدريس وتشجيع الطرق المثلى لتعزيز المهارات التطويرية وتنمية دور الدراسات العليا ورفع مستواها ، وتنمية القدرات والمؤسسات البحثية والدخول بقوة في عالم البحث العلمي وتعزيز الشراكة مع القطاعات الإنتاجية والتوسع في برامج خدمة المجتمع .

د. الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م : حيث تضمنت الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م في الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم (٢٠١٦، ص ٦٢-٦٤) بالهدف الإستراتيجي السابع " تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم " .

هـ. الجامعة المنتجة : تعتمد الجامعات السعودية الحكومية على الميزانيات المرصودة لها من الدولة بشكل قادها إلى التقاعس في تطوير مواردها الذاتية بالشكل الكافي ، بسبب غياب الآليات المناسبة

لقياس الإنتاجية كماً وكيفاً ، حيث إن الميزانية الحكومية تبنى على معايير تشغيلية وليست إنتاجية، وهذا الأمر يجب أن يتغير إذا كنا نريد جامعة منافسة ومنتجة عبر ربط موارد الجامعة بمنتجاتها، ومن ثم تغيير آليات العمل الداخلي وفق تلك المعطيات ، والهدف هو تحويل الجامعة إلى كيان اقتصادي ذي كفاءة واستقلالية في عملياته ومدخلاته ومخرجاته ، وفكرة اعتماد الجامعة على مواردها لا يعني توقف الدعم الحكومي ، ولكن تغيير آلياته ، ليتواءم مع معايير إنتاجية بالدرجة الأولى وليس وفق الأبواب التقليدية للميزانية الحكومية ، من خلال استثمار الإنتاج المعرفي البحثي والاستثمارات الخدمية وأملاك الجامعة ، وتأهيل القوى البشرية عبر التدريس والتدريب والتطوير والبحث ، والإستثمار بالبحث العلمي وما يتبعه من إبداع وتطوير واختراع وإنتاج ، والإستثمار بالخدمات الصحية ، وخدمة وتنمية المجتمع بشقية مجتمع الجامعة والمجتمع الخارجي ، والرسوم الدراسية والأكاديمية ، وشراكات البحث والمنتجات التقنية ، والاستثمارات الأكاديمية وغير الأكاديمية، والأوقاف والهبات والتبرعات ، والجامعة لا تتقاضى رسوماً دراسية ومواردها البحثية محدودة لمحدودية الجهات المانحة ميزانيات رسمية لدى الجامعة ، مما يتطلب التحول إلى نمط الجامعات المنتجة .

الأسس التي يستند عليها التصوّر المقترح :

فيما يلي أبرز الأسس التي يستند عليها التصوّر المقترح :

(١) أسس عامة : تتعلق في أن تحديث وتطوير السياسات المالية الذاتية بالجامعات يرتبط بتحولّ دورها إلى الريادة والابتكار من خلال :

– 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 أو العمليات الخدمية، وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع .

– 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، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) ، والنظر إليها على أنها منظومة متكاملة ، وأن كلاً منها يتأثر بالآخر سلباً وإيجاباً من ناحية، والربط والتكامل بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج من ناحية أخرى .

– استثمار وتسويق التعليم من خلال تحويل الجامعة إلى مركز للإنتاج المعرفي والفكري وتوليد المعرفة، ونشرها، وإقامة صناعة محتوى قادرة على المنافسة عالميًّا، والمساهمة في بناء مجتمع المعرفة .

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

– الأخذ بفلسفة الجامعة المنتجة اللاربحية التي تتوافق مع خصائص المجتمع الإسلامي ، فتطبيق فلسفة الجامعة المنتجة لا يعني أنها تتصرف كشركة تجارية ، فالجامعة لها أهداف تختلف عن تلك التي تسعى الشركات التجارية إلى تحقيقها ، والوظائف الأساسية للجامعة هي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، وهي وظائف مهمة يجب أن تصان بعيداً عن المفهوم التجاري التقليدي .

(٢) أسس اجتماعية : وفقاً لهذا الاتجاه تعتبر الرعاية الإدارية والمالية للتعليم الجامعي من واجب الدولة ، إذ لابد أن تتحمل الدولة كافة الأعباء المالية ولكن من خلال المنح والإعفاء من الرسوم بحالات خاصة .

(٣) أسس اقتصادية : عند إلغاء مجانية التعليم الجامعي فإنه يجب أن يتحمّل الطالب تكاليف التحاقه بالتعليم ، وبالتالي فإن تخصيص الموارد المالية على مستوى الدولة لا بد أن يكون مربوطاً بنظريات الاقتصاد الحر (اقتصاد السوق) ، والذي يسعر الخدمات وفقاً لدرجة المنفعة والطلب والعرض في السوق ، وبالتالي فإن تدخل الحكومة قد يخلق تشوهات في هذا الجانب .

(٤) أسس توافقية : يؤكد على لزوم تقاسم التكاليف بين الدولة والمجتمع ، مما يتيح تنوع مصادر يساهم الطالب ومؤسسات المجتمع المدني بالإضافة إلى الحكومة في التمويل ، حيث تحمل تكاليف التعليم الجامعي ، ويعتبر هذا المنهج أكثر منطقية في حال كانت الأوضاع المالية صعبة في الدولة بشكل عام .

(٥) أسس ذاتية التمويل : تتعلق في أسس علمية تمويلية من التجارب العالمية ، حيث يستند التصوّر المقترح على أبرز الأساليب المستفادة من التجارب العالمية ، وبالإضافة إلى ما ورد في ملحق (٢) كخلاصة التجارب العالمية (الولايات المتحدة الامريكية والمملكة المتحدة والمملكة الأردنية الهاشمية)

يعرض الباحث أبرز الأساليب التمويلية الحديثة التي تشابهت بها التجارب العالمية كما في جدول (٣٠) .

جدول رقم (٣٠) أساليب تمويلية حديثة على ضوء التجارب العالمية

م	الأساليب الحديثة في تمويل الجامعات
١	**البرامج التعليمية المدفوعة** : تتمثل البرامج التعليمية المدفوعة في تقديم خدمة التعليم والشهادات المهنية المعتمدة من خلال عقد الامتحانات ، والبرامج الخاصة تستفيد منها فئات معينة قد تكون دولية .
٢	**الخدمات الاستشارية** : وذلك من خلال تقديم الاستشارات لصالح القطاعين العام والخاص، إضافة إلى قيام الجامعة بإعارة أعضاء الهيئة التدريسية لجهات أخرى في القطاعين العام والخاص .
٣	**المقاعد العلمية :** تخصيص مقعد لدعم الأبحاث العلمية في مجال محدد من التخصصات التي تقدمها الجامعة

م	الأساليب الحديثة في تمويل الجامعات
	ممول من مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص ، وتمثل كراسي البحث العلمي نوعا من الشراكة المجتمعية في دعم منظومة البحث في مجالات علمية استراتيجية .
٤	**المنهج الاستثماري لصناديق تمويل التعليم** ، إنشاء صناديق الاستثمار الوقفية وتعزيز الاستغلال الأمثل لمواردها الاقتصادية والاستفادة من عوائد استثمارية إضافية .
٥	**الأوقاف الجامعية :** ترتبط ارتباطا مباشرا مع أسلوب صناديق التمويل وتعد أساسية بالنسبة للجامعات العريقة، وأسلوبا مناسبا لمشاركة القطاع الخاص والأفراد في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع .
٦	**ترشيد الإنفاق على التعليم :** تعزيز معدلات الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للجامعة، ومن الأمثلة على ذلك استخدام التعاقد الخارجي لتقديم الخدمات، تعظيم العائد من التعليم العالي بخفض كلفته والتخصيص الأمثل للموارد .
٧	**أسلوب تحليل الكلفة - المنفعة (Cost-Benefit Analysis) :** تقوم الجامعة بالربط بين حجم الإنفاق والمنفعة المتأتية من هذا الإنفاق، تحليل التكلفة - المنفعة " تعظيم القيمة الحالية لكل المنافع ناقصاً القيمة الحالية لكل التكاليف في ظل قيود معينة" ، يمكن تجزئته إلى أربع مسائل : ما هي التكاليف وما هي المنافع ؟ التي ينبغي إدخالها في الحسبان، وكيف ينبغي تثمين تلك التكاليف والمنافع ؟ وعند أي معدل فائدة ينبغي إجراء خصم قيمة التكاليف والمنافع المستقبلية من أجل الحصول على القيام الحالية؟
٨	**أسلوب تكاليف الأنشطة (ABC) Costing Base Activity) :** يقوم هذا الأسلوب على أساس أن لكل نشاط تعليمي تكاليف خاصة به، وأنه يجب تقديم وصف مفصل بكل نشاط تعليمي، ثم تحدد النفقة الخاصة بهذا النشاط وبالتالي يتحدد الإيراد المرجو منه .
٩	**أسلوب التخطيط الكفء للموارد البشرية:** يتم من خلال تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية لكافة المراحل (التعيين، والتدريب، منح الصلاحيات وغيرها)، الأمر الذي ينعكس على جودة الأداء .
١٠	**أسلوب المواءمة بين سياسة القبول وسوق العمل** : إذ تبنى سياسة القبول في الجامعات وفقا لحاجة سوق العمل، وتلافيا لهدر الموارد المالية للتعليم واستخدامها على نحو غير مناسب .
١١	**أسلوب إدارة الجودة الشاملة :** تقديم خدمة تعليمية بأعلى جودة وبأعلى أداء ومحاصرة الأخطاء المكلفة في الأداء التعليمي وتخفيضها إلى درجة تقرب من الصفر .
١٢	**أسلوب إعادة هندسة القيمة :** خفض كلفة النظام التعليمي وترشيدها، وذلك من خلال رقابة التكاليف التي تحقق جودة التعليم فضلا عن إعادة هندسة العمليات داخل الجامعة بالتخلص من المهام التي يمكن استبدالها بالتطبيقات الذكية وتكنولوجيا المعلومات .
١٣	**أساليب الإدارة المالية الحديثة :** ترتبط بشكل أساسي بتنويع أساليب التمويل ومن ضمنها الاقراض (الرفع المالي)، بنسب سداد منخفضة تعظم من عائد الجامعة المستقبلي، كذلك إصدار السندات والصكوك الإسلامية فضلاً عن طرح برامج الرسوم المقسط وغيرها من الأساليب .
١٤	**القسائم أو الكوبونات التعليمية** : إصداركوبونات تعليمية ، تُمكّن الطلبة الذين لم يتيسرلهم القبول في الجامعات الحكومية بتخصص معين الاستفادة منها في تخصصات على مستوى أ من التخصصات الموافقة لسوق العمل .
١٦	**نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية o.T.8. التحويل والتشغيل والبناء (Transfer Operate Build)** ، حيث يمكن بناء جامعات جديدة من قبل مستثمر بعد حصوله على ترخيص حكومي على أن يقوم بعمليات التشغيل لفترة محددة ومن ثم تحويلها إلى ملكية الدولة، كما ويمكن للجامعات استخدام هذه الصيغة لتمويل بناء المستشفيات ومشاريع الطاقة البديلة والمرافق المدرة للدخل في الجامعة .
١٧	**العقود البحثية** : تعتبر العقود البحثية من المصادر الذاتية المهمة في تمويل التعليم العالي في معظم دول العالم المتقدم، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تعمل الجامعات على إنشاء علاقات تعاونية مع مؤسسات المجتمع الصناعية، وذلك من خلال إجراء البحوث اللازمة لهذه المؤسسات ، أو أن يشترك فريق من الباحثين من الجامعات والمؤسسات الإنتاجية في عملية إجراء البحوث، ولذا تعد الجامعات الأمريكية من أبرز الجامعات في القرن العشرين ارتباطا بالمجتمع ومؤسساته الصناعية ، حيث أصبحت مراكز للأبحاث العلمية، والتي لا يقتصر نشاطها على المؤسسات الجامعية الأكاديمية بقدر ما ارتبطت بالمؤسسات الصناعية الكبرى، مثل نموذج الحاضنات التكنولوجية في جامعة أوستن، وهو من أشهر النماذج التي تهدف إلى تحقيق التعاون بين الجامعة وقطاع الإنتاج في مجال البحث العلمي، بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال توظيف البحوث والمبتكرات الجامعية في مجال الصناعة، وتعزيز دور الجامعات في تمويلها الذاتي من خلال آليات لتوفيق

م	الأساليب الحديثة في تمويل الجامعات
	العلاقة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج، منها عمل متنزهات العلوم وهي عبارة عن بيئة تشبه المنتزه تنشأ في جوار الجامعة لتسهيل عملية الاتصال اليومي، وتشجيع الإنتاج الابتكاري وربط الجامعة بالمؤسسات الصناعية. وفي كندا تعد نماذج مراكز التميز مظهراً من مظاهر التعاون بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، وتعد جامعة "اونتاريو" من أكبر الجامعات التي تبنت برامج مركز التميز، كما رصدت الحكومة الكندية مبالغ كبيرة لإنشاء المزيد من هذه المراكز ، بهدف تدعيم العلاقة بين الجامعات الكندية والمؤسسات الصناعية .
١٨	**مراكز التدريب المتخصصة** : وضمن هذا المنهج تقوم الجامعات بإنشاء مراكز تدريب متخصصة تكون معتمدة على المستوى الوطني وتسوق على المستوى العالمي، كما وتعقد نشاطاتها داخليا وخارجيا ضمن برامج مدروسة تأخذ بعين الإعتبار حاجة السوق ومتطلبات رفع الإنتاجية ولا بد من وجود خطة تسويقية قوية .
١٩	**تطبيق البرامج الموازية والدولية :** أدى تطبيق البرامج الموازية والدولية إلى توفير مصادر ذاتية في العديد من الجامعات، ويعتمد البرنامج الموازي على قيام الطلاب الذين لم يحققوا درجات عالية في امتحانات الثانوية بدفع رسوم دراسية أكر من الطلاب العاديين في الجامعة ، كما أن البرنامج الموازي لا يختلف في شيء عن البرنامج الذي تطرحه الجامعة للطلبة المقبولين فيها على أساس التنافس وأسس القبول التي يعتمد عليها مجلس التعليم العالي ، فالأساتذة هم ذاتهم في البرنامجين والخطط الدراسية والمختبرات وقاعات التدريس وفرص التدريس وتعليمات الامتحانات وفي الشهادات المي تمنح للطلبة ، أما البرامج الدولية فتهدف إلى تقديم فرص التعليم العالي للطلاب الأجانب بهدف توفير مصادر ذاتية للجامعات ، وتطبق الأردن برامج الموازي والدولي بشكل كبيرفي معظم الجامعات الحكومية ؛ ولكن قد تكسب الجامعات المزيد من الأموال في حال تطبيق نظام الكوبونات للطلبة الذين حصلوا على مكرمات ويرغبون في دراسة تخصص أفضل ضمن برنامج الموازي، وفي جانب الدراسات العليا لابد من اعتماد برامج تسويق وطنية وضمن تسهيلات تصل إلى التدريس في الدولة الأم .
٢٠	**الاستثمار والصناديق الوقفية :** جلب الأموال ضمن صناديق استثمارية تبنى على الأسس التشغيلية كذلك تنمية نفسها بحيث تستفيد الجامعات من العائد المتأتي من هذه الصناديق في تمويل الأنشطة المالية وتصدر الجامعات عادة تقارير مالية وفنية تبين فيها مدى الإنجازات التي حققتها في مجال الاستثمار، والنمو المتحقق لديها، وتشتمل على عنصر المقارنة الزمني ليعكس الإنجاز المتحقق ومدى تطوره ، وفي ضوء عدم كفاية التمويل الحكومي يستفاد من مصدر التمويل القادم من الاستثمار ليغطي تلك الفجوة .
٢١	**الصناديق الوقفية** : الأموال الموقوفة التي تستخدم لشراء عقارات وممتلكات وتعد الصناديق الوقفية وعاء تجمع فيه أسهم وأصول متنوعة تدارعلى شكل محفظة استثمارية لتحقيق أعلى عائد ممكن ضمن مقدار مخاطرة مناسب .

ثالثاً : أهداف التصوُّر المقترَح

يتمثل الهدف الرئيس من التصوُّر المقترَح في تطوير سياسات توفير مصادر التمويل الذاتي وتحديداً سعى التصوّر المقترح إلى تحقيق الأهداف العامة الآتية :

١) توفير مصادر التمويل الذاتي بالجامعات السعودية على ضوء الاستفادة من بعض التجارب العالمية (الولايات المتحدة الأمريكية ، المملكة المتحدة ، المملكة الأردنية الهاشمية) من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الإجرائية التالية :

أ) وضع إجراءات عملية لتطوير سياسات التمويل الذاتي في :

- الرسوم وصناديق الاستثمار .
- تسويق البحوث العلمية والابتكارات .
- الشراكة مع قطاع الانتاج والصناعة .
- خدمة المجتمع والتعليم المستمر .

- تسويق الخدمات الجامعية .
- النشاطات الانتاجية والأودية التقنية .
- الأوقاف والهبات والتبرعات .

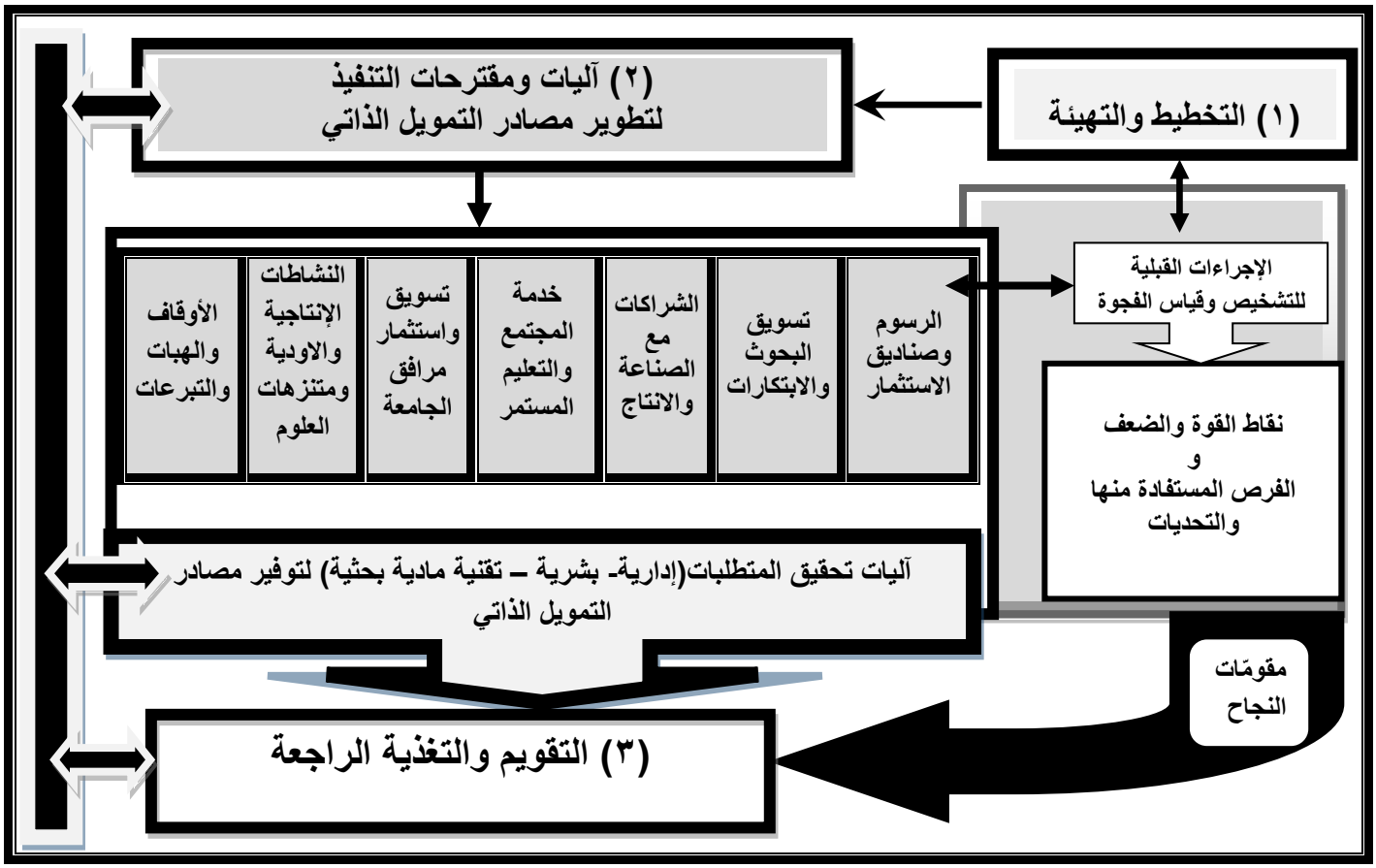
ب) العمل على تطوير السياسات التمويلية الحالية بالجامعات لتحقيق التمويل الذاتي من خلال التركيز على نموذج الجامعة المنتجة من خلال :

- 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 الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج .
- توطين التقنية وتحويل الجامعات إلى بيوت خبرة عالمية ، وتحقيق النفع بين قطاع التعليم وقطاع الأعمال والإنتاج ، ويرسي دعائم الأمن الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع .
- تطوير أشكال الشراكة بين الجامعة وقطاع الإنتاج والصناعة من خلال الحاضنات والأودية التقنية والنشاط البحثي .
- إحداث نقلة نوعية فيما يتعلق بطرق تدبير نفقات إضافية لتمويل التعليم الجامعي .
- توعية جميع العاملين بالجامعات بضرورة ترشيد الإنفاق ، وحسن استغلال الموارد القائمة .

٢) **تحديد متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية ، على ضوء الاستفادة من بعض التجارب العالمية (الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، المملكة الأردنية الهاشمية)** من خلال : المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية والبحثية والتقنية وآليات تحقيقها .

رابعاً : مراحل تنفيذ التصوّر المقترح

على ضوء المراحل السابقة التي مرّ بها بناء التصوّر المقترح وبالاستفادة من الدراسات والبحوث العلمية التي اطلع عليها الباحث سواء أكانت عربية أم أجنبية ، والمتعلقة بالتمويل الذاتي ، ونتائج الدراسة الميدانية للدراسة الحالية ، وتحليل التجارب العالمية واستجلاء الأمثل في آلية تطوير السياسات المالية الذاتية ، يتناول هذا الجزء الإجراءات والآليات المقترحة اللازمة لتطوير الممارسات والسياسات التمويلية لتوفير مصادر قوية للتمويل الذاتي بالجامعات ، وتشمل التهيئة والتخطيط والتي تتطلب إجراءات قبلية للتشخيص وقياس الفجوة وحجمها وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتوفير التمويل الذاتي ، ثم آليات ومقترحات التنفيذ لتوفير مصادر التمويل الذاتي ، وأخيراً التقويم والتغذية الراجعة وقد تم وصف هذه الإجراءات في شكل (٥) .



شكل رقم (٥) مراحل تنفيذ التصوّر المقترح

وفيما يلي تفصيلاً لتلك المراحل على النحو التالي :

المرحلة الأولى : التخطيط والتهيئة

تتضمن هذه المرحلة الإجراءات وتحديد الأهداف ومصادر التمويل الذاتي والتخطيط لتحقيق متطلبات تطوير السياسات المالية بالجامعات والانتقال من الدعم الحكومي إلى التمويل الذاتي تدريجياً بالاستفادة من التجارب العالمية ، يجب البدء بالتخطيط للتمويل الذاتي، ووضع نموذج أو مخطط يبين من خلاله مصادر التمويل الخاصة به في الأجل الطويل ووضع برنامج زمني للتنفيذ المرحلي في خطط قصيرة الأجل في ضوء الإمكانات المتاحة ، وما تسمح به الظروف العامة **وعليه فإن الخطوط العريضة للتخطيط الأمثل لتحسين سياسات التمويل الذاتي بالجامعات كالآتي :**

١. **المسح الشامل للموارد الحقيقية على مستوى الجامعة** : وتحليل البيانات الخاصة بالنفقات، وتتطلب هذه الخطوة تحديد **المصادر المالية المباشرة** (المصادر الحكومية؛ متضمنة الدعم الحكومي المباشر) **والمصادر غير المباشرة** (المصادر الأهلية؛ مشتملة على التبرعات والأوقاف والهبات، والمصادر الذاتية؛ الرسوم المستوفاة ومخصصات الاستثمار، الإيرادات الداخلية للمشاريع الإنتاجية) من عمليات التمويل، وتوجيه الميزانيات للجامعات وضبطها .

٢. **تحديد الأولويات في عمليات الإنفاق** ويستلزم ذلك تنفيذ أي مقترحات تساهم في إتاحة موارد إضافية ، وهنا يمكن للجامعة الاعتماد على أمرين هما : الأول : فعالية أسلوب التمويل في إتاحة موارد ملموسة للإسهام في رفع جودة التعليم الجامعي ، والثاني : الواقعية في التطبيق العملي للإنفاق والاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة للجامعة .

٣. **تحديد إيجابيات كل وسيلة جديدة تستخدم في تمويل التعليم الجامعي وسلبياتها** واتخاذ القرار المناسب في نسب المخاطرة المحسوبة والمقبولة لكل أسلوب من أساليب التمويل .

٤. **تحديد مصادر تمويل التعليم الجامعي** ، ومدى قدرة كل مصدر على تحمل النفقات سواء كان هذا المصدر الدعم الحكومي أو المصادر الذاتية .

٥. **تقييم نقاط القوة والضعف لكل مصدر من المصادر التمويلية** ، الأمر الذي يتطلب تضافر تلك المصادر مع بعضها بعضاً تفادياً للتعرض للأزمات التمويلية المفاجئة .

٦. **تحقيق الكفاية التمويلية للجامعات وفق مقاييس تعتمد على معايير** تحقق جودة التعليم الجامعي، واستخدام مؤشرات التحوّل لخصائص الجامعة المنتجة وتقييم نتائج تسويق الخدمات الجامعية والإنتاج المعرفي .

استراتيجيات توفير مصادر التمويل الذاتي وفق التجارب العالمية :

تمّ تبني استراتيجية الاعتماد على الذات وتقليل النفقات حيث إن سلوك الجامعات المتمثل بعدم القدرة على العمل بدون دعم الحكومة يمكن وصفه بالاعتمادية ، وذلك يعني أن العلاقة قد تبدأ متوازنة، لكن تدريجياً يصبح أحد الأطراف مسيطراً أو معتمداً على الآخر ، كما ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية في ضوء أن أي قصور في الأداء يمكن تغطيته من الطرف الآخر ، والجامعة التي تعتمد على نفسها تؤدي دوراً أفضل في المجتمع ويتطلب مبدأ الاعتماد على الذات من الجامعات الاستقلالية المالية للجامعات ، والذي سيضعها أمام مسؤوليات كبيرة للتأكد من جودة منتجها مما يؤدي بالضرورة إلى ترشيد نفقاتها ، ويضع إداريها وأساتذتها أمام مسؤولية تدبير أمورها المالية بأفضل الأساليب وتحسين النوعية بدلاً من الاهتمام بالتوسع الأفقي والتجزئة ، ومن المقترحات والآليات لتحقيق الأهداف بطريقة إجرائية صاغها الباحث على النحو التالي :

(١) محور ترشيد الدعم الحكومي :

– ترشيد معدل الدعم المالي الحكومي للجامعات ، من خلال تخصيص الجزء الأكبر منه لمجال البحث العلمي ويقترح الباحث بنسبة (٧٠٪) للاستثمار الأمثل بالإنتاج المعرفي بعد دراسة المخاطر ، حيث أن الاستثمار بالبحث العلمي يأتي أُكُلُه بعد حين وبشكل مستمر ، بينما الاعتماد على ما يُخصص من

الدعم الحكومي لسد النفقات والمصروفات يُبقي مشكلة تمويل البحث العلمي مستمرة عبر السنوات القادمة .

– العمل على إنشاء صندوق وطني لدعم وتوسيع قاعدة البحث العلمي في الجامعات، والاستفادة من ريع صندوق التعليم العالي السعودي .

– حث الوزارات والقطاعات الحكومية على توجيه الدراسات الاستشارية والبحوث التي تحتاجها الجامعات كبيوت خبرة وطنية ، ومراكز استشارية لها الأولوية في هذا المجال .

– العمل على سن نظام يدفع مؤسسات القطاع الخاص بتخصيص جزء من صافي الأرباح السنوية لتمويل البحث العلمي في الجامعات وذلك معمول به في كثير من الدول المتقدمة وبعض الدول العربية.

(٢) محور تفعيل دور الجامعات :

أ. **تفعيل مفهوم الجامعة الرائدة المنتجة** Entrepreneurial University **بالطرائق التالية :**

– تحويل البحوث العلمية من أبحاث استهلاكية إلى أبحاث من أجل الاستثمار .

– توجيه الرسائل العلمية والأبحاث الجامعية إلى بحوث تطبيقية متخصصة مقابل دعمها وتمويلها من مؤسسات القطاع الإنتاجي الحكومي والخاص .

– منح عمادات البحث العلمي صلاحيات واسعة بمواقع الإنتاج والتعاقدات البحثية لتسويق أفكارها وأبحاثها في الميدان على مستوى القطاعات الحكومية والقطاعات الخاصة .

– إنشاء إدارات للنشر في الجامعات تعمل على أساس تجاري .

– إنشاء هيئة لتسويق الاختراعات، والابتكارات، والأبحاث العلمية في ظل توفير إعلام علمي عن إمكانات الجامعات .

(٣) محور تشجيع القطاع الخاص :

– دعوة رجال الأعمال للإسهام في بناء معامل وورش البحث العلمي الجامعي والتجهيزات وإطلاق أسمائهم عليها .

– عرض بعض خطط البحوث العلمية على بعض القطاعات الخاصة المنتجة للإسهام في تمويلها، والعمل على تطوير تلك البحوث، وتسخيرها لخدمة القطاع الخاص مما يعزز روح التعاون بين القطاع الخاص والجامعات .

– تبادل الخبراء والاختصاصيين بين الجامعات والقطاع الخاص .

– السماح لأساتذة الجامعات للعمل كاستشاريين غير متفرغين في الشركات والمؤسسات الخاصة .

(٤) محور المنح والوصايا والأوقاف :

– إشهار قبول الجامعات للتبرعات العينية والمادية .

– تبني برامج توعوية لأفراد المجتمع تحثهم على التبرع ، ووضع خطة عملية لتوطيد العلاقة مع المتبرعين .

– دعم عمادات البحث العلمي بمستشارين شرعيين ، واقتصاديين لتنمية أموال التبرعات والهبات والعمل على استثمارها .
– العمل على تكريم المتبرعين عبر صفحة الجامعة ووسائلها الإعلامية .
– تخصيص جزء من الأوقاف الحكومية لصالح تمويل البحث العلمي في الجامعات .
– العمل على تشجيع الموسرين ، والموصين من أبناء المجتمع ذكوراً وإناثاً بتخصيص جزء من وصاياهم للجامعات وتمويل البحث العلمي .

(٥) محور اسهام المجتمع بدعم البحث العلمي :

المجتمعات في الدول المتقدمة تدعم المؤسسات البحثية مادياً ومعنوياً ولا تبخل عليها , ولتعزيز هذا الدعم يرى الباحث التالي :

– العمل على الاستمرار في الحملات الإعلامية لتوعية وإقناع المجتمع والقطاع الخاص بأهمية البحوث وجدواها ودور الجامعات في إنتاجها .
– العمل على ربط مسار الأبحاث العلمية في الجامعات بمشكلات واحتياجات المجتمع مما يعزز الارتباط بين البحث العلمي وقضايا المجتمع التنموية .

(٦) محور تطبيق أنظمة التقييم : نظام استرداد الكلفة المتأخرة

إن هذا الاتجاه هو اتجاه قوي وسائد في كثير من الدول وبخاصة الدول المتقدمة حيث ترى هذه الدول في نظام قروض الطلبة الحل الأمثل لتحقيق العدالة الاجتماعية ، وتنطلق الدول المؤيدة لهذا الاتجاه إلى أنه لا يوجد أساس لدعم الحكومة التام للجامعات ، حيث أن جزءًا كبيرًا من مخرجات الجامعات ستعمل على إفادة القطاع الخاص والخريج بالدرجة الأولى وعليه لابد من تحمل الطالب عبء تمويل تعليمه ، وتخفيف العبء عن الدولة حيث يستطيع الطالب تسديد رسوم تعليمه لاحقًا عن طريق عوائد تعليمه ، والمتمثلة بدخله الناتج عن ثمار تعليمه .

– إنشاء الصناديق وخصخصة صناديق الإقراض .
– التبرعات ، حيث يقوم بعض المتبرعين بتقديم دعم مالي لتمويل راتب إحدى الدرجات الأكاديمية لفترة زمنية أو تمويل برامج الجامعة والمشروعات البحثية بها .
– وصايا الإرث ، حيث يترك بعض الأشخاص لجامعتهم الأم وصية إرث بهدف مساعدة الجامعة على إتمام رسالتها ، وقد تشتمل الوصية على أموال أو أسهم أو أعمال فنية أو أملاك عقارية .
– مؤسسات الطباعة والنشر وحقوق التأليف ورسوم موقف السيارات والرسوم الصحية وغيرها .

ومن خلال هذه الاستراتيجيات العامة فإنها تُعزز الآليات المقترحة في تنفيذ التصور المقترح والذي يتم تطبيقه من خلال مراحله الثلاثة بالاستفادة من الاستراتيجيات السابقة كما يلي :

(١) تشخيص الواقع (مواطن القوة والضعف) وقياس الفجوة :

يُعد هذا الإجراء متطلباً قبلياً للتخطيط والتهيئة من خلال تحديد الفجوة بين الواقع الممارس حالياً وبين المأمول، حيث أنه تم بناء فقرات المحور الأول بالاستبانة والذي يقيس توافر مصادر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية ، وبالتالي فإن الدرجات المنخفضة تدل على اتساع الفجوة وبعدها عن المأمول (في ضوء بعض التجارب العالمية) كما يوضحها جدول (٣١) .

جدول رقم (٣١) نتائج القوة والضعف لتوافر التمويل الذاتي بالجامعات السعودية

المجال	جوانب القوة	جوانب الضعف
الرسوم وصناديق الإستثمار	**لا توجد**	• زيادة الرسوم الجامعية بما يتلاءم مع التكلفة الفعلية للدراسة . • بناء الأسواق التجارية وتأجيرها . • مساواة رسوم الجامعة الرسمية مع رسوم الجامعة الخاصة . • مساهمة القطاع الخاص بقروض للجامعات وبسعر فائدة مدعومة . • تقديم قروض مستردة بدون فائدة لطلبة التعليم العالي بعد فترة زمنية من التخرج . • إنشاء صناديق مالية تمول من رسوم رمزية على أنشطة القطاع الخاص توجه لتمويل الجامعات . • إنشاء مشاريع استثمارية بالجامعة مثل (مدارس نموذجية / مزارع منتجة/ بناء مساكن للطلاب وتأجيرها) . • تضع الجامعة بالتعاون مع وزارة المالية مدخراتها في صورة ودائع بنكية؛ لتصبح أحد مصادر تمويلها . • إنشاء صناديق الاستثمار الخاصة في الجامعات . • استخدام القروض لتمويل المشاريع الرأسمالية بالجامعات .
تسويق البحوث العلمية والابتكارات	**لا توجد**	• تسويق الاكتشافات والابتكارات . • تحويل بعض الوحدات الأكاديمية إلى وحدات منتجة . • إجراء بحوث ودراسات الجدوى لشركات القطاع الخاص باعتبار الجامعة وحدة استشارية . • إجراء بحوث متميزة تؤدي إلى بيع الحقوق المسجلة . • تفعيل البحوث التطبيقية مع الشركات لإيجاد موارد مالية إضافية للجامعة . • إنشاء دليل خاص بالرسائل والبحوث العلمية وتوزيعه مقابل رسوم مالية . • استثمار مردود المؤتمرات العلمية لصالح الجامعة من خلال رعاية الشركات لها . • إنشاء وحدات لتسويق نتائج البحوث مما يوفر موارد مالية متنوعة للجامعة . • التوسع في برامج التعليم العالي التعاوني من خلال المشاركة الفاعلة للجامعة مع مراكز الإنتاج في المجتمع .
الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة	**لا توجد**	• إنشاء مشاريع اقتصادية مشتركة بين الجامعة والسوق المحلي . • إنشاء مراكز بحثية مشتركة مع القطاع الخاص . • تقديم استشارات لرفع كفاءة الإنتاج في السوق المحلي . • استثمار خبرات أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلات المجتمع الاقتصادية . • عقد دورات تدريبية مدفوعة لقطاع الإنتاج والخدمات من أجل تطويرها .
خدمة المجتمع والتعليم المستمر	**لا توجد**	• تطبيق نظام البرامج الموازية التي تعتمد على قبول طلاب بالتعليم الجامعي من ذوي المجاميع المنخفضة مقابل الرسوم العالية . • إنشاء مراكز للإعداد المهني الربحية في الكليات الهندسية والعلوم التطبيقية والمهنية في الجامعات . • التوسع في برامج القبول الدولي للمتميزين دراسياً . • عقد دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسات الحكومية والخاصة مقابل رسوم مالية . • التوسع في برامج الدراسات المسائية . • تقديم الاستشارات للهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة مقابل رسوم مالية .

المجال	جوانب القوة	جوانب الضعف
		• تطبيق أنماط غير تقليدية للتعليم الجامعي تكون أقل تكلفة مثل برامج التعليم المفتوح وعن بعد .
تسويق الخدمات الجامعية	**لا توجد**	• شراء وسائل مواصلات خاصة بالجامعات ، تقوم بتسييرها من مركز المدينة وبالعكس . • استخدام مراكز ومنشآت الجامعة في خدمة مؤسسات المجتمع مقابل رسوم مالية . • فرض رسوم جديدة على استخدام أجهزة الحواسيب والإنترنت . • فرض رسوم إضافية على استخدام المختبرات والأجهزة الطبية ومراجعة العيادات الطبية والمستشفيات التابعة للجامعة . • تأجير مرافق الجامعات المختلفة كمواقف للسيارات والمطاعم والمرافق الخدمية .
النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية	**لا توجد**	• وضع آليات للتعاون المشترك وتبادل المعرفة والخبرات مع بيوت الخبرة العالمية والحدائق المشابهة . • التطبيق الحقيقي لنظام الجامعة المنتجة مقابل بيع هذه المنتجات . • الاستفادة من المواقع المتميزة المتوفرة في الحرم الجامعي في بناء حدائق المعرفة . • استقطاب المستثمرين من خلال إجراء بحوث السوق والجدوى الاقتصادية معتمداً على الجانب الإعلامي . • استخدام آلية البناء والتشغيل ونقل الملكية(BOT)؛ لبناء وتشغيل حدائق المعرفة ذاتياً . • استقطاب الشركات الرائدة في مجالات تميز حدائق المعرفة كنواة توطين للصناعات القائمة علي المعرفة . • استقطاب الصناعات القائمة على المعرفة داخل الحرم الجامعي . • استضافة مبادرات منظومة الأعمال والمعرفة بحيث تكون الجامعة بوابة لها . • توافر خدمات الاحتضان والدعم الفني والتقني بالجامعة كوسيط بين أعضاء هيئة التدريس والشركات الصناعية .
الأوقاف والهبات والتبرعات	**لا توجد**	• تخصيص جزء من أموال الوقف الإسلامي لصالح تمويل التعليم الجامعي . • إنشاء صناديق وقفية لصالح التعليم الجامعي . • تسمية المنح الوقفية المقدمة للطلبة بأسماء مقدميها . • مساهمة القطاع الخاص من خلال تبرعات ومنح مقابل حوافز معنوية . • التوسع في الكراسي البحثية الوقفية . • إنشاء لجنة عليا مهمتها تنظيم حملات نوعية في مختلف الوسائل الإعلامية لإقناع الأفراد والهيئات بأهمية المشاركة في دعم الجامعات مالياً . • تشجيع الأهالي تقديم التبرعات والمنح المالية لطلبة التعليم العالي والجامعات تكون معفاة من الضرائب . • تسمية بعض المباني والمعامل والمدرجات بأسماء بعض المتبرعين أو تكريمهم . • إنشاء جمعيات أصدقاء الجامعة وخريجيها تضم في عضويتها شخصيات مهمة للاستفادة منهم في تمويل الجامعات . • استحداث صندوق الطالب الجامعي الفقير المعفى من الضرائب ، يكون ريعه من نسبة أرباح الشركات والبنوك .

ومن خلال نتائج قياس الفجوة يجب العمل على التهيئة السلوكية والإدارية والتنظيمية للبدء بعمليات تطوير سياسات التمويل الذاتي ، ووضع آليات مقترحة للتنفيذ ، تم توقيتها زمنياً خلال العام الدراسي والفترة الزمنية من عمر نضج الأبحاث وجاهزيتها للتسويق ، ويرتبط معها تحديد المتطلبات

اللازمة لتحقيق التمويل الذاتي بالجوانب التي كشفت عنها نتائج الدراسة الميدانية بالمحور الثاني في الاستبانة كما يلي :

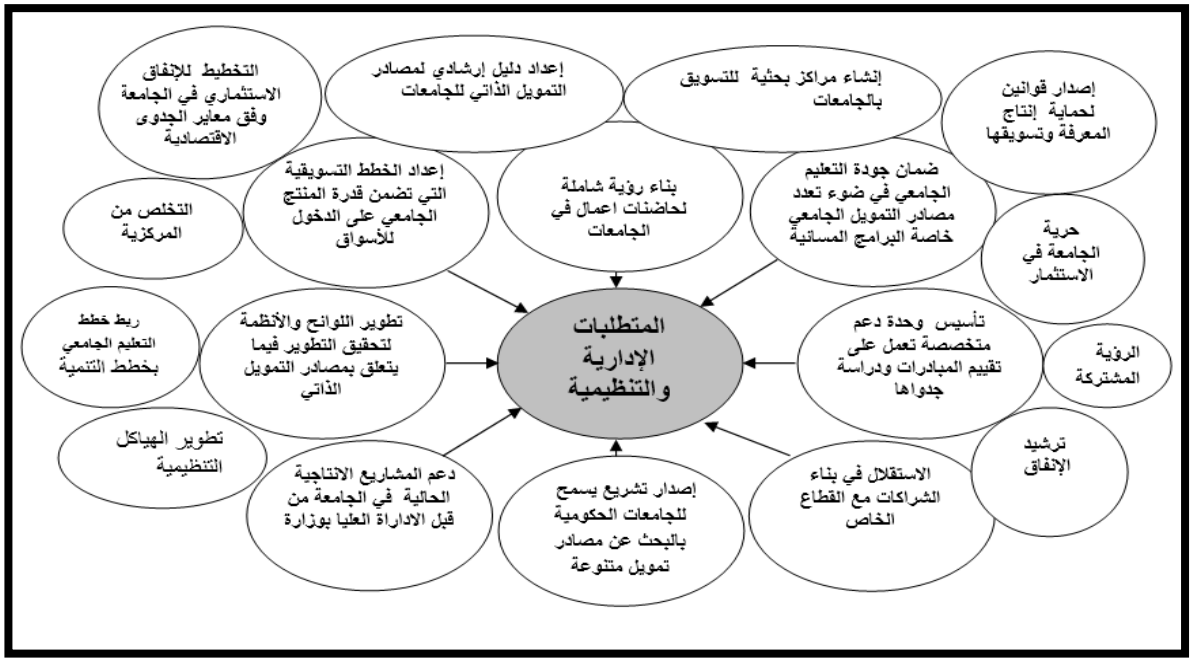
متطلبات تحقيق التمويل الذاتي بالجامعات السعودية :

فيما يلي أهم العوامل المساعدة على تحقيق التصور المقترح ، وذلك من خلال توفير المتطلبات والتي يجب تحقيقها قبل البدء بتنفيذ الآليات والمقترحات بمرحلة التنفيذ ، حيث تم عرض المتطلبات وفقاً لتصنيفها وطبيعتها , كما تم عرضها وفقاً للجهات المسؤولة عن تنفيذها وآليات تحقيق تلك المقترحات والتي تتكامل مع الآليات والمقترحات بمرحلة التنفيذ .

(١) المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتوفير التمويل الذاتي من خلال ما يلي :

- ترشيد الإنفاق من خلال الربط بين الموارد المتاحة واستغلالها بكفاءة عن طريق التخطيط الجيد للموارد البشرية والمادية .
- حرية الجامعة في التصرف في مخصصاتها المالية واستثمارها بالأسلوب الذي ينمي مواردها ويتمشى مع مخططاتها المستقبلية .
- الاهتمام بربط خطط التعليم الجامعي كمياً وكيفياً بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- تطوير الهياكل الإدارية التنظيمية التى تضمن التطوير الناجح .
- التخطيط للإنفاق الاستثماري في الجامعة وفق معايير الجدوى الاقتصادية .
- دعم المشاريع الانتاجية الحالية في الجامعة من قبل الإداراة العليا بوزارة التعليم .
- إصدار تشريع يسمح للجامعات الحكومية بالبحث عن مصادر تمويل متنوعة .
- تطوير اللوائح والأنظمة لتحقيق التطوير فيما يتعلق بمصادر التمويل الذاتي .
- التخلص من المركزية التي تعيق استقلالية الجامعات .
- إعداد الخطط التسويقية التي تضمن قدرة المنتج الجامعي على الدخول للأسواق .
- بناء رؤية شاملة لحاضنات أعمال في الجامعات .
- إعداد دليل إرشادي من قبل وزارة التعليم لتوحيد إجراءات تفعيل مصادر التمويل الذاتي بالاستفادة من تجارب وخبرات الجامعات العالمية .
- منح الجامعات مزيداً من الاستقلال في بناء الشراكات مع القطاع الخاص .
- وضع الاستراتيجيات الخاصة بضمان جودة التعليم الجامعي في ضوء تعدد مصادر التمويل الجامعي خاصة البرامج المسائية والتعليم الموازي .
- إصدار قوانين لحماية إنتاج المعرفة وتسويقها ونقلها .
- تكوين رؤية مشتركة بين كافة الإدارات العليا بالجامعات نحو التحول إلى الجامعات المنتجة

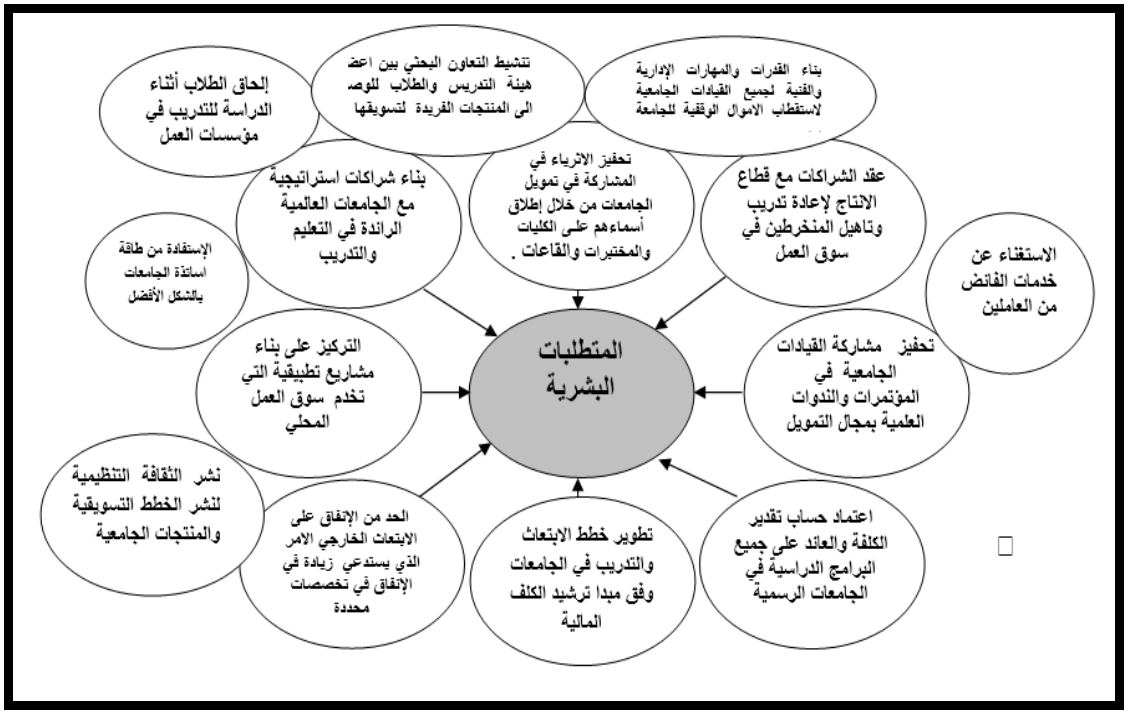
- تأسيس وحدة دعم متخصصة تعمل على تقييم المبادرات ودراسة جدواها الاقتصادية .



شكل رقم (٦) المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتوفير التمويل الذاتي

(٢) المتطلبات البشرية لتوفير التمويل الذاتي من خلال ما يلي :

- الاستغناء عن خدمات الفائض من العاملين .
- عقد الشراكات مع قطاع الانتاج لإعادة تدريب وتأهيل المنخرطين في سوق العمل .
- بناء القدرات والمهارات الإدارية والفنية لجميع القيادات الجامعية لاستقطاب الأموال الوقفية للجامعة .
- تنشيط التعاون البحثي بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب للوصول إلى المنتجات الفريدة لتسويقها .
- الاستفادة من طاقة أساتذة الجامعات بالشكل الأفضل .
- نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لنشر الخطط التسويقية للخدمات والمنتجات الجامعية .
- التركيز على بناء مشاريع تطبيقية تخدم سوق العمل المحلي .
- تحفيز الأثرياء في المشاركة في تمويل الجامعات من خلال إطلاق أسماءهم على الكليات والمختبرات والقاعات .
- تطوير خطط الابتعاث والتدريب في الجامعات وفق مبدأ ترشيد الكلف المالية .
- إلحاق الطلاب أثناء الدراسة للتدريب في مؤسسات العمل والإنتاج .
- بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية الرائدة في التعليم والتدريب .
- تحفيز مشاركة القيادات الجامعية في المؤتمرات والندوات العلمية بمجال التمويل .
- اعتماد حساب تقدير الكلفة والعائد على جميع البرامج الدراسية في الجامعات الرسمية .
- الحد من الإنفاق على الابتعاث الخارجي الأمر الذي يستدعي زيادة في الإنفاق في تخصصات محددة.

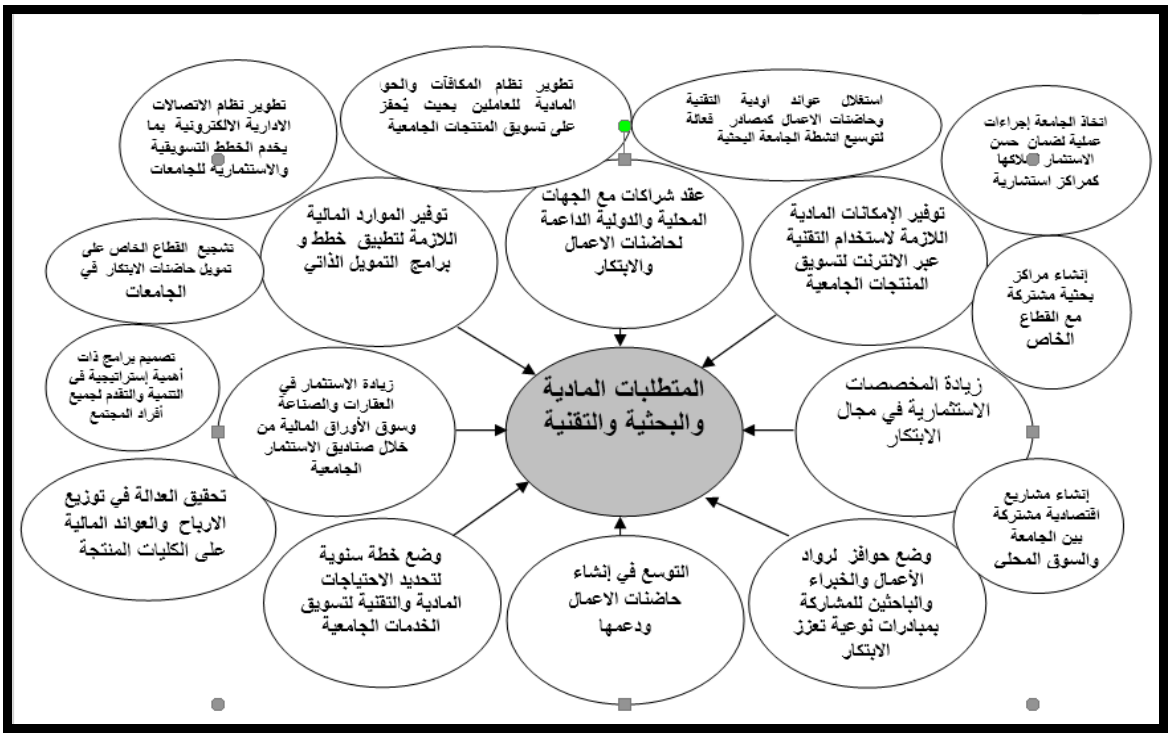


شكل رقم (٧) المتطلبات البشرية لتوفير التمويل الذاتي

(٣) المتطلبات المادية والتقنية والبحثية لتوفير التمويل الذاتي من خلال ما يلي :

- اتخاذ الجامعة إجراءات عملية لضمان حسن الاستثمار لأملاكها كمراكز استشارية .
- استغلال عوائد أودية التقنية وحاضنات الأعمال كمصادر فعالة لتوسيع أنشطة الجامعة البحثية .
- إنشاء مراكز بحثية مشتركة مع القطاع الخاص .
- إنشاء مشاريع اقتصادية مشتركة بين الجامعة والسوق المحلي .
- تحقيق العدالة في توزيع الأرباح والعوائد المالية على الكليات المنتجة .
- تشجيع القطاع الخاص على تمويل حاضنات الابتكار في الجامعات .
- تصميم برامج ذات أهمية استراتيجية في التنمية والتقدم لجميع أفراد المجتمع .
- تطوير نظام الاتصالات الإدارية الالكترونية بما يخدم الخطط التسويقية والاستثمارية للجامعات .
- تطوير نظام المكافآت والحوافز المادية للعاملين بحيث يُحفزهم على تسويق المنتجات الجامعية .
- التوسع في إنشاء حاضنات الأعمال ودعمها .
- توفير الإمكانات المادية اللازمة لاستخدام التقنية عبر الانترنت لتسويق المنتجات الجامعية .
- توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق خطط وبرامج التمويل الذاتي .
- زيادة الاستثمار في العقارات والصناعة وسوق الأوراق المالية من خلال صناديق الاستثمار الجامعية .
- زيادة المخصصات الاستثمارية في مجال الابتكار .
- عقد شراكات مع الجهات المحلية والدولية الداعمة لحاضنات الأعمال والابتكار .
- وضع حوافز لرواد الأعمال والخبراء والباحثين للمشاركة بمبادرات نوعية تعزز الابتكار .

- وضع خطة سنوية لتحديد الاحتياجات المادية والتقنية لتسويق الخدمات الجامعية .



شكل رقم (٨) المتطلبات المادية والبحثية والتقنية لتوفير التمويل الذات

وفيما يتعلق بالمتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية والمادية والتقنية والبحثية من حيث الجهات المسؤولة عن تحقيقها فهي :

١. **بالنسبة للجامعات والكليات :**

- الاتجاه نحو فرض رسوم على التعليم الجامعي ، فمن العدالة أن يتحمل الطلاب وأسرهم جزء من تكلفة التعليم الذي يعود عليهم بالمنفعة .
- اهتمام الجامعة بالتعليم القائم على فلسفة الإنتاج .
- التحول الفعلي لمفهوم الجامعة المنتجة وتطبيقه لخدمة المجتمع المحيط .
- ترشيد النفقات الجارية ، والمحافظة على الممتلكات العامة .
- تشكيل لجان متخصصة تكون مهمتها الإعلان الجيد عن الخدمات التي يمكن أن تقدمها الكليات بمختلف تخصصاتها للمجتمع الخارجي .
- تطوير المهارات الإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس .
- رفع الميزانيات المخصصة للأنشطة الإنتاجية في الجامعات ومؤسسات المجتمع .
- زيادة الحوافز (المادية ، المعنوية) لعضو هيئة التدريس لتشجيعه على المشاركة بالبرامج والأنشطة الإنتاجية في الجامعة .
- الشفافية في أوجه الصرف وتقديم كشف حساب حول ما تم إنفاقه .
- القيام ببحوث تطبيقية مشتركة لتلبية احتياجات مؤسسات المجتمع .

- النظر في المهام التدريسية والأكاديمية التي تعيق عضو هيئة التدريس بالمشاركة بالبرامج والأنشطة الإنتاجية .
- وجود إدارة مستقلة في الجامعة تهتم بتسويق المشاريع والأنشطة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس .
- وجود خطط مستقبلية لتنويع مصادر تمويل الجامعة ، والبحث عن بدائل تمويلية ذاتية .
- وجود قاعدة بيانات شاملة للباحثين والمستشارين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة .
- وضوح الرؤية في الجامعة حول تفعيل الشراكة المجتمعية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة .
- اتجاه الجامعات وكلياتها إلى التركيز على عملية تسويق التعليم من خلال إحداث شراكة مع الشركات والمصانع المختلفة ، وتسويق نتائج ما تجريه من أبحاث علمية .
- مراعاة عنصر الجودة فيما يتعلق بمدخلات ومخرجات العملية التعليمية عند تخصيص التمويل .
- يمكن للجامعات أن تفعِّل الأشكال للشراكة المجتمعية من خلال بعض النماذج ، منها : مراكز التميز البحثي، الحاضنات، أودية المعرفة، حدائق المعرفة، الكراسي البحثية، مراكز ريادة الأعمال، البحوث التعاقدية ، ويتطلب من المجتمع ما يلي :
  - تفعيل الدور التنموي للجامعة ، من خلال تحقيق الرؤية المستقبلية لخطط التنمية .
  - توطين المعرفة ، وجعل الجامعة بيت خبرة يعتمد عليها ، بدلاً من الاعتماد على الخبرات الأجنبية .
  - إعادة النظر في هيكلة مقررات التعليم الجامعي وربطها بالأنشطة الإنتاجية .
  - المساهمة في بناء مجتمع المعرفة من خلال جعل الجامعة مركزاً لإنتاج ونشر المعرفة .
  - التغير النوعي باستراتيجيات التدريس لمحاولة الربط بين التعليم النظري والتعليم التطبيقي المنتج، وترسيخ ثقافة الإنتاج .
  - توجيه الأنشطة الإنتاجية للجامعة لمعالجة المشكلات الحقيقية لمؤسسات المجتمع ، وتحقيق المنفعة المتبادلة .
  - إعادة النظر في أهداف التعليم الجامعي لتحقيق التكامل والتنسيق بين وظائف الجامعة الأساسية (التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع) .
  - تفعيل دور الكليات والأقسام العلمية بما يخدم الجانب الإنتاجي للجامعة .

٢. بالنسبة للمجتمع المحلي :

- اللجوء إلى الجامعات الحكومية للاستفادة من خدماتها المتنوعة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع .
- حث الشخصيات العامة والاعتبارية والأثرياء للتبرع بجزء من ممتلكاتها لصالح الكليات الجامعية.
- وعي المجتمع بأهمية العلم والمعرفة ودعم وتشجيع ورعاية القدرات البشرية الوطنية للإبداع والابتكار .

- بناء قنوات اتصال مباشرة بين عضو هيئة التدريس مع المجتمع الخارجي وخاصة في توظيف التقنية الحديثة ، وإتقانه لغة أخرى ، ومهارات التواصل الفعال .
- تشجيع قيام مؤسسات وقفية في المجتمع تعمل على توفير دعم مالي .
- تحميل الطالب وأسرته نفقات تعليمه .
- الرعاية لحفلات الجامعة ومناسباتها ورعاية حفلات الجامعة ومناسباتها ، وإقامة أندية الخريجين .

٣. بالنسبة للقطاع الخاص :

- طلب معونة ومشورة الكليات الجامعية الحكومية فيما يقابله من مشكلات بدلاً من التوجه للجهات الخارجية .
- قيام القطاعات الصناعية الضخمة بإنشاء مؤسسات تعليمية جامعية تقدم خدمات تعليمية ممتازة تستفيد منها من جهة ، وتخفف الضغط عن المؤسسات التعليمية الحكومية .

وآليات تطبيقها :

١- تفعيل الاستقلال المالي والإداري للجامعات الحكومية وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- تمكين إدارة الجامعات من مباشرة وظائفها بحرية وانطلاق .
- يكون دور الحكومة مراقبة ومساءلة عن الأداء فقط .
- يكون لكل جامعة حرية التصرف في مخصصاتها المالية وفقاً لأولوياتها ، وتحتفظ بالفائض للعام التالي .

٢- تفعيل دور الوقف لدعم تمويل التعليم الجامعي وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- إصدار قانون يؤدي إلى تنظيم دور الوقف وارتقائه من جديد .
- توعية المجتمع وكافة المؤسسات بأهمية الوقف في أوجه الحياة المختلفة ، وبالدور الذي لعبه على مدى التاريخ الاجتماعي والاقتصادي في المجتمعات الإسلامية .
- السماح للجامعات بإيجاد قنوات للوقف .
- إنشاء صناديق وقفية لصالح التعليم الجامعي .
- حث الجمعيات الأهلية والمؤسسات الخاصة على تفعيل دور الوقف في دعم تمويل التعليم الجامعي .
- إنشاء مشروعات وقفية مثل تأسيس الجامعات الخيرية أو الأهلية ، التي لا تهدف إلى الربح .
- حث الخيرين والموسرين على وقف أموالهم للجامعات الحكومية .
- تسمية بعض المباني والمعامل والمدرجات بأسماء بعض المتبرعين أو تكريمهم .
- تسمية المنح الوقفية المقدمة للطلبة بأسماء مقدميها .

٣- تشجيع قطاع الأعمال والمجتمع المدني على التبرع لدعم تمويل التعليم الجامعي وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- زيادة استقلال الجامعات أداة رئيسية للاستفادة من أموال التبرعات والهبات .
- توقيع عقود البحث بين الجامعة والشركات الصناعية تكون الأولى مطورة للإنتاج والثانية داعمة مالياً .
- تقوم بعض الشركات بتمويل بعض البرامج التعليمية وتوفير الأجهزة .
- تشترك الشركات والمصانع مع الجامعة في تحديد المهارات المطلوب توافرها في الخريج كحافز للدعم .
- تلتزم الجامعة بتوفير الخريج المناسب للشركات والمصانع في مقابل تقديمهم دعماً مالياً للجامعات .
- نشر ثقافة التعاون والتكامل بين الجامعات الحكومية والقطاع الخاص .
- تنظيم مؤتمرات دورية مشتركة هدفها وضع السبل المناسبة لتطوير الشراكة بين الجامعات الحكومية والقطاع الخاص .
- تفعيل المشاركة المجتمعية في دعم تمويل التعليم الجامعي على المستوى اللامركزي .
- إيجاد لائحة لقبول التبرعات وفق شروط معينة .

٤- استثمار وتوظيف كافة موارد الجامعات للحصول على موارد مالية تعود بالنفع والفائدة عليها وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- تفعيل الوحدات ذات الطابع الخاص وتحويلها إلى مراكز إنتاجية فعلية .
- توفر الجامعات أسباب جذب الطلاب الوافدين للدراسة بمراحلها المختلفة .
- تتوسع الجامعات في مجال تقديم التدريبات والدورات لأفراد المجتمع المحلي التي تدر عائداً مادياً مناسباً .
- تتوسع الجامعات في التعليم عن بعد والتعليم المفتوح لزيادة دخلها .
- تتوسع الجامعات في برامج التعليم المتميز ذي التخصصات النادرة المطلوبة .
- تقوم الجامعة بإقامة بعض المشروعات الاستثمارية التي تدر لها عائداً مادياً ، كالتوسع في مزارع كليات الزراعة والطب البيطري وإنتاج كليات الاقتصاد المنزلي والفنون الجميلة والعلوم .
- تقوم الجامعات بتأجير بعض مبانيها مثل قاعات المؤتمرات .. الخ , والإعلان عنها خارج أسوارها للمجتمع لإدرار عائد مادي .
- تضع الجامعة بالتعاون مع وزارة المالية مدخراتها في صورة ودائع بنكية؛ لتصبح أحد مصادر تمويلها .

- تفتح الجامعات خارج أسوارها مكاتب للاستشارات والخدمات المهنية للمجتمع وتكون بمثابة بيوت خبرة .
- تقيم الجامعات بعض الحفلات والمؤتمرات .. الخ ، والاستفادة من ريعها في دعم العملية التعليمية .
- تعلن الجامعات عن المطابع التي تمتلكها للجمهور مع عرض أسعار جاذبة لهم .
- تقوم الجامعة بتوريد بعض السلع والخدمات الاستثمارية لأفراد المجتمع المحلي .
- تنشئ كل جامعة مكتباً لتسويق منتجاتها المختلفة .

٥- الاستفادة من الطلاب القدامى ومحبي العلم وغيرهم للمساهمة المادية والعينية في دعم تمويل التعليم الجامعي وتمويله وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- دعوة هذه الفئات إلى الجامعة وإشراكهم في حل مشكلات التعليم الجامعي .
- إنشاء ما يسمى جمعية أصدقاء الجامعة وخريجيها ، على أن تضم في عضويتها رجال أعمال، وعاملين بهيئات دولية وإقليمية للاستفادة من جهودهم؛ لجلب التمويل لجامعاتهم كعنوان لولائهم .
- إنشاء إدارة متخصصة لمتابعة شئون الخريجين، ودعوتهم للتواصل وتقديم الدعم المادي وغيره للجامعة .

٦- زيادة مشاركة الطلاب في تمويل تعليمهم الجامعي الحكومي وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- السماح للجامعات بقبول مساهمات أولياء أمور الطلاب التطوعية لدعم تمويل تعليمهم .
- رفع قيمة المصروفات الدراسية سنوياً؛ لمواكبة ارتفاع الأسعار المستمر وإعفاء غير القادرين منهم .
- يتحمل الطالب النصف من التكلفة الفعلية للدراسة إذا رسب مرة ثانية .
- يتحمل الطالب التكلفة كلها بعد المرة الثانية فلا يصح أن يبقى الطالب ثلاث أو أربع سنوات مجاناً .

٧- توفير عدد من المنح الدراسية لطلاب الجامعات الحكومية وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- تلزم الدولة الجامعات الخاصة بتوفير عدد من المنح الدراسية للطلاب غير القادرين مادياً والمتميزين .
- مخاطبة الجامعات والمؤسسات البحثية العالمية للحصول على منح مجانية .
- إنشاء إدارة متخصصة تقوم بالبحث عن المنح الدراسية المجانية وتقديمها للطلاب المتفوقين .
- تشجيع رجال الأعمال وأصحاب الشركات وغيرهم على تقديم المنح الدراسية للطلاب غير القادرين .
- إنشاء صندوق لتلقي المنح للطلاب غير القادرين والمتميزين .

٨- زيادة حجم التمويل الخارجي الإقليمي والدولي وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- تسعى الجامعات إلى استدراج التمويل من المؤسسات والمنظمات والهيئات الإقليمية والدولية وخاصة المعنية منها بتمويل الدراسات والبحوث وتقديم المساعدات .
- تعلن الجامعات عن احتياجاتها المالية وغيرها .
- تصرف الجامعات المبالغ التي تحصل عليها في احتياجاتها المعلنة حتى تكون موضع ثقة من المانحين .

٩- تطوير سياسة التمويل الحالية وبخاصة توزيع وإنفاق الموارد وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- تصميم سياسات عامة للتعليم الجامعي تعتمد أكثر على الأداء بدلاً من مجرد التركيز على إتاحة الالتحاق .
- إيجاد درجة عالية من التنسيق بين وزارة التعليم والبحث العلمي والوزارات المعنية بالتعليم الجامعي وخاصة المالية .
- جعل سياسات التعليم الجامعي تتمركز حول الطالب .
- تراعي السياسات ظروف كل جامعة والبيئة المحيطة بها .

١٠- ترشيد الإنفاق على التعليم الجامعي وآليات تحقيق ذلك ما يلي :

- تخفيض تكاليف الأبنية الجامعية مع تحسين شروطها .
- غلق الأقسام أو الكليات التي تتسم بعدم الكفاءة وعدم الفاعلية .
- دمج الأقسام أو الكليات التي تتميز بالكفاءة والفاعلية ولكنها ليست ذات جدوى اقتصادية؛ لحين تحسينها .
- استخدام أثاث بسيط ورخيص وتوجيه الأموال التي يتم توفيرها إلى رفع جودة التعليم .
- تسهم كليات الهندسة والفنون الجميلة .. الخ ، في رفع جودة المباني الجامعية وتخفيض تكلفة إنشائها.
- تحد الجامعة من التكدس الواضح لموظفي الجامعات من غير أعضاء هيئة التدريس، الذين تتزايد أعدادهم عن متطلبات العمل الوظيفي داخل الجامعة .
- تشغيل كامل القاعات ومعامل وورش الجامعات .
- شراء الأجهزة عالية الثمن مركزياً على مستوى الكلية وتستخدم بين الأقسام المختلفة داخل الكلية .
- يعاد النظر في سياسة الإنفاق على الخدمات الطلابية (الإسكان، والأغذية، والوجبات المدعومة) ، وغيرها من الخدمات التي تقدمها الجامعة بالمجان أو بأسعار مدعمة وفي الغالب لا يقبل عليها الطلاب .
- تكثيف الجهود للحد من الفاقد بصورة المختلفة (الرسوب والتسرب والتأخر في التخرج لسنوات)

- تتغلب إدارة الجامعة على الهدر الإداري بقيامها بوظائفها (التخطيط والتنفيذ والتسيير والمحاسبة والمتابعة والبحث والتقويم) .
- البحث عن صيغ ونماذج جديدة للتعليم الجامعي تساعد على خفض تكلفة تعليم الطالب .

المرحلة الثانية : التنفيذ (آليات ومقترحات لمصادر التمويل الذاتي)

تهدف هذه المرحلة إلى تقديم آليات ومقترحات وإجراءات تدعم عملية تطوير السياسات المالية بالجامعات في ضوء التجارب العالمية ، وقد تم عرضها كما يلي :

(أولاً) / الرسوم وصناديق الاستثمار: من خلال المقترحات والآليات التالية :

- فتح المجال للطلاب الراغبين بالدراسة بمقابل .
- فتح المجال للطلاب للتعلم عن بعد .
- فتح المجال للطلاب للتعليم الموازي من خلال استحداث نظام البرامج الموازية التي تعتمد على قبول طلاب بالتعليم الجامعي من ذوي المجاميع المنخفضة مقابل دفع رسوم مالية عالية نسبياً .
- فتح المجال للبرامج التدريبية العامة (التعليم المستمر) .
- ايجاد صناديق استثمار محلية .
- تطبيق نظام البرامج المميزة التي تعتمد على تقديم خدمات تعليمية مميزة للطلاب مقابل دفع رسوم مالية عالية نسبياً .
- تخصيص نسبة من أرباح مؤسسات القطاع العام والخاص والشركات الصناعية والبنوك لميزانية التعليم الجامعي .

(ثانياً) / تسويق البحوث العلمية والابتكارات : من خلال المقترحات والآليات التالية :

- استحداث وحدات إدارية مستقلة عن أقسام الدراسات العليا تقدم خدمات البحوث والمشروعات البحثية على مستوى الجامعات، وربط المشروعات العلمية ومشروعات تخرج الطلاب باحتياجات السوق المحلي (الشركات والمصانع) لضمان تطبيقها من خلال الخريطة البحثية .
- إنشاء وحدة تسويق للخدمات والإنتاج وبيعها وفق معايير عالية من حيث الجودة والتكلفة والوقت ويمكن أن يتم ذلك من خلال الشراكات وحدائق المعرفة بالتعاون مع الشركات الصناعية والقطاع الخاص .
- تشكيل اللجان الاستشارية للتسويق التي يمكن أن تقدم خدماتها وخبراتها مجاناً ، وبذلك فهي توفر للجامعة المبالغ التي كانت ستنفقها للحصول على تلك الخبرات حيث تساعد اللجان الاستشارية الجامعة في عمل علاقات واتصالات مع البيئة المحلية .

(ثالثاً) / الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة : من خلال المقترحات والآليات التالية :

- إجراء أبحاث تلبي الاحتياجات الأساسية للمجتمع بصفة عامة وللجامعة بصفة خاصة .
- إعداد الخرائط البحثية لمعالجة المشكلات (النظرية والتطبيقية) فى مجال تخصص المركز .
- إعداد برامج لرعاية المبدعين من شباب الباحثين .
- اعداد خطة واضحة على أسس علمية للتنمية المهنية للباحثين .
- إنشاء قاعدة بيانات بالأبحاث التي ينشرها أعضاء هيئة التدريس بالكليات بحيث تتوافر المعلومات الكافية للوضع الراهن ومعرفة حجم الإنتاج البحثي حتى نهاية آخر تحديث لقاعدة البيانات، حيث أن هذا يسوق الأبحاث الجامعية .
- إنشاء وحدة لتسويق الأبحاث والابتكارات وفق سياسة واضحة للإنتاج المعرفي .
- التخطيط لاستثمار المشروعات البحثية التي ينفذها الطلاب بمرحلة الدراسات العليا ونشرها في أوعية النشر العالمية بعد ترجمتها إلى الانجليزية .
- تطوير آليات وسياسات لتسويق نتائج الأبحاث التى تجرى فى المراكز .
- تعزيز البحوث الجماعية مع الهيئات المحلية والدولية في تنفيذ المشروعات البحثية مقابل الإيرادات من الاستثمار بالبحث العلمي من خلال عقود بحثية حيث يتعاقد قطاع الأعمال والشركات الصناعية مع الجامعة أو أقسامها على القيام بدراسات وأبحاث في مجال ما لحل مشكلة أو تقديم تصميم ما في وقت محدد وفي مقابل مبلغ معين .
- تعزيز التواصل بين قطاعات المجتمع المختلفة والمراكز البحثية .
- تقديم الخدمات العلمية المتكاملة بالتدريب والتنمية المهنية باعتبار الجامعة بيوت خبرة .
- تلبية متطلبات قطاع الإنتاج والخدمات من الأبحاث العلمية لتحسين جودة الإنتاج، ورفع مستواه، والإسهام في تنمية وتطوير المجتمع .
- التنسيق بين استراتيجية المركز البحثي بالكلية واستراتيجيات المراكز الأخرى .
- تنظيم بروتوكولات للتعاون بين بعض المراكز البحثية ومراكز الإنتاج والخدمات .
- توافر وسائل لنشر الأبحاث التى تجرى في معظم المراكز ، وفي المجلات المحلية والإقليمية والدولية ومجلة الكلية التابع لها المركز .
- توجّيه الأبحاث والأفكار البحثية بكلية العلوم والهندسة والطب إلى الاحتياجات البحثية الحقيقية لقطاع الصناعة وفق شراكات تؤسس برنامج الابتكارات مع الشركات الصناعية الكبرى المحلية والإقليمية .
- دعم صغار الباحثين ، وتخصيص مبالغ مالية من ميزانية الجامعة .
- الشراكة بينها وبين مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية ، والتنسيق والتكامل بين الطرفين في تخطيط أنشطة البحث العلمي وتوفير احتياجاته .

- عقد شراكات مع المؤسسات الصناعية لتمويل أبحاث أعضاء هيئة التدريس من خلال تعديل اللوائح والأنظمة بخصوص المهام والواجبات لأعضاء هيئة التدريس والتفرغ العلمي في أماكن العمل والإنتاج بالمواقع الصناعية عبر شركات الأودية .
- فتح قنوات اتصال بين القطاعات الإنتاجية والجامعة في مجالات الدعم الفني والعلمي مثل الدراسات والبحوث والتدريب والتنمية المهنية بمقابل مالي للجامعات .

(رابعاً) / خدمة المجتمع والتعليم المستمر : من خلال المقترحات والآليات التالية :

- تقديم استشارات وخدمات علمية للجهات العلمية داخل الجامعة ولقطاعات المجتمع بمقابل مادي من حيث تنظيم البرامج الاستشارية حول العمليات الإنتاجية والخدمية إلى القطاع الخاص، وتوفير الخبرات والكفاءات العلمية والفنية دعماً للمؤسسات الأخرى العاملة في المجتمع، وتطوير الخبرات والمشاريع الإنمائية وما تتطلبه هذه المشاريع من دراسات واستشارات فنية ، إذ يمكن للجامعة من خلال الكوادر العلمية الموجودة فيها من تقديم مستوى عال من الخبرات في جميع حقول المعرفة عن طريق إنشاء المكتب الاستشاري التي تجعل الجامعة بيت خبرة .
- التعاقد بين الجامعة وبين مؤسسات المجتمع المختلفة من أجل القيام بعملية الإشراف على البرامج الأكاديمية ، أو تطوير مناهج خاصة بها ، وتقويم برامجها الحالية أو التي تزمع القيام بها ، حيث تمتع المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية أو التعليمية بالإشراف العلمي على برامجها ومناهجها ، واستفادة المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية أو التعليمية من الخبرات والإمكانات البحثية المتطورة بالجامعة في إجراء البحوث التطويرية للمؤسسة ، وتمتع المؤسسة بالسمعة المتميزة التي سوف تنالها من سمعة الجامعة التي تشرف عليها .
- التدريب والتعليم المستمر من خلال توفير احتياجات المجتمع من الكوادر المتعلمة والمدربة ، تفعيل المراكز المتخصصة لتتولى مهمة التخطيط ومتابعة البرامج سواء التعليمية أم التدريبية .
- إنشاء عمادة للشراكة المجتمعية في الجامعة تهدف إلى تفعيل الشراكة المجتمعية ، وتسويق البرامج والأنشطة الإنتاجية للجامعة لمؤسسات المجتمع المختلفة .
- إنشاء مركز خاص للاستثمارات في الجامعة لخلق مصادر تمويلية متنوعة ، عن طريق استثمار وتسويق الأنشطة الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية .
- مشاركة الجامعة مع ممثلين لمؤسسات المجتمع المختلفة في وضع معايير واضحة ومحددة لتقييم عمليات تنفيذ الأنشطة والبرامج الإنتاجية في ضوء الأهداف المحددة .
- بناء وحدات إنتاجية على مستوى الكليات والأقسام لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعة .

(خامساً) / تسويق الخدمات الجامعية : من خلال المقترحات والآليات التالية :

- توسيع مجالات الاستثمار التربوي : هناك العديد من المجالات التربوية كالمسرح ومعارض الكتب ومعارض التربية الفنية وأندية الانترنت واستثمار الملاعب والمرافق ونحو ذلك من المجالات الاستثمارية التربوية التي يمكن استخدامها لتحقيق بعض العائدات المادية التي تدعم الميزانيات التربوية .
- الانتفاع بالأصول المادية والمالية للجامعة وإيجاد شراكة حقيقية مع المجتمع ومؤسساته على تقديم الخدمة للمستفيد والتسويق والترويج لحملات ودعوات زيادة التمويل والدعم للتعليم الجامعي .
- فتح قنوات جامعية علمية وثقافية وإخبارية .
- إقامة مشاريع تجارية واستثمارية في مواقع الجامعة .
- إيجاد قنوات تعاون بين الأعمال العلمية والأعمال الاقتصادية .
- تسويق الخدمات العلمية والدراسات الاستشارية للقطاعيين الحكومي والخاص .
- إنشاء شركات لبيوت خبرة .
- استثمار المعامل المركزية في الجامعة مثل (مختبرات علاج طبيعي، وطب مخبري، وتصوير طبي) وفتحها للمجتمع المحلي وبأسعار رمزية منافسة .
- استثمار المختبرات الهندسية والحاسوب لتغطية مصاريفها التشغيلية .
- استثمار معامل تحليل الأدوية (يتبع كلية الصيدلة) ، لفحص الأدوية .
- إنشاء مصنع أدوية تشرف عليه كلية الصيدلة حيث توفر الإمكانيات اللازمة لدى الجامعة .
- استخدام مراكز ومنشآت الجامعة في خدمة مؤسسات المجتمع مقابل رسوم مالية .
- إنشاء تلفزيون جامعي (قنوات علمية، ثقافية، وادارية وغيرها) .
- إعداد دليل خاص بالرسائل والبحوث العلمية وتوزيعه مقابل رسوم مالية .
- تأجير المراكز الرياضية ومنشآت بالجامعة خلال الفترة الصيفية للنوادي الرياضية والأفراد .

(سادساً) / النشاطات الانتاجية والأودية التقنية : من خلال المقترحات والآليات التالية :

- نقل التكنولوجيا بين الجامعات وقطاع الأعمال وتدعيماً للتنمية الاقتصادية ، وتقوم الجامعات بتوفير البحث والخبرة لإنتاج التكنولوجيا العالية التي تحتاجها الصناعات .
- جذب قطاع الصناعة من خلال الأبحاث التطبيقية واستخدام التقنيات والأساليب الحديثة بالمراكز لدراسة المشكلات البحثية المعقدة .
- تعدُّ الابتكارات العلمية والحصول على براءات الاختراع من الأنشطة التي يمكن للجامعة الاستفادة منها في الارتقاء بمستوى البحث العلمي ، فتوفر الجامعة التسهيلات والاحتياجات المادية والمرافق اللازمة للمبتكر لإجراء ابتكاره ، ومن حق الجامعة الحصول على جزء من العوائد المالية لهذا الابتكار .

- المشاريع الإنتاجية : تقوم الجامعة من خلال بعض الكليات بتنفيذ بعض المشاريع الإنتاجية يقوم بها أعضاء هيئة التدريس أو طلاب الدراسات العليا بالتعاون مع مؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة، وتمارس بعض كليات الجامعة نشاطات ومشاريع إنتاجية ضرورية للعملية التعليمية .
- الاستفادة من عائد بيع هذه المنتجات ، والاستفادة من الأنشطة الطلابية في توفير موارد إضافية لدعم مصادر تمويل الجامعة .
- تشكيل هيئة قانونية لتطوير الأنظمة والقوانين اللازمة لضبط العقود التشاركية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع ، بما يضمن حقوق الأطراف المشتركة .
- تكوين خطة عمل (Work Plan) يتم فيها تفصيل خارطة الطريق لتوجيه الجامعة للأخذ بفلسفة الجامعة المنتجة اللاربحية من الناحية الإدارية أو المالية ، أو التعليمية ، أو البحثية .
- إنشاء وتفعيل مراكز الإبداع والابتكار والتميز، والحاضنات، وأودية المعرفة، وحدائق المعرفة، والكراسي البحثية ، ومراكز ريادة الأعمال ، والبحوث التعاقدية لخلق مناخ ملائم لتطوير الأنشطة الإنتاجية في الجامعة .
- إنشاء صندوق خاص في الجامعة لدعم الأنشطة والبرامج والمشاريع الإنتاجية تسهم فيه مؤسسات المجتمع المختلفة .
- تنظيم لقاءات وزيارات دورية متبادلة بين منسوبي الجامعة ومؤسسات الإنتاج والصناعة وتغطيتها إعلامياً .
- إصدار نشرات علمية ودورية مشتركة تشير إلى المشاريع والأنشطة الإنتاجية المشتركة بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج والصناعة .
- إشراك أعضاء وممثلين عن الجامعة ومؤسسات المجتمع في مجلس الإدارة لكل منهم .
- توجيه الرسائل العلمية والأبحاث الجامعية إلى بحوث تطبيقية متخصصة مقابل دعمها وتمويلها من قبل المؤسسات الإنتاجية .
- وجود هيئة متخصصة لرعاية المؤسسات البحثية وتقوية العلاقة بين مراكز البحوث والجامعات من أجل تعزيز التنمية .
- تخصيص كرسي لدعم الأبحاث العلمية ولتوسع في حاضنة الأعمال وتجهيز مخططات ودراسات خاصة بها ، وعقد اتفاقات شراكة مع المستثمرين ورجال الأعمال والصناعة بحيث تكون لها صلة وثيقة بالتخصصات التي تحتاجها المؤسسة أو المصنع فتقدم الجامعة أو الكلية للطلاب وخطط الدراسة وأعضاء هيئة التدريس على أن تقدم المؤسسة الآلات المطلوبة والأموال اللازمة لإنجاز تلك البرامج، بحيث يتخرج في النهاية عدد من الخريجين المؤهلين في التخصصات التي تحتاجها المؤسسة .

(سابعاً) / الأوقاف والهبات والتبرعات من خلال المقترحات والآليات التالية :

- استحداث صندوق الطالب الجامعي الفقير المعفى من الضرائب ، يكون ريعه من نسبة أرباح الشركات والبنوك .
- إنشاء جمعيات أصدقاء الجامعة وخريجيها تضم في عضويتها شخصيات مهمة للاستفادة منهم في تمويل الجامعات .
- إنشاء صناديق وقفية لصالح التعليم الجامعي .
- إنشاء لجنة عليا مهمتها تنظيم حملات نوعية في مختلف الوسائل الإعلامية لإقناع الأفراد والهيئات بأهمية المشاركة في دعم الجامعات مالياً .
- تخصيص جزء من أموال الوقف الإسلامي لصالح تمويل التعليم الجامعي .
- تسمية بعض المباني والمعامل والمدرجات بأسماء بعض المتبرعين أو تكريمهم .
- تشجيع الأهالي تقديم التبرعات والمنح المالية لطلبة الجامعات .
- التوسع في الكراسي البحثية الوقفية .
- مساهمة القطاع الخاص من خلال تبرعات ومنح مقابل حوافز معنوية .

المرحلة الثالثة : التقويم وتقديم التغذية الراجعة

تهدف هذه المرحلة إلى مراجعة الآليات والمقترحات التي وردت في مرحلة التخطيط والتهيئة والنظر في الآليات ثم النظر في المقترحات لتوفير التمويل الذاتي بالجامعات السعودية، ، ويمكن العمل على التأكيد من تحقيق كافة الاهداف التي يسعى التصور إلى تحقيقها وفق السياسات المرسومة له ، مع مراعاة مدى الانحراف عن تحقيق الأهداف وفق المؤشرات المحددة واتخاذ الاجراءات التصحيحية وتقديم التغذية الراجعة المناسبة ، **وتتم مرحلة المتابعة والتقويم من خلال :**

- تحديد درجة توفر مصادر التمويل الذاتي وفقاً للمجالات التي استهدفها التصوّر .
- اصدار تقرير فصلي من الإدارات المالية ووحدة الموازنة بالجامعة على اختلاف مسمياتها من خلال أبرز الآليات التي تم تنفيذها وقياس تحقق أهداف التصور المقترح .
- مناقشة النتائج مع المسؤولين عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالجامعة فيما يتعلق بالتمويل الذاتي لتضمين جهود التطوير ضمن رؤية ورسالة الجامعة .

خامساً : مقوّمات نجاح تطبيق وتحكيم التصوّر المقترح

(١) المقوّمات التنظيمية وتشمل ما يلي :

١. العمل على تهيئة الجامعات السعودية للتحوّل إلى نمط الجامعات المنتجة والاعتماد على الذات في تنمية مصادرها التمويلية الذاتية .

٢. تهيئة البيئة التشريعية والقانونية وفقاً لتطلعات الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م وسياسات التعليم بالمملكة العربية والسعودية وأهداف خطط التنمية للمراقبة وإسناد جهود الجامعات في مساعيها لتسويق خدماتها الجامعية والإنتاجية والخدمية ومشاريعها الاستثمارية .

٣. العمل على إعداد سيناريو متكامل لكيفية تطبيق كل مصدر من مصادر التمويل الذاتي ودراسة المخاطر .

٤. اختيار آلية واضحة يمكن ضبط الرقابة الإدارية لتأكيد جودتها وتضمن دراسة الجدوى الاقتصادية من خطط الاستثمار والأودية التقنية ونتائج الشراكات التي عقدتها الجامعة .

٥. تحقيق كافة المتطلبات الإدارية والتنظيمية الواردة بالتصوّر .

٦. تأسيس وحدة للاستشارات (الوحدة الاستشارية للإنتاج المعرفي بالجامعة) ووحدة للبحوث داخل الكليات وإنشاء وحدة تسويق للخدمات والإنتاج ووحدة لإستقبال الأفكار الإبداعية وإنشاء وحدة خاصة بتسويق البحوث العلمية والابتكارات بالجامعة .

٧. نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والابتكار وتهيئة المناخ التنظيمي الجامعي للدخول في المنافسة العالمية للجامعات .

(٢) المقوّمات البشرية والمادية وتشمل ما يلي :

١. بناء قاعدة بيانات إلكترونية للشركات ومؤسسات قطاع الإنتاج والصناعة واستهدافها لتنفيذ آليات التصور المقترح .

٢. توافر كافة المعلومات والبيانات بقاعدة البيانات عن الشركات والمصانع التي يمكن استهدافها وجذبها للجامعات .

٣. توفير الحوافز والمكافآت المجزية للعاملين سواء لأعضاء هيئة التدريس والمتبرعين بأعمال الوقف والمشاركين بالمشاريع المالية الاستثمارية الذاتية .

٤. توفر الكفاءات البشرية القادرة على الابتكار والإبداع وإحراز براءات اختراع .

٥. تحقيق كافة المتطلبات المالية والمادية البشرية المتضمنة بالتصور المقترح .

الفصل الخامس

ملخصُ النتائج والتوصيات والمقترحات

- ملخص الدِّراسَة ونتائجها .
- توصيات الدِّراسَة .
- مقترحات لدراسات مستقبلية .

الفصل الخامس
ملخص نتائج الدِّراسَة والتوصيات والمقترحات

هدفت الدّراسة إلى بناء تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية ، من خلال الكشف عن درجة توافر مصادر التمويل الذاتي ، ودرجة متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية السعودية ، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجة تقدير توافر مصادر التمويل الذاتي التي قد تُعزى للمتغيرات (الجامعة ، سنوات الخبرة بالعمل القيادي ، الرتبة الأكاديمية ، الكلية ، المركز الوظيفي) ، وفي هذا الفصل عرضاً لملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات التي تم التوصل إليها بناء على نتائج الدراسة الميدانية على النحو الآتي :

ملخص نتائج الدراسة

يتناول هذا الجزء عرضاً لملخص نتائج الدراسة الميدانية على النحو الآتي :

١) **ملخص نتائج السؤال الأول** : **الكشف عن درجة توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية .**

- تبين أن درجات تقدير توافر مصادر التمويل الذاتي كانت " منخفضة " وبمتوسط حسابي (٢,٠٥)، وجاء مجال " الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٢,١٤) بدرجة منخفضة ، ومجال " الرسوم وصناديق الاستثمار " بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٢,١٢) بدرجة منخفضة، والنشاطات الإنتاجية والأودية التقنية والأوقاف والهبات والتبرعات وتسويق البحوث العلمية والابتكارات، وخدمة المجتمع والتعليم المستمر بالرتبة قبل الأخيرة (١,٩٩) وتسويق الخدمات الجامعية بالرتبة الأخيرة (١,٩٨) .
- أبرز مصادر التمويل الذاتي بمجال الرسوم وصناديق الاستثمار "زيادة الرسوم الجامعية بما يتلاءم مع التكلفة الفعلية للدراسة" بالرتبة الأولى بدرجة منخفضة و "بناء الأسواق التجارية وتأجيرها، ومساواة رسوم الجامعة الرسمية مع رسوم الجامعة الخاصة، ومساهمة القطاع الخاص بقروض للجامعات وبسعر فائدة مدعومة" , وجاءت الفقرة "استخدام القروض لتمويل المشاريع الرأسمالية بالجامعات" بالرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة .
- أبرز مصادر التمويل الذاتي بمجال تسويق البحوث العلمية والابتكارات "تسويق الاكتشافات والابتكارات" بالرتبة الأولى بدرجة توافر منخفضة و "تحويل بعض الوحدات الأكاديمية إلى وحدات منتجة، وإجراء بحوث ودراسات الجدوى لشركات القطاع الخاص باعتبار الجامعة وحدة استشارية، والتوسع في برامج التعليم العالي التعاوني من خلال المشاركة الفاعلة للجامعة مع مراكز الإنتاج في المجتمع" بالرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة .

- أبرز مصادر التمويل الذاتي بمجال الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة " إنشاء مشاريع اقتصادية مشتركة بين الجامعة والسوق المحلي " بالرتبة الأولى بدرجة توافر منخفضة وإنشاء مراكز بحثية مشتركة مع القطاع الخاص، وتقديم استشارات لرفع كفاءة الإنتاج في السوق المحلي، واستثمار خبرات أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلات المجتمع الاقتصادية، وعقد دورات تدريبية مدفوعة لقطاع الإنتاج والخدمات من أجل تطويرها بالرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة .
- أبرز مصادر التمويل الذاتي بمجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر"تطبيق نظام البرامج الموازية التي تعتمد على قبول طلاب بالتعليم الجامعي من ذوي المجاميع المنخفضة مقابل الرسوم العالية" بالرتبة الأولى بدرجة توافر منخفضة وإنشاء مراكز للإعداد المهني الربحية في الكليات الهندسية والعلوم التطبيقية والمهنية في الجامعات، والتوسع في برامج القبول الدولي للمتميزين دراسياً، وعقد دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسات الحكومية والخاصة مقابل رسوم مالية، والتوسع في برامج الدراسات المسائية، وتقديم الاستشارات للهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة مقابل رسوم مالية بالرتبة قبل الأخيرة، ثم الفقرة " تطبيق أنماط غير تقليدية للتعليم الجامعي تكون أقل تكلفة مثل برامج التعليم المفتوح وعن بعد " بدرجة منخفضة .
- أبرز مصادر التمويل الذاتي بمجال تسويق الخدمات الجامعية " شراء وسائل مواصلات خاصة بالجامعات، تقوم بتسييرها من مركز المدينة وبالعكس " بالرتبة الأولى بدرجة توافر منخفضة واستخدام مراكز ومنشآت الجامعة في خدمة مؤسسات المجتمع مقابل رسوم مالية، وفرض رسوم جديدة على استخدام أجهزة الحواسيب والإنترنت، وفرض رسوم إضافية على استخدام المختبرات والأجهزة الطبية ومراجعة العيادات الطبية والمستشفيات التابعة للجامعة، وتأجير مرافق الجامعات المختلفة كمواقف للسيارات والمطاعم والمرافق الخدمية، بالرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة .
- أبرز مصادر التمويل الذاتي بمجال النشاطات الإنتاجية والودية التقنية " وضع آليات للتعاون المشترك وتبادل المعرفة والخبرات مع بيوت الخبرة العالمية والحدائق المشابهة .. " بالرتبة الأولى بدرجة توافر منخفضة ، والتطبيق الحقيقي لنظام الجامعة المنتجة مقابل بيع هذه المنتجات، والاستفادة من المواقع المتميزة المتوفرة في الحرم الجامعي في بناء حدائق المعرفة، واستقطاب المستثمرين من خلال إجراء بحوث السوق والجدوى الاقتصادية معتمداً على الجانب الإعلامي، واستخدام آلية البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)؛ لبناء وتشغيل حدائق المعرفة ذاتياً، وتوافر خدمات الاحتضان والدعم الفني والتقني بالجامعة كوسيط بين أعضاء هيئة التدريس والشركات الصناعية ، بالرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة .
- أبرز مصادر التمويل الذاتي بمجال الأوقاف والهبات والتبرعات " تخصيص جزء من أموال الوقف الإسلامي لصالح تمويل التعليم الجامعي " بالرتبة الأولى بدرجة توافر منخفضة ، وإنشاء صناديق وقفية لصالح التعليم الجامعي، وتسمية المنح الوقفية المقدمة للطلبة بأسماء مقدميها، ومساهمة

القطاع الخاص من خلال تبرعات ومنح مقابل حوافز معنوية، والتوسع في الكراسي البحثية الوقفية، وإنشاء لجنة عليا مهمتها تنظيم حملات نوعية في مختلف الوسائل الإعلامية لإقناع الأفراد والهيئات بأهمية المشاركة في دعم الجامعات مالياً، واستحداث صندوق الطالب الجامعي الفقير المعفى من الضرائب ، يكون ريعه من نسبة أرباح الشركات والبنوك ، بالرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة .

٢) ملخص نتائج السؤال الثاني : متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين .

– إن درجة أهمية متطلبات تحقيق التمويل الذاتي في الجامعات السعودية (جامعة أم القرى، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الطائف) من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين كانت " عالية جداً " وبمتوسط حسابي (٤,٤٤) ، وجاءت " المتطلبات المادية والتقنية والبحثية " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٧) بدرجة موافقة عالية جداً ، ومجال " المتطلبات البشرية " بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٤,٤٦) بدرجة موافقة عالية جداً ، والمتطلبات الإدارية والتنظيمية بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٤,٣٩) بدرجة عالية جداً .

– أبرز المتطلبات الإدارية والتنظيمية لمصادر التمويل الذاتي " ترشيد الإنفاق من خلال الربط بين الموارد المتاحة واستغلالها بكفاءة عن طريق التخطيط الجيد للموارد البشرية والمادية " بالرتبة الأولى بدرجة عالية جداً و " حرية الجامعة في التصرف في مخصصاتها المالية واستثمارها بالأسلوب الذي ينمي مواردها ويتمشى مع مخططاتها المستقبلية، والاهتمام بربط خطط التعليم الجامعي كمياً وكيفياً بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتطوير الهياكل الإدارية التنظيمية التى تضمن التطوير الناجح ، وتأسيس وحدة دعم متخصصة تعمل على تقييم المبادرات ودراسة جدواها الاقتصادية، وإنشاء مراكز بحثية لتسويق البحوث العلمية حسب المواصفات العالمية، بالرتب الأخيرة .

– أبرز المتطلبات البشرية لمصادر التمويل الذاتي "الاستغناء عن خدمات الفائض من العاملين" بالرتبة الأولى بدرجة عالية جداً وعقد الشراكات مع قطاع الانتاج لإعادة تدريب وتأهيل المنخرطين في سوق العمل و " بناء القدرات والمهارات الإدارية والفنية لجميع القيادات الجامعية لإستقطاب الأموال الوقفية للجامعة، وتنشيط التعاون البحثي بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب للوصول إلى المنتجات الفريدة لتسويقه، والإستفادة من طاقة أساتذة الجامعات بالشكل الأفضل، والحد من الإنفاق على الابتعاث الخارجي الأمر الذي يستدعي زيادة في الإنفاق في تخصصات محددة ، بالرتبة الأخيرة وبدرجة عالية جداً .

– أبرز المتطلبات المادية والبحثية والتقنية لمصادر التمويل الذاتي كانت " التوسع في إنشاء حاضنات الأعمال ودعمها " بالرتبة الأولى بدرجة أهمية عالية جداً و " زيادة المخصصات الاستثمارية في

مجال الابتكار، واستغلال عوائد أودية التقنية وحاضنات الأعمال كمصادر فعالة لتوسيع أنشطة الجامعة البحثية، واتخاذ الجامعة إجراءات عملية لضمان حسن الاستثمار لأملاكها كمراكز استشارية، وإنشاء مشاريع اقتصادية مشتركة بين الجامعة والسوق المحلي، وزيادة استثمار الجامعات في العقارات والصناعة والزراعة وسوق الأوراق المالية من خلال التوسع في أعمال صناديق الاستثمار الجامعية، ووضع خطة سنوية لتحديد الاحتياجات المادية والتقنية لتسويق الخدمات الجامعية، بالرتبة الأخيرة بدرجة عالية جداً .

٣) ملخص نتائج السؤال الثالث : دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير توافر مصادر التمويل الذاتي التي قد تُعزى لمتغيرات الدراسة .

– تبين عدم وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدّراسة حول توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية، وبالمجالات (الرسوم وصناديق الاستثماري ، تسويق البحوث العلمية والابتكارات ، الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة ، خدمة المجتمع والتعليم المستمر ، تسويق الخدمات الجامعية ، النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية ، الأوقاف والهبات والتبرعات) تعزى لمتغير الجامعة .

– تبين عدم وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد الدّراسة حول متوسطات تقدير توافر التمويل الذاتي وبالمجالات (الرسوم وصناديق الاستثمار، تسويق البحوث العلمية والابتكارات، الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة، خدمة المجتمع والتعليم المستمر، تسويق الخدمات الجامعية، النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية) التي تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بالعمل القيادي، بينما تبين وجود فروق في مجال (الأوقاف والهبات والتبرعات) لصالح الذين خبرتهم من (١٠) سنوات فأكثر .

– تبين وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدّراسة حول متوسطات تقدير توافر التمويل الذاتي وبمجالات (رسوم وصناديق الاستثمار، وتسويق البحوث العلمية والابتكارات، والشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة، النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية، الأوقاف والهبات والتبرعات) تُعزى لإختلاف الرتبة الأكاديمية لصالح الأساتذة مقابل المساعدين وبمجالي تسويق البحوث العلمية والابتكارات النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية لصالح المشاركين مقابل المساعدين، بينما لم تظهر الفروق في مجالين (خدمة المجتمع والتعليم المستمر وتسويق الخدمات الجامعية) تُعزى لإختلاف الرتبة الاكاديمية .

– تبين وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدّراسة حول متوسطات تقدير توافر التمويل الذاتي تعزى لاختلاف الكلية، حيث تبين وجود فروق بالدرجة الكلية لصالح الهندسية مقابل الإنسانية ولصالح الطبية والهندسية مقابل الإنسانية

والعلمية في الرسوم وصناديق الاستثمار، ولصالح الهندسية في مجالات (تسويق البحوث العلمية والابتكارات والشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة وتسويق الخدمات الجامعية) بينما لم يتبين وجود فروق بمجالات (النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية، الأوقاف والهبات والتبرعات ، خدمة المجتمع والتعليم المستمر) تُعزى لمتغير الكلية .

– تبين عدم وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد الدّراسة حول توافر التمويل الذاتي في ضوء بعض التجارب العالمية، وبالمجالات (الرسوم وصناديق الاستثماري ، تسويق البحوث العلمية والابتكارات ، الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة، خدمة المجتمع والتعليم المستمر، تسويق الخدمات الجامعية، النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية، الأوقاف والهبات والتبرعات) تعزى لمتغير المركز الوظيفي .

٤) **ملخص نتائج السؤال الرابع** : تم الوصول إلى تصوّر مقترح عمد فيه الباحث إلى التركيز على آليات عملية وإجرائية لمصادر التمويل الذاتي .

توصيات الدِّراسَة

في ضوء ما أسفرت عنه الدِّراسَة من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي :

١. تطبيق التصوّر المقترح والاعتماد عليه إن أمكن بالجامعات السعودية لتوفير وتنويع مصادر التمويل الذاتي فيها والعمل على تحقيق المتطلبات التي كشفت نتائج الدراسة عن أهميتها .

٢. العمل على توفير مصادر التمويل الذاتي والتي كشفت الدراسة عن ضعفها من خلال تطبيق الإجراءات العملية المشتقة من التجارب العالمية .

٣. الاستفادة من الآليات المقترحة المتضمنة بالتصوّر المقترح ، كالعمل على استحداث وحدة تسويقية بالجامعة تقوم بتسويق الخدمات الجامعية والإنتاجية .

٤. تنشيط مصادر التمويل مقابل الخدمات مثل الرسوم وصناديق الاستثمار والاستثمار بالخدمات الجامعية وتنشيط الاستثمار بالمرافق والمباني الجامعية (أملاك الجامعة) .

٥. ابتكار طرق لبناء شراكات حقيقية مع قطاع الإنتاج والصناعة وإنشاء مكتب للجامعة داخل المصانع والشركات والقطاعات الإنتاجية .

٦. العمل على تقديم الحلول العملية والإجرائية للقطاع العام والخاص في تطوير المنتجات، وبناء استراتيجية مستقبلية للشراكات الدولية بالجامعة بمجال توطين التقنية والتخطيط لبرامج لتسويق الرسوم وصناديق الاستثمار .

٧. مراجعة التشريعات وتعديلها بما ييسر لعضو هيئة التدريس الحصول على إجازة تفرغ للبحث العلمي، ووضع آليات لتبادل الخبرات من أعضاء هيئة التدريس مع المؤسسات التعليمية المناظرة

دولياً، واحتساب النشاط البحثي باعتباره جزء من نصاب أعضاء هيئة التدريس .

٨. العمل على تحقيق الحرية الأكاديمية والاستقلالية وتنظيم حقوق الملكية الفكرية والتوجه نحو الجامعة المنتجة وتطبيق الحوكمة كضوابط لتطوير السياسات المالية بالتمويل الذاتي .

٩. الاعتماد على سياسات مالية تحقق مضامين الاقتصاد المعرفي من خلال أنشطة الكليات والأقسام عبر خطط تسويقية على مستوى الكلية تكون داعمة للخطة الاستراتيجية للكلية .

١٠. إعداد السياسات المنظمة للشراكة البحثية بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج والصناعة وتوفير شبكة معلومات كاملة عن أنشطة أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم بالمشاركة بالفعاليات والبرامج التي تسوقهم الجامعة .

١١. عرض انجازات معهد البحوث والمراكز البحثية عبر مواقع علمية لتسويق الإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس .

١٢. عقد اتفاقات تعاونية بمجال تمويل الجامعة ذاتياً من خلال تبادل المنافع والتكامل على نحو تعزيز الشراكات السابقة مع المجتمع المحلي والدولي وتقييم الشراكات واستبعاد الشراكات غير الكفؤة .

١٣. التقليل من الأعباء الإدارية لأعضاء هيئة التدريس وتهيئة البيئة الجامعية للبحث والإنتاج العلمي بحيث تكون محفزة للبحث والإنتاج .

١٤. استحداث إدارة لتسويق البحوث العلمية والخدمات الجامعية تتولى تنفيذ أنشطة المزيج التسويقي وتسعير الإنتاج العلمي والدعاية وتسهيل الاتصال بين الباحثين والجهات المستفيدة وتحديد قنوات التوزيع من الجامعة حتى تصل للجهات المستفيدة .

١٥. العمل على تقييم مشاريع الحاضنات العلمية والمشاريع في الأودية التقنية وقياس كفاءتها النسبية المالية والنوعية لتطويرها .

مقترحات الدِّراسَة

يُعد موضوع مصادر التمويل الذاتي والاستفادة من التجارب العالمية من الموضوعات الحديثة بالتعليم الجامعي وعلى مستوى تخصص مؤسسات التعليم العالي ، وسعت الدراسة الحالية إلى التعمق بدراستها وصولاً للتصوّر المقترح وأن يكون مضمون البحث امتداداً لجهود بحثية سابقة، وبناء على ذلك فإن الدراسة الحالية تقدم الموضوعات التالية كمقترحات لدراسات مستقبلية :

١. تطوير الأداء المالي بالجامعات السعودية في ضوء مؤشرات اقتصاد المعرفة .
٢. أنموذج مقترح لتطوير الشراكة بين الجامعة وقطاع الإنتاج والصناعة في ضوء تطلعات الرؤية ٢٠٣٠م .

٣. متطلبات تنويع مصادر التمويل الذاتي في ضوء التجارب والخبرات الأخرى " تصور مقترح " .
٤. تطوير السياسات المالية الذاتية بالجامعات السعودية وعلاقتها بالميزة التنافسية .
٥. أنموذج مقترح لتطوير مصادر التمويل الذاتي بالجامعات السعودية في ضوء التحليل المحاسبي .
٦. تصوّر مقترح لتنوّع تمويل الجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م .
٧. تمويل الجامعات السعودية في ضوء مداخل الاستثمار المعرفي .

قائمة المراجع والمصادر

أولاً : المصادر

القرآن الكريم

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (٢٠٠٥م) **لسان العرب** ، ج١٠، لبنان ، بيروت : دار صادر للنشر والتوزيع .

أنيس مصطفى إبراهيم، الزيات، أحمد حسن، عبد القادر حامد، النجار محمد (٢٠١٠م) **المعجم الوسيط** ، مجمع اللغة العربية ، القاهرة : دار الدعوة للنشر والتوزيع .

شحاتة، حسن والنجار زينب (٢٠٠٣م) **معجم المصطلحات التربوية والنفسية** ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية .

ثانياً : المراجع العربية

إبراهيم، علي أحمد (٢٠١١م) **تمويل التعليم العالي في مصر ، قراءات حول التعليم العالي** ، ط ٣ ، اليونسكو .

أبو الشعر، عبدالحكيم محمود (٢٠١٦م) "**دور توظيف المسئولية الاجتماعية للشركات المساهمة في تمويل تطبيق البحث الموجه في الجامعات : دراسة حالة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين**" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية (غزة) ، غزة ، فلسطين .

أبو الوفا، جمال (٢٠٠٠م) **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية** ، مصر : دار المعرفة الجامعية .

أبو شامات، محمد (٢٠١٢م) اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية ، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية** ، ٢٨(١) ص٥٨٠-٦١٠ .

أبو علام، رجاء محمود (٢٠١٢م) **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية** ، القاهرة : دار النشر للجامعات .

أبو عمة، عبد الرحمن (٢٠٠٠م) **التعليم العالي في بريطانيا** ، الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .

الأحمد، عدنان (٢٠٠٣م) بدائل غير تقليدية لتمويل التعليم العالي ورفع كفايته ، **المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم**، ٣٣(٢٣) ص ١١٠-١٣٠ .

إدريس، ثابت (٢٠٠٩م) تسويق خدمات البحوث العلمية التطبيقية والاستشارات المهنية (مفاهيم ونماذج - ومهارات) ، **بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول لتسويق البحوث الجامعية التطبيقية البحث العلمي في خدمة الصناعة**، جامعة المنوفية : مصر .

إسماعيل، طلعت حسيني (٢٠١٩م) "تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات "، **دراسات تربوية ونفسية : جامعة الزقازيق** – كلية التربية (٩٥) ص١ – ١٢٠ .

الآغا، إحسان، ومحمود الأستاذ (٢٠١٠م) **مقدمة في تصميم البحث التربوي** ، ط ٢ ، غزة .

الأمم المتحدة (١٩٩٠م) **برامج الأمم المتحدة الإنمائي** ، تقرير التنمية البشرية .

إيدروج، الأخضر (١٩٩٩م) **ذكاء الإعلام في عصر المعلومات**، الرياض : مكتبة الملك فهد .

الباحوث، عبدالله (٢٠٠٨م) الوقف والتنمية الاقتصادية ، **مؤتمر الأوقاف الأول**، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية .

باطويح، محمد عمر وبامخرمه، أحمد سعيد (٢٠١٠م) الجامعة المنتجة اللاربحيه في الدول الإسلامية، صيغه تمويليه مقترحه ، **مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز**، ١(١)، ص ٣٧-٧١ .

باطويح، محمد عمر، بامخرمة أحمد سعيد ، وعبداللطيف، أحمد السيد (٢٠١٢م) "الجامعة المنتجة اللاربحية : صيغة تمويلية مقترحة" ، **مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية : جامعة الأندلس للعلوم والتقنية** ، ٥ (٨) ص ٥٢ – ١٠٩ .

باهي، أسامة حسين إبراهيم (٢٠٠١م) المؤثرات الاجتماعية والاقتصادية على التعليم الجامعي في مصر خلال النصف الثاني من القرن العشرين، **مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر** (١٠٣)، ص١-٢٠ .

البحيري، السيد (٢٠٠٤م) **تمويل التعليم الجامعي في ضوء المتغيرات والاتجاهات العالمية المعاصرة** ، دراسة مستقبلية , أطروحة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة الأزهر .

البحيري، السيد (٢٠١٥م) استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهري في ضوء صيغ التعليم الجامعي والمتغيرات المحلية والعالمية، **مجلة دراسات العلوم التربوية**،٤٢(٣) ص١٠٨٧-١١١٣ .

بدر، ماجد (٢٠١١م) "**أزمة تمويل التعليم العالي الجامعي في الأردن الواقع والحلول**" ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، ط ٣ ، يوليو ، الأردن ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية .

بدران شبل، الدهشان، جمال (٢٠٠٠م) **التجديد في التعليم الجامعي** ، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع .

بدران، شبل (٢٠٠٦م) التعليم وتحدي الثورة المعرفية، **مؤتمر التربية في مجتمع المعرفة**، القاهرة ، المجلس الأعلى للثقافة، ص ٢٥٠-٢٨٠ .

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي (٢٠١٣م) **تقرير التنمية الإنسانية العربية "نحو إقامة مجتمع المعرفة"** ، نيويورك : المكتب الإقليمي للدول العربية .

برنامج الرؤية ٢٠٣٠م (٢٠١٦م) **الفصل الثاني : الأهداف والمستهدفات للجهات المشاركة، وزارة التعليم**، ص٦٢-٦٤ متاح على الموقع الإلكتروني http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP_ar.pdf تاريخ الاسترجاع ٢٠١٩/٩/٢٣ .

البشير ، سعيد منصور محمد (٢٠٠٠م) "**تمويل التعليم العالي في الأردن ودور صناديق الاستثمار الجامعية في التمويل الذاتي : تجربة الجامعات الأردنية**" رسالة دكتوراه ، جامعة أم درمان الإسلامية ، أم درمان .

بشير ، عامر (٢٠١٢م) **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك : دراسة حالة الجزائر** ، رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر .

بلتاجي ، مروة محمد (٢٠١٥م) **تمويل التعليم العالي في مصر**، المشاكل والبدائل المقترحة، **مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية** ، جامعة القاهرة ، مصر ، ٣(٢) ص ٢١-٤٠ .

بني مقداد ، نعيمة علي (٢٠١٦م) "**دور الادارة الجامعية في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة في جامعة اليرموك : العقبات والحلول**" رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة اليرموك ، أربد .

بني مقداد ، نعيمة علي ، وعاشور محمد علي ذيب (٢٠١٨م) "دور إدارة جامعة اليرموك فى تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة : العقبات والحلول " ، **المجلة التربوية** : جامعة الكويت – مجلس النشر العلمي ، ٣٢, (١٢٦) ص ١٥٩ – ١٩٤ .

بوفالطة ، محمد سيف الدين ، وموساوي عبدالنور (٢٠١٥م) "اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة "الاستثمارية" كمصدر للتمويل الذاتي : دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة " ، **مجلة العلوم الإنسانية : جامعة منتوري قسنطينة** (٤٣) ص ٣٧٧ – ٣٩٢ .

التميمي ، عبد الرحمن (١٩٩٩م) 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 .

الثبيتي ، جويبر بن ماطر (٢٠٠١م) **مصادر إضافية مقترحة لتمويل الجامعات الحكومية السعودية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

الثبيتي ، محمد بن عثمان (٢٠١٨م) "تطوير الكراسي البحثية بالجامعات السعودية في ضوء مؤشرات اقتصاد المعرفة " ، **مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية** : جامعة تبوك (٢) ص ٨١ – ١٠٩ .

الثبيتي ، مليحان (٢٠٠٣م) اتجاهات الأكاديميين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس نحو البحث العلمي والتدريس والمكآفات في ثلاث جامعات عربية خليجية، **مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية التعليم العالي** ، ص ص٤٦٥- ٥١٩ .

الجابري ، نياف بن رشيد (٢٠٠٥م) مشاركة الكلفة في التعليم والإفادة منها في تمويل التعليم السعودي، **المؤتمر العلمي السنوي السادس " المشاركة و تطوير التعليم الثانوي في مجتمع المعرفة رؤى مستقبلية** " المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ج١ ، ٩ – ١٠ يوليو ٢٠٠٥ .

الجزائري ، جابر (١٩٩٩م) **منهاج المسلم** ، المدينة المنورة : مكتبة العلوم والحكم .

الجماصي ، محمد إبراهيم (٢٠١٥م) **درجة توافر خصائص الجامعة المنتجة في الجامعات الفلسطينية وسبل تعزيزها**، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة .

جمعه ، خديجة شاه ولي (٢٠١٧م) **معيقات البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الباحة ودور إدارة الجامعة في التغلب عليها**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة الباحة .

الجميعي ، وفاء عايض (٢٠١٥م) الاتجاهات العالمية المعاصرة في تمويل التعليم العالي: النموذج البريطاني "رؤية نظرية" ، **مجلة عالم التربية مصر** ، ١٦ (٥٢)، ص ص ١–٨٥ .

جونسون ، Jonson (٢٠١٢م) **المشاركة في تكلفة التعليم العالي** ، مصروفات التعليم والمساعدات المالية ، ترجمة منار صوبي ، جمعية البحث في التعليم العالي ، لندن ، المملكة المتحدة .

جوهر ، علي صالح، الباسل ، ميادة محمد فوزي (٢٠١٦م) **الاستثمار الأمثل في تمويل التعليم بالدول النامية** ، المنصورة : مكتبة نور للنشر .

حامد ، محمد عبد السلام؛ زيدان، همام بدراوي؛ البحيري، السيد محمود (٢٠٠٨م) **تمويل التعليم الجامعي واتجاهاته المعاصرة** القاهرة : عالم الكتب .

حامد ،ومحمد عبد السلام (٢٠٠٨م) **تمويل التعليم الجامعي واتجاهاته المعاصرة**، القاهرة: عالم الكتب

الحجازي ، عبيد (٢٠٠١م) **مصادر التمويل** ، ط٢ ، مصر : دار المعارف .

حجازي ، هيثم علي (٢٠٠٥م) **إدارة المعرفة : مدخل نظري** ، عمان ، الأهلية للنشر .

حجي ، أحمد (٢٠١٢م) **اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي** ، القاهرة : دار الفكر .

الحربي ، محمد (٢٠٠٩م) **تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة** ، منشورات كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

الحربي ، أمل عبدالرحمن (٢٠١٧م) تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية : تحديات وبدائل ، **مجلة العلوم التربوية** : القاهرة ٢ (١) ص٥٧–٨٧ .

الحربي ، محمد محمد (٢٠١٥م) بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، **مجلة جامعة بنها** ، مصر ٢٦، (١٠٦) ص ١٤١–١٧٨ .

الحريري ، رافده (٢٠١٦م) **اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، ط١**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع .

حسين ، خالد منصور غريب (٢٠١١م) "بدائل لتمويل التعليم الجامعي الحكومي المصري في ضوء خبرات بعض الدول " ، **التربية : المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية** ، ١٤، (٣٢) ص ٢٤٥ – ٣١٠ .

حسين ، خالد منصور غريب، وحسن، زينب حسن ومطاوع وسامة مصطفى (٢٠١١م) "التمويل الذاتي مدخلاً لدعم تمويل التعليم الجامعي الحكومي في مصر" ، **مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس – كلية البنات للآداب والعلوم والتربية** ، ٣ (١٢) ص ٧٠٥ – ٧٢٦ .

الحضرمي ، نوف بنت خلف بن محمد بن عبدالله (٢٠٠٤م) "**تفعيل دور الوقف في تمويل جامعات المملكة العربية السعودية**" ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .

الحقيل ، سليمان عبدالرحمن (٢٠١٠م) **سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية : أسسها، أهدافها ووسائل تحقيقها، اتجاهاتها، نماذج من منجزاتها**، الرياض، دار اللواء للنشر والتوزيع .

حكيم ، شيرين عبدالمجيد عبدالحميد (٢٠١١م) مستقبل تمويل التعليم الجامعي في ضوء زيادة الطلب عليه، **بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثاني لطلاب وطالبات التعليم العالي** – جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، مكة المكرمة .

حكيم ، عبدالحميد بن عبدالمجيد (٢٠١٢م) **نظام التعليم وسياسته** ، القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع .

حلس ، داود درويش عبدالحي (٢٠١٠م) "مستوى تمويل البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية ودوره في جودة الانتاج العلمي" ، **فكر وإبداع : رابطة الأدب الحديث** (٦٠): ١١٥ – ١٦٠.

الحلو ، اعتدال محمد والحيلة آمال عبدالمجيد (٢٠١٨م) الجامعة المنتجة (اللاربحية) كمدخل لتعزيز استدامة الموارد المالية الإضافية : دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر بغزة، **مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر**، (١٧٧) ص٣٦ .

حميد ، محمد (٢٠٠٠م) **التمويل والإدارة المالية في منظمات الأعمال**، القاهرة: دار النهضة العربية .

الحميدي ، منال (٢٠١١م) تصور مقترح لتمويل التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ظل زيادة الطلب الاجتماعي، **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، ٤، ٩٠٣– ٩٤١ .

حورية ، علي حسين، وطحلاوي، مها إبراهيم (٢٠١٧م) "تصور مقترح للتحول الى جامعات بحثية فى ظل التوجه نحو الاقتصاد المعرفي " ، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي : اتحاد الجامعات العربية – الأمانة العامة** ٣٧، (٣) ص ٥٥ – ٨٩ .

الحولي ، عليان عبدالله (٢٠٠٩م) **اقتصاديات التعليم، غزة** : كلية التربية، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية .

الخشاب ، عبد الإله ، ومجداب العناد (٢٠٠١م) **التمويل الذاتي للتعليم العالي**، القاهرة : الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، مصر .

الخشاب، عبد الله؛ يوسف، العناد؛ ومجداب، بدر (١٩٩٦م) الجامعة المنتجة: الفلسفة والوسائل، **مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية**، الأردن (٣١) ص٧-٢٣ .

خضر ، جميل أحمد (٢٠١١م) تسويق مخرجات البحث العلمي كمتطلب رئيس من متطلبات الجودة والشراكة المجتمعية ، **ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي**، جامعة الزرقاء، الأردن .

الخضيري ، زينب إبراهيم (٢٠١٤م) **تسويق البرامج الأكاديمية فِي مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود .

الخطيب ، أحمد إبراهيم (٢٠١٠م) "نموذج مقترح لحل صعوبات التمويل في الجامعات الرسمية ومقارنتها مع تمويل الجامعة الأهلية بالفترة من (٢٠٠٥ - ٢٠٠٩) " **المجلة المصرية للدراسات التجارية** : جامعة المنصورة – كلية التجارة ، ٣٤، (٣) ص ٢٣٨ – ٢٥٥ .

الخطيب ، محمد (٢٠٠٣م) **التعليم العالي قضايا ورؤى** : الرياض : دار الخريجي للنشر والتوزيع.

الخليفة ، عبدالعزيز بن علي (٢٠١٤م) صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذج، **مجلة رسالة التربية وعلم النفس**، (٤٦) ص٩٧- ١٢٢ .

خليفي، عيسى، ومنصوري، كمال (٢٠٠٥م) **البنية التحتية لاقتصاد المعارف في الوطن العربي: الواقع والآفاق، الملتقى الدولي حول : المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر .

خليل ، حماد، والبشير سعيد (٢٠٠٠م) **تمويل التعليم العالي في الدول العربية طرق غير تقليدية "دراسة حالة الأردن"**، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة ٣٣ لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت ، لبنان .

الخماش ، مشاعل (٢٠١٣م) **التحول نحو الجامعات الذكية وفقاً لمتطلبات اقتصاد المعرفة تصور مقترح لمؤسسات التعليم العالي السعودي**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى .

الدباغ ، رياض حامد (٢٠٠٠م) نحو الجامعة المنتجة: تجربة الجامعة المستنصرية، **مؤتمر جامعة القاهرة للبحوث والدراسات العليا والعلاقات الثقافية**، ص ٤٢٢-٤٣٩ .

الدخيل ، عزام بن محمد (٢٠١٥م) **تعلومهم: نظرة في تعليم الدول العشر الأوائل في مجال التعليم عبر تعليمهم الأساس**، بيروت : مطابع الدار العربية للعلوم .

الدقي ، نور الدين(٢٠١٥م) **"تمويل التعليم العالي في الوطن العربي"** المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي الإسكندريّة : الأكاديميّة العربيّة للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري (٢٢-٢٦) ديسمبر ، ص١-٧٨ .

الدليمي ، نصيف (٢٠١٠م) **تجربة العراق في التعليم العالي والبحث العلمي:** التمويل الذاتي، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة ٣٣ لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، لبنان .

ربيع ، حسنين، وفرغلي، أحمد (١٩٩٨م) سياسات تسويق الخدمات الجامعية، **المؤتمر القومي الأول: رؤى في تسويق الخدمات الجامعية، القاهرة**، المجلس الأعلى للجامعات، ص ٩٥-١٢٠ .

رحمة ، انطوان (٢٠٠٧م) **اقتصاديات التعليم**، دمشق: جامعة دمشق .

رحمة ، انطوان (٢٠٠٠م) كفاية تمويل التعليم العالي في الدول العربية : أوضاعها وسبل تحسينها، **المؤتمر العلمي المصاحب للدورة ٣٣ لمجلس اتحاد الجامعات العربية**، بيروت .

الرشدان ، عبد الله زاهي (٢٠١٥م) **في اقتصاديات التعليم**، ط٣، الأردن: دار وائل .

الرشيد ، ناصر (١٩٩٩م) **تسخير البحث العلمي في خدمة الأوقاف وتطويرها**، ندوة مكانة الوقف وأثره في الدعوة والتنمية، مكة المكرمة، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف .

الرفاعي ، غالب عوض (٢٠٠٤م) إطلالة أكاديمية على إدارة المعرفة، مجلة **الربطة**، ٤(١) ص ٣١٠-٣٣٣ .

زاهر ، محمد ضياء الدين وهيكل ، هناء محمد محمدي محمد ، وأبو سعدة وضيئة محمد (٢٠١٣م) "صيغة الجامعة المنتجة بالجامعات المصرية : الدواعي والمتطلبات" ، **مجلة المعرفة التربوية:** الجمعية المصرية لأصول التربية، ١, (١) ص ٣١ – ٨٠ .

زراولة ، رفيق (٢٠٠٥م) **دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة** ، الجزائر جامعة بسكرة، كلية الاقتصاد والتسيير، ص ص ٣٨٤- ٤٠٤ .

الزركاني ، خليل (٢٠١٠م) **الاقتصاد المعرفي والتعليم الإلكتروني ركيزتان في كفاءة العنصر البشري**، جامعة بغداد .

زوبيتا ، انا فرناندیز، ونبريس، سوزانا إيلينا ودومينيسيس لورادى (٢٠١٢م) "تمويل الجامعات الاوروبية والاستقلال المالي " ، **الراصد الدولي** : وزارة التعليم – وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات – **مرصد التعليم** (١٥) ص ٤ – ٧ .

الزويد ، هيفاء (٢٠١٤م) المنتدى الأول لمجتمع المعرفة، **مجلة المعرفة**، (٢٢٦) ص ٤-١١ .

زين العابدين ، محمد شمس الدين (٢٠٠٣م) دور حملات التبرعات والهبات والوحدات ذات الطابع الخاص كمصدرين لتمويل الجامعة ، دراسة تحليلية ميدانية ، **مجلة البحث في التربية وعلم النفس** ، كلية التربية ، جامعة المنيا ، ١٥(٣) ص ١١٥-١٢٢ .

السرطاوي ، فؤاد (١٩٩٩م) **التمويل الإسلامي ودور القطاع الخاص** ، عمان: دار المسيرة .

سعد ، فواز (٢٠١١م) **التعليم العالي في بريطانيا**، صحيفة الشرق 24 February 2018 على الرابط التالي http://www. alsharq. net. sa/2011/11/30/26649 : تاريخ الدخول ٢٠١٩/١٠/١

السلامة ، علي (٢٠١٥م) **دور الوقف في دعم التعليم ووسائل تطويره**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن .

السلطان ، خالد صالح (٢٠٠١م) السياسات التعليمية المستقبلية للتعليم العالي، ورقة عمل مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام (١٤٤٠هـ) **مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية** ، وزارة التعليم العالي ، المملكة العربية السعودية .

السلطان ، خالد صالح (٢٠٠٩م) تجارب جامعة الملك فهد للبترول والمعادن لتعزيز التعاون والشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي، **منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي**، ص٣٧- ٥٣ .

سلمان ، محمد (٢٠١٢م) **نموذج مقترح لتمويل مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم درمان ، السودان .

سليم، عصام جمال (٢٠١٠م) **المشاركة الأهلية في تمويل التعليم الجامعي بمصر رؤية استشرافية في ضوء الاتجاهات العالمية** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة .

سليم ، عصام جمال سليم (٢٠٠٨م) **دور الوقف في التعليم بمصر ١٢٥٠ – ١٧٩٨** ، سلسلة الرسائل الجامعة ، إدارة الدراسات والعلاقات الخارجية ، الأمانة العامة للأوقاف ، دولة الكويت.

السنبل ، عبد العزيز (٢٠٠٢م) **التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين** ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، مصر .

السيدية ، محمد ومحمود باطويح (٢٠١٠م) **تطوير مصادر التمويل للتعليم الجامعي وتنويعها**، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة ٣٣ لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت , لبنان .

شاهين ، محمد أحمد (٢٠١٦) **تمويل التعليم العالي في فلسطين بين الواقع والمأمول**، https://www.birzeit.edu/ar/content/tmwyl-ltlym-lly-fy-flstyn-byn-lwq-wlmmwl-bqlm-d-mhmd-hmd-shhyn أسترجع في ٢٠١٩/١٠/١ .

الشايع ، علي بن صالح (٢٠١٢م) **البحث العلمي ومجتمع المعرفة في المملكة العربية السعودية**، مؤتمر مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة "تجارب ومعايير ورؤى"، ص ص ١٦٠٨- ١٦٢٢.

الشراح ، يعقوب (٢٠٠٢م) **التربية وأزمة التنمية البشرية** ، مكتب التربية العربي لدول الخليج .

الشربيني ، فهد (٢٠٠٩م) طرق جديدة لزيادة موارد الجامعات، **مجلة المعرفة السعودية**، الرياض وزارة التعليم (١٧٧) ص ٢١٠-٢٢٢ .

شعث ، مني (١٩٩٧م) **واقع تمويل التعليم الجامعي ومستقبله من وجهة نظر القائمين علي الجامعات الفلسطينية وجلس التعليم وأجهزة الدولة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .

الشمري ، محمد جبار، وكريم، حامد (٢٠١١م) عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد العراقي دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسات الرقمية، **مجلة الغروي للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الكوفة** ، ٣(٢) ص ٤١٠-٤١٥ .

الشمري ، هاشم، والليثي، ناديا (٢٠٠٨م) **الاقتصاد المعرفي** ، عمان : دار هنا .

الشنيفي ، علي عبدالله سعد (٢٠١٩م) "بدائل المقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة" **المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث والمركز القومي للبحوث**، باريس، ٢(١٠) ص٧٠-٩٠ .

صائغ ،عبد الرحمن، ومتولي، محمد (٢٠٠٥م) التنسيق والتعاون والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، **الدراسات المرجعية**، الرياض ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٧-٢١ ابريل ٢٠٠٥ .

صائغ ، عبد الرحمن (٢٠٠٠م) تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية : أبعاد القضية وبعض البدائل الممكنة ، **المؤتمر العلمي المصاحب للدورة ٣٣ لمجلس اتحاد الجامعات العربية**، بيروت ، لبنان .

صائغ ، عبد الرحمن أحمد (٢٠١٥م) تطوير الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية في ضوء تحديات العولمة ومتطلبات اقتصاد المعرفة أنموذج مقترح، **ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول : تطوير الأداء الاكاديمي لكليات التربية رؤية استشرافية** ، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية .

صائغ ،عبدالرحمن (٢٠٠٩م) **تمويل التعليم بين الأحادية والتنويع : رؤية مستقبلية** ، أسترجع ٢٠١٩/١٠/١ على الرابط التالي http://www.aleqt.com/2009/05/01/article_8427.html .

صبيح ، لينا (٢٠٠٥م) **صيغ تمويل التعليم المستقاة من الفكر التربوي الإسلامي وأوجه الإفادة منها في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية .

الصغير ، أحمد حسين (٢٠٠٥م) **التعليم الجامعي في الوطن العربي ، تحديات الواقع ورؤى المستقبل** ، القاهرة ، عالم الكتب .

صلاح الدين ، نسرين صالح محمد، لاشين محمد عبد الحميد وعيسان صالحة عبدالله و المعني عبدالله حمد (٢٠١٨م) إدارة أموال الأوقاف وتوظيفها كبديل لتمويل التعليم العالي بسلطنة عمان ، **المجلة التربوية الدولية المتخصصة** ، ٧، (٥)، ص ص ٨٦-١٠١ .

صلاح ، زين (٢٠٠٩م) **الطريق إلى مجتمع المعرفة ومواجهة الفجوة التكنولوجية في مصر**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة .

صوفي ، عدنان عبدالفتاح (٢٠٠٧م) تنويع مصادر تمويل التعليم العالي، **ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**، الرياض، المملكة العربية السعودية .

طعيمة ، رشدي أحمد، والبندري، محمد سليمان (٢٠٠٤م) **التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير**، القاهرة، دار الفكر العربي .

الطويرقي ، نوال سعد (٢٠١٢م) مصادر تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وبريطانيا (دراسة مقارنة) ، **مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، ١(٢٤) ص ٢٢٠-٢٤٤ .

عابدين ، محمود عباس (٢٠٠٣م) **قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية**، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية .

عبدالحميد ، أحمد ربيع (١٩٩٦م) دور الجامعة في مجال خدمة المجتمع " دراسة مطبقة على جامعة المنصورة " **مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر**، ١٢(٥٨) ص١٩٠-٢١٢ .

عبدالرزاق ، عبدالرزاق (١٩٩٩م) 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 .

عبدالله ، عبد المنعم محمد ، والشال، محمود مصطفى محمود (٢٠٠٦م) "تمويل التعليم الجامعي – واقعه وسبل تطويره في ضوء بعض الخبرات العالمية الحديثة ، "**مجلة دراسات تربوية واجتماعية**، كلية التربية، جامعة حلوان، ١٣(٢) ص١٩٣- ٢٨١ .

عبدالناصر ، محمد رشاد (٢٠٠٤م) **أداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقتها باستقلالها دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس .

عبدالحسيب ، جمال رجب محمد (٢٠٠٦م) "**تطوير التعليم الجامعي الازهري في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة واتجاهات اعضاء هيئة التدريس نحو تطبيقها**" رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الازهر، القاهرة .

عبيد ، وليم (٢٠٠٨م) الجودة في التعليم الجامعي معايير عصرية بعقول مصرية، **المؤتمر القومي السنوي الخامس عشر (العربي السابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي**، القاهرة، ٢٣- ٢٤ نوفمبر ٢٠٠٨، ص ص٢١٠- ٢١٨ .

عبيدات ، ذوقان وعدس ، عبدالرحمن وعبدالحق ، كايد (٢٠١٢م) **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه** ، عمان دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .

العبيدي ، نبيه نديم (٢٠١٢م) **استراتيجية التمويل للجامعات المنتجة** : جامعات المملكة العربية السعودية ومملكة البحرين / نموذجا"، متاح على موقع شبكة روافد المعرفة http://rooad.net/uploads/news/astratygyt_altmwyl_rev.1_2712331.doc. تاريخ الاسترجاع ٢٠١٩/١٠/١ .

العبيكان ، عبد القادر ناصر عبد الرحمن (٢٠١٢م) **التأمين التعاوني التعليمي تصور مقترح لاستثمار التأمينات في تمويل التعليم العالي السعودي**، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

العتيبي ، بدر متروك (٢٠١٤م) **تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية تصور مقترح لحالتي جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس** ، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى .

العتيبي ، حسناء بلج (٢٠١٨م) تجارب بعض الدول المتقدمة (أمريكا– بريطانيا– اليابان– أستراليا) في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة منها ، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المملكة العربية السعودية ، ٢(٢٥) ص ١–٣٣ .

العتيبي ، فهد عباس (٢٠٠٣م) **مدى إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية** ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض .

عثمان ، السعيد محمود السعيد (٢٠٠٥م) الجامعة المنتجة : صيغة مقترحة لتطوير التعليم الجامعي، **حولية كلية المعلمين بأبها**، (٦) ص ص١٥٥–١٦٨ .

العثمان ، عبد الله بن عبد الرحمن (٢٠١٠م) الشراكة المجتمعية في البحث العلمي من واقع تجربة الملك سعود "كراسي البحث أنموذجاً" ، **منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي في المملكة العربية السعودية**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢/ ٦/ ١٤٣٠هـ، ص ص ٦٥– ٧٢ .

العجمي ، حجاج مبارك حجاج (٢٠١٠م) بدائل مقترحة لتمويل التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدولة الكويت في ضوء تجارب بعض الدول ، **مجلة كلية التربية** ، عين شمس ، مصر ١(٢١) ص٣٦٦–٣٧٨ .

عزب ، محمد علي (٢٠٠٩) تمويل التعليم الجامعي في مصر ملامح الأزمة وسبل المواجهة دراسة مستقبلية ، **مجلة كلية التربية بالزقازيق** ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، أبريل ، ١(٦٣) ص١–٢٢ .

عزوز ، رفعت (٢٠٠٩م) **اقتصاديات وتمويل التعليم** ، القاهرة : مؤسسة طيبة .

العسيري ، زهرة محمد أحمد (٢٠١٧م) **تسويق البحوث العلمية فِي الجامعات السعودية من منظور اقتصاد المعرفة دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد .

عشيبة ، فتحي (٢٠٠١م) الجامعة المنتجة أحد البدائل لخصخصة التعليم الجامعي في مصر: دراسة تحليلية، **المؤتمر التربوي الثاني، خصخصة التعليم العالي والجامعي**، سلطنة عمان، (٢) ص ٤٩٧- ٥٨٦ .

العصيمي ، نورة أحمد سعد (٢٠١٨م) "دور التمويل على الأبحاث العلمية في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً" ، **مجلة العلوم التربوية والنفسية:** المركز القومي للبحوث غزة ،٢ (٢٣) ص ١١٩ – ١٣٨ .

عقيلي ، عليا بنت علي، القحطاني، منيرة عبدالله (٢٠١٩م) التعليم العالي والمهني وتمويله في ألمانيا والمملكة العربية السعودية (دراسة مقارنة) ، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، ٣(١٧) ص ٣٠- ٥١ .

علة ، مراد (٢٠١٣م) **الاقتصاد المعرفي ودورة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الأقطار العربية – دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي أنموذجا** ، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

علي ، أشرف يونس (٢٠١٤م) **دور البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة – جامعة غزة أنموذجاً**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية .

علي ، فاطمة محمد راشد (٢٠١٩م) **السياسة المالية : ودورها في تخصيص الموارد الاقتصادية بين الاقتصاد الوضعي والإسلامي**، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي .

علي ، نادية حسن (٢٠٠٤م) تصور مستقبلي لتفعيل مشروع المدرسة المنتجة في ضوء إشكاليات الواقع وسيناريوهات المستقبل، بنها، جامعة بنها، **مجلة كلية التربية**(٥٧) ص ٢٠٩-٢٥٥ .

عليان ، ربحي مصطفي (٢٠٠٨م) **إدارة المعرفة** ، عمان : دار صفاء .

عليمات ، عبدالله محمد (٢٠٠٧م) "**استراتيجية مقترحة لحل مشكلات التمويل في الجامعات الحكومية ومقارنتها مع تمويل الجامعات الخاصة**" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية، عمان .

عليمات ، عبدالله (٢٠١٠م) "استراتيجية مقترحة لحل مشكلات التمويل في الجامعات الحكومية الأردنية ومقارنتها بالتمويل في الجامعات الخاصة، " **في المؤتمر العربي الثالث – الجامعات العربية : التحديات والآفاق : المنظمة العربية للتنمية الإدارية شرم الشيخ**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ص ٥١١ – ٥٥٠ .

عليوة ، زينب توفيق السيد (٢٠٠٦م) المصادر المكملة لتمويل التعليم الجامعي الحكومي في الوطن العربي ، **المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) " الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين الواقع والرؤى** ، مركز تطوير التعليم .

عليوة ، السيد (٢٠٠٤م) التعليم المدني ، **مؤتمر المجتمع المدني وقضايا الإصلاح في الوطن العربي**، جامعة أسيوط، مركز دراسات المستقبل، ص ٣٣-٩٥ .

عنانبة ، مفيد محمد علي (٢٠٠٤م) "**دراسة تحليلية تطويرية لأنظمة تمويل الجامعات الرسمية في الأردن**" رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الاردنية، عمان .

الغامدي ، حمدان بن أحمد وعبدالجواد، نور الدين محمد (٢٠١٧م) **تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية** ، الرياض : مكتبة الرشد .

الغامدي ، عبدالله بن مغرم (٢٠٠٦م) **الإنفاق على التعليم ومشاركات المؤسسات المجتمعية في تحمل تكاليفه لمواجهة متطلبات النهضة التعليمية المستقبلية بالدول الأعضاء**، دراسة أعدت بتكليف من مكتب التربية العربي لدول الخليج ، المملكة العربية السعودية، الرياض .

الغامدي ، فهد بن محمد أحمد (٢٠١٧م) **مؤشرات تطبيق الاقتصاد المعرفي كمدخل لتحقيق خصائص الجامعة المنتجة في ضوء التجارب العالمية – دراسة تطبيقية على جامعتي أم القرى والملك عبد العزيز**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى .

غانم ، محمد (٢٠٠٠م) الدور التنموي للجامعات العربية ومصادر التمويل غير التقليدية، **المؤتمر العلمي المصاحب للدورة ٣٣ لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت**، ١٧ -١٩نيسان، ص ص٢٥٢-٣٠١ .

الغشام ، سعد (٢٠١٦م) التعليم في «رؤية ٢٠٣٠».. **تنمية بشرية ومناهج متطورة** ، مقال منشور بجريدة الحياة العدد (٢٤٥٦٩) يوم الثلاثاء، ٣ مايو/ أيار ٢٠١٦ ، متاح على الموقع الالكتروني http://www.alhayat.com/Articles. استرجع بتاريخ ٢٠١٩/١٠/١ .

غنايم ، مهني (٢٠٠٨م) اقتصاديات التعليم، النشأة والمفهوم، **مجلة وزارة التربية والتعليم**، المملكة العربية السعودية ، عدد ربيع الأول/ ص٢٠-٥٥ .

غنيمة ، محمد (٢٠٠٢م) **تمويل التعليم والبحث العلمي العربي المعاصر أساليب جديدة** ، ط٢، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، مصر .

الفليح ، خالد فهد (٢٠٠٠م) تجربة الغرفة التجارية الصناعية بالرياض في تفعيل التعاون بين قطاعي التعليم والأعمال مقدمة إلى **اللقاء الرابع لممثلي الجامعات وقطاع التعليم العام ورؤساء الغرف التجارية والصناعية في دول الخليج العربية** المنعقد في دولة الكويت في الفترة من ٢٦.٢٤/٣/٢٠٠٠م ، الكويت .

الفنتوخ ، عبدالقادر وآخرون (٢٠١٤م) عرض تقرير خمس قضايا مهمة تواجه قادة التعليم العالي (٢٠١٤) لمؤلفه رايلي ميلر وهيرش، المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم العالي ، **مجلة الراصد الدولي** ، ٤(٤٤) ص١٠-١٥ .

القاسم ، ليلى حمد والنويصر، أسماء عبد العزيز (٢٠١٨م) الشراكة المجتمعية في تمويل برامج التعليم المستمر في الجامعات السعودية ، **مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية** (٣٩) ص ٢٥٠-٢٦٦ .

القحطاني ، محمد سعيد عبدالله (٢٠٠٨م) **الاستثمارات المستقبلية للقطاع الخاص في التعليم العام في المملكة العربية السعودية** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

القحطاني ، ريم دغش (٢٠١٤م) **تسويق بحوث الجامعات السعودية مدخل استراتيجي لتفعيل الشراكة المجتمعية**، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود .

القحطاني ، عبدالمحسن عايض، بوطيبة، فيصل (٢٠١٥م) **اقتصاديات التعليم قضايا معاصرة**، ط١، الكويت: جامعة الكويت لجنة التأليف والتعريب والنشر .

القحطاني ، نورة بنت فلاح بن حلاص (٢٠١٧م) "**المتطلبات اللازمة للتوسع في رياض الأطفال في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)**" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض .

القرني ، علي (٢٠٠٩م) **متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة**، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى .

الكبيسي ، صلاح الدين (٢٠١٥م) **إدارة المعرفة** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

كسناوي ، محمود (٢٠٠٢م) توجيه البحث العلمي في الدراسات العليا في الجامعات السعودية لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الواقع – توجهات مستقبلية، **ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية ... توجهات مستقبلية** ، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة ، ص٣٣-٤٨ .

الكعبي ، نعمه شليبه علي سعيد (٢٠١٨م) **رؤية معاصره في تبني مفهوم الجامعة المنتجة في بيئة مجتمع المعرفة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة** العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع ٢ ص ١-١٠ .

كعكي ، سهام محمد (٢٠١١م) تحديات تفعيل البحث العلمي بمؤسسات التعليم الجامعي، **بحث مقدم لمؤتمر الرؤيا المستقبلية للنهوض بالبحث العلمي في الوطن العربي** ، آربد، الأردن .

لونيس ، قاسي (٢٠٠١م) **الأنماط القيادية السائدة، وأساليب التسيير لمدراء المعاهد بالشرق الجزائري**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة القسطنطينية .

الماجد ، ابتسام بنت حمد بن عبدالله (٢٠١٨م) "تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة" ، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية : الجامعة الإسلامية بغزة–شئون البحث العلمي والدراسات العليا** ، ٢٦، (٦) ص ٣٠ – ٥٢ .

مارك ، براي (٢٠٠٠م) تمويل التعليم العالي : الأنماط والاتجاهات والاختيارات، **مستقبليات**، (٣)، سبتمبر ٢٠٠٠، ص٤٠٣–٤١١ .

المالكي ، عبدالله بن محمد بن صالح (٢٠١٣م) "بدائل تمويل التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية " ، **المجلة السعودية للتعليم العالي** : وزارة التعليم العالي (١٠) ص١١٣– ١٤٧ .

المالكي ، مريم عبدالله علي (٢٠١٨م) "دور إدارة الكراسي البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية " ، **مجلة التربية: جامعة الأزهر– كلية التربية** ، ١(١٧٩) ، ص ٧٦٨ – ٨١٧ .

مجاهد ، محمد عطوة (٢٠٠١م) التعليم العالي بين حتمية التوسع فيه ووجوب التخطيط له لمواجهة البطالة بين خريجيه مع التركيز على أزمة كليات التربية، **المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية، جامعة المنصورة، التعليم وعالم العمل في الوطن العربي، رؤية مستقبلية**، (٣) ص ١٧٨– ١٩٨ .

المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني (٢٠١٨م) **الأوضاع المالية في الجامعات الحكومية (الواقع والحلول** ، على الموقع الالكتروني (http://www.esc.jo/ReportView.aspx?Id=93 تاريخ الدخول ٢٠١٩/١٠/١ .

محمد ، عبد اللطيف (١٩٩٩م) الاستثمار في الصناعات التعليمية كمدخل لتطوير نظم التعليم العربية في القرن القادم دراسة مستقبلية ، **المجلة التربوية، جامعة الكويت**، (١٤٥٣) ص ٢٠٥– ٢٦٦) .

محمد ، مجدي عبد الرحمن (٢٠١١م) **تصور مقترح لجامعة مصرية منتجة في ضوء التوجهات الاقتصادية العالمية الحديثة**، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية بالوادي الجديد جامعة أسيوط .

مدكور ، أحمد (٢٠٠٠م) **التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل**، القاهرة: دار الفكر العربية .

المذكور ، مريم والدباسي، منى (٢٠١٨م) **تمويل مؤسسات التعليم العالي** ،الكويت: دار المسيلة .

العتيبي ، منصور بن حمود الحنتوشي (٢٠١٧م) "**خصخصة خدمات الجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية: استراتيجية مقترحة**" رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود .

مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بدول مجلس التعاون (٢٠٠٦م) **النشرة السنوية لأمانة لجنة عمداء مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بدول مجلس التعاون**، العدد الخامس .

مزيد ، عمر (٢٠١٥م) **دور المؤسسات الأهلية في تعزيز متطلبات مجتمع المعرفة بمدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة وسبل تطويرها**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية .

مطلق ، ثناء محمد مقبل (٢٠١٤م) "**دور البحث العلمي في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين فيها**" رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة اليرموك، إربد .

معايعه ، عادل (٢٠٠٨م) إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي : تجارب عالمية، **دراسات المعلومات، مجلة جامعة اليرموك**، أربد – الأردن (٣) ص ١١٠- ١٣٩ .

المقدادي ، عادل علي (١٩٩٩م) 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 .

ملحم ، أحمد (٢٠١٣م) الأدوار المرتقبة للتعليم المستمر في ظل اقتصاد المعرفة، **المؤتمر العالمي الدولي التاسع الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل** .

المنقاش ، سارة والخضير، رنا (٢٠١٧م) التمويل المرتبط بالأداء مدخل لتمويل المدارس الحكومية السعودية : التجربة الأمريكية كنموذج ،**مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع**(٤) ص٢٠٥-٢١٠ .

المؤتمر الاستثنائي لمجلس الوزراء الأفريقيين المسئولين عن العلم والتكنولوجيا، القاهرة، ٢٠-٢٤ نوفمبر عام٢٠٠٦ على الموقع الالكتروني https://arabci.org/Journals?id=32905 تاريخ الدخول ٢٠١٩/١٠/١ .

موقع البنك الدولي (KAM,2012) http://data.albankaldawli.org/ تم الاسترجاع في٢٠١٩/١٠/١ .

موقع وادي جدة للتقنية http://wadi-jeddah.com.sa/ar/ تم الاسترجاع في ٢٠١٩/١٠/١ .

موقع وادي مكة للتقنية 1433(http://wadimakkah.sa/ تم الاسترجاع في ٢٠١٩/١٠/١ .

المومني ، ماهر محمد (٢٠١١م) "**التمويل في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات في تحقيق التمويل الذاتي**" رسالة دكتوراه ، جامعة اليرموك ، إربد .

المؤمني ، محمد وآخرون (١٩٩٥م) **التنمية في الوطن العربي** ، بغداد : دار الكندي .

نجم ، عبود نجم (٢٠١٤م) **إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجيات والعمليات**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .

نصير ، نجوه أنور عقله (٢٠١٨م) "تصور مقترح لتفعيل الوقف التعليمي في تمويل الجامعات الاردنية الحكومية "**دراسات – العلوم التربوية** : الجامعة الأردنية – عمادة البحث العلمي ، ٤٥, (٤) ص ٣٠٢ – ٣١٤ .

نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه ، وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٧م .

النفيعي ، صالح بن جود بن عواض (٢٠١٨م) "**خصخصة الجامعات السعودية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي والتحول الوطني**" ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

الهادي ، شرف إبراهيم (٢٠١١م) رؤية استراتيجية لجامعات عربية منتجة ذات جودة تعليمية عالية ونفقات منخفضة ، **مجلة البحوث النفسية والتربوية جامعة المنوفية**، كلية التربية، ٢٦(١) ص ١٢٣-١٧٩ .

الهاشمي ، عبد الرحمن والغراوي، فائزة (٢٠٠٧م) **المنهج والاقتصاد المعرفي**، عمان : دار الميسرة .

الهلالي ، الشربيني الهلالي (٢٠٠٣م) اتجاهات حديثة في تمويل التعليم الجامعي، **المؤتمر العربي الثاني لمركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة المستقبل في الوطن العربي**، جامعة عين شمس، ص ١-٦٦ .

هنداوي ، محمد حافظ (٢٠٠٠م) دراسة مقارنة لتمويل التعليم الجامعي في مصر وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية ،**مجلة كلية التربية بدمياط ، جامعة المنصورة**، ١(٣٤) ص ١٩١-٢٣٠ .

الهيئة العامة للإحصاء ، (https://www.stats.gov.sa/ar/824-0) .

الوذيناني ، جواهر بنت عواض (٢٠٠٧م) **إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى .

وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠٠٥م) **خطة التنمية الثامنة** ، الرياض .

وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٠م) **خطة التنمية التاسعة (٢٠١٠-٢٠١٤)**، منشورات وزارة الاقتصاد والتخطيط ، المملكة العربية السعودية ، الرياض .

وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٣م) **الاستراتيجية الوطنية للتحول إلى مجتمع المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة** .

وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٥م) **خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥-٢٠١٩)**، منشورات وزارة الاقتصاد والتخطيط ، المملكة العربية السعودية ، الرياض .

وزارة التعليم (٢٠١٨م) **أهداف التنمية المستدامة** ، المنتدى السياسي الرفيع المستوى لعام ٢٠١٨م التحول نحو مجتمعات مستدامة ومرنة ٩يوليو ٢٠١٨ إلى ١٨ يوليو ٢٠١٨ نيويورك .

وزارة التعليم (العالي، ٢٠١٦م) **تقرير ورشة العمل" أودية التقنية بالجامعات السعودية الواقع والطموح"** بقاعة الاجتماعات بوزارة التعليم ١٤٣٥/١١/١٦هـ ص١-١٦ .

وزارة التعليم ، مركز المعلومات الإحصائية (٢٠١٩م) **إحصاءات التعليم الجامعي** ، المملكة العربية السعودية .

وزارة المالية ، ميزانية الدولة (٢٠١٩م) **تقرير أداء الميزانية** ، المملكة العربية السعودية .

اليونسكو (٢٠١٨م) **تقرير دراسة اليونسكو لتمويل التعليم العالي في الدول العربية** ، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية : بيروت .

اليونسكو (٢٠١١م) **التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع الأزمة الخفية النزاعات المسلحة والتعليم،** سلسلة إصدارات اليونيسكو .

ثالثاً : المراجع الأجنبية

Albert N. Link & Kevin R. Link(2003)On The Growth of U.S Science Parks, ***The Journal of Technology Transfer***, 28, (1) P. 81-89

Alexandre‹J & Cruz,V(2012):" ***What are the University-Productive Sectors links that Matters in a Small Island Country***?"Universidad Autonoma Metropolitana-Unidad Xochimilco.

Alshumaimri Ahmed (2010) ·The University Technology Transfer Revolution in Saudi Arabia, ***J Tecbnol Transfer***, 35(6), P. 590-610

Ansari, M., Armaghan, N. & Ghasemi, J.(2016) .Barriers and solutions to commercialization of research findings in schools of agriculture in Iran : a qualitative approach, ***International Journal of Technology***, 1 , 5-14

Bakker, M.(2007) "Same Goals, Different Strategies. Funding Higher Education in England and the Netherlands." ***Perspectives: Policy & Practice in Higher Education***, 11, (2), pp.33-39.

Ben, Jongbloed And Hans, Vossensteyn (2001) Keeping Up Performances : An International survey of Performance – Based Funding In Higher Education, ***Journal Of Higher Education Policy and Management***, 23, (2),P358-399

Berman, Jillian. (2018). ***Student debt just hit $1.5 trillion***. Retrieved 1/10/2019 https://www.marketwatch.com/story/student-debt-just-hit-15-trillion-2018-05-08

Blume,M.E,Kumar,B&Sood, N(2014) Funding Strategies in a Changing Federal Funding Environment, ***Science and Public Policy***, 42, (3) P 355–368

Borlaug, S. & Jacob, M.(2013). Who commercializes research at Swedish universities and why? , ***Critical Studies in Innovation***, 31(2), 139-152

Bruce johnstone, (2008)***Tuition Fese and student loans in sharan Africa,*** state university of, New York

Byung_Joo Kang(2004)A Study on Establishing Development Model For Research Parks, ***Journal of Technology Transfer Kluwer Academic Publisers,*** Netherlands,(29) ,p195-210

Court, David (2000) ***Financing Higher Education in Africa: Makerere, the Quiet Revolution.*** Washington, DC: The World Bank and The Rockefeller Foundation

David Rodeiro-Pazos (2009)Technology and Funding An Empirical Analysis. The state of Victoria, Melbourne: ***Publications Of Center For Strategic Economic studies, Entrepreneurial University, Transfer,ournal of Entreprising Culture, Scientific Publishing,*** Beconomy , Australia (17),pp147-179

Financial Harvard Report.(2017). ***final_harvard_university_financial_report***_2017-3. Pdf ,Retrieved 1/10/2019

Gallarotti, G. M. (2013) ***Smart development: Saudi Arabia's quest for a knowledge economy***. Division II Faculty Publications, Paper 128, 1-25. Retreived from: http://wesscholar.wesleyan.edu/div2facpubs/128

Gerry , Weber (2003) **Funding in U,K Universities** :L iving at the Edge , U,K Perspectives Hamburg 289egion,vol7,no4,p93

Godin, B. (2006. The knowledge-based economy: Conceptual framework or buzzword. ***The Journal of Technology Transfer***, 31(1)p17-.03

Harrison, R., Leitch, C., & McMullan, C. (2013) **The development of entrepreneurial leadership** : The role of human, social and institutional capital. ***British Journal of Management***, 24(3)P347-366

Hebel, Sara; (2002)Colorado Institutions Seek To Escape Limits On Spending ***Chronicle Of Higher Education***, 48(39), P352-377

HEFCE.(2010) "Higher Education Teaching Funding Methods in Other Countries: A ***Report to Hefce by Technopolis*** "

Hillage.j. Atkinson(2001) ***Developing the University for Industry Concept***. Department for Education and Skills Research Brief

Holtta , Seppo (1998 The funding of universities in Finland : Towards Goal Oriented Government Steering , European ***, journal of Education*** , 33 , (1) p33-66

Hotchkiss, Willaed,(2010) ***Higher Education and Business*** , My App April p.121-130, On line at https://www.amazon.com/Education-Business-Standards-Willard-Hotchkiss/dp/B003YMNDM8 , Retrieved 1/10/2019

Houghton, John & Sheehan, Peter (2000) ***A Primer on the Knowledge Economy, Australia, the state of Victoria***, Melbourne: Publications of Center for Strategic Economic studies Idea Group publishing: U.S.A .

Huggin, R., & Johnston, A. (2009) The economic and innovation contribution of universities: A regional perspective. ***Environment and Planning C: Government and Policy,*** 27(6), 1088-.6011

Institute for fiscal studies. (2017). Retrieved on 20 Feb 2018 From the following website: https://www. ifs. org. uk

JarkkoTarronen (2009 Structural Development of Finnish of universities ***Higher Education Quarteriy*** , 63(3),p180-220

Jerry, G. and Sukanya, K (2002. "Growth and productive efficiency of university intellectual property licensing", ***Research Policy*** 31, PP. 109–124

Julie Davis Bell,(2008) ***Interating Higher Education Financial Aid and Financing Policy'.Studies from the Changing Direction Technical Assistance States,***WICHE,U.S.A

Kingkade, Tyler (9 January (2013). ***"Paying Off$26,500 In Debt In Two Years: How Brian McBride Did It***". HUFF POST. Retrieved 1/10/2019

Larrb Moneta, (2010) The Entrepreneurial Domains of American Higher Education, ***The Review of Higher Education***, The Johns Hopkins University Prees, 33(2), p48-66

Leahy, p, To the next Level(2009) ***How Drexel University improved its fundraising Performance From 1997 to 2007***, PHD, University Of Pennsylvania, U.S.A, 2009.

Lederman, D. (2011). ***Does Performance Funding Work***?. July, 25

Masudian, P. F., Mohammad, R. & Ghashgayizadeh, N. (2013). Commercializing university research results: a case study by Bahbahan Islamic Azad University, ***Library Philosophy & Practice,*** 2(26), 1-20

Mei-Chih Hu (2009., Developing Entrepreneurial Universities in, Tawan: The Effectsts of Research Funding Sources Science Technology. ***Society the College of Liberal Arts University of Texas at Austin***, 14, (1) pp 35-57

Molly N. N. Lee (2007) Global Trends, National Policies and Institutional Response: ***Restructuring Higher Education in Malaysia***, opcit, p. p. 41- 44

National center of Education statistic. (2016). Education Expenditures by Country. Retrieved 8 March on this website: https://nces. ed. gov/programs/coe/indicator_cmd. asp

Opoczynski, R. (2016). The creation of performance funding in Michigan: Partnership, promotion and points. ***education policy analysis archives,*** 24, 122.

Orkodashvili, M. (2007). Higher education funding issues: US/UK comparison **MPRA Paper 16417**, University Library of Munich, Germany**.**

Pavan, A. (2013) A new perspective on the quest for education: the Saudi Arabian way to knowledge society. ***Higher Education Studies***, 6(3)25-34

Ramady, M. A. (2010) ***The Saudi Arabian economy: Policies, achievements and challenges***. New York: Spring International

Ranjana srivatsa(2011) ***The role of university- industry collaboration in regional economic development*** ,(PHD) Theses the university of southern mississippi.

Salerno, Carol. (2004). Public money and private providers: Funding 92 Channels and national patterns in four countries. ***Journal .Education*** 48, 101- 13

Sav,T(2013) Foure- stage DEA efficiency evaluations: Financial reforms in public university funding, ***International Journal of Economics and Finance,***5(1),p24-36

Tilak, J. (2015). Global trends in funding higher education. ***International Higher Education,*** (42) .P1-45

Titus, M. A. (2006). No college student left behind the influence of financial aspects of a state's higher education policy on college completion. The ***Review of Higher Education***, 29(3), 293-317

Vanderford, N. L., Weiss, T. & Weiss, H. (2013) . A survey of the barriers associated with academic-based cancer research commercialization, ***PLOS One***, 8(8), 1-8

Walsh, john(2008) University-industry Relations on the Refrom era: Evidence from a Survey of Japanese University Faculty , Copenhagen , ***Prometheus,*** 26, (1), pp1-47

Wolfe, D. A., & Bramwell, A. (2008). Universities and regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo. ***Research Policy***, 37(8), 1175-1187

Wolfe, D. A., & Gertler, M. S. (2004)Local social knowledge management: Community actors, institutions and multilevel governance in regional foresight exercises***. Futures***, 36, 45-65.

YU Wensheng. (2012) On University Teacher’s Non-Wage Income and Higher Education Dissimilation, ***Cross-Cultural Communication***, 8(2) p85-90

الملاحـــــق

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (١) معدل الزيادة السنوية للميزانية بالجامعات السعودية الثلاثة .

ملحق رقم (٢) قائمة بالإدارات العامة بالجامعات السعودية الثلاثة .

ملحق رقم (٣) قائمة بمصادر التمويل الذاتي ببعض التجارب العالمية .

ملحق رقم (٤) الاستبانة في صورتها الأولية .

ملحق رقم (٥) قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة .

ملحق رقم (٦) الاستبانة الميدانية في صورتها النهائية

ملحق رقم (٧) قائمة بأسماء محكمي التصوّر المقترح واستبانة التحكيم .

ملحق رقم (٨) خطابات تسهيل المهمة للجامعات .

ملحق رقم (٩) خطاب تسجيل العنوان .

ملحق رقم (١) معدل الزيادة السنوية للميزانية بالجامعات السعودية الثلاثة

	١٤٢٠	١٤٢١		١٤٢٢		١٤٢٣		١٤٢٤		١٤٢٥	
جامعة الملك عبدالعزيز	1,208,561,000	1,432,603,000	٪١٩	1,456,305,000	٪٢	1,538,796,000	٪٦	1,508,488,000	٪٢-	1,620,877,000	٪٧
جامعة ام القرى	593,353,000	743,295,000	٪٢٥	710,619,000	٪٤-	744,534,000	٪٥	672,731,000	٪١٠-	754,372,000	٪١٢
جامعة الطائف								121,862,000		178,114,000	٪٤٦

	١٤٢٦		١٤٢٧		١٤٢٨		١٤٢٩		١٤٣٠	
جامعة الملك عبدالعزيز	1,903,634,000	٪١٧	1,894,732,000	٪٠	2,467,721,000	٪٣٠	2,906,650,000	٪١٨	3,493,758,000	٪٢٠
جامعة ام القرى	999,324,000	٪٣٢	998,543,000	٪٠	1,492,990,000	٪٥٠	1,693,515,000	٪١٣	1,873,914,000	٪١١
جامعة الطائف	303,084,000	٪٧٠	366,547,000	٪٢١	774,964,000	٪١١١	935,536,000	٪٢١	1,076,946,000	٪١٥

	١٤٣١		١٤٣٢		١٤٣٣		١٤٣٤		١٤٣٥		١٤٣٦	
جامعة الملك عبدالعزيز	3,916,068,000	٪١٢	4,471,343,000	٪١٤	5,710,048,000	٪٢٨	5,984,610,000	٪٥	5,964,984,000	٪٠	4,799,041,000	٪٢٠-
جامعة ام القرى	1,919,688,000	٪٢	2,189,612,000	٪١٤	2,690,602,000	٪٢٣	2,823,110,000	٪٥	2,902,402,000	٪٣	2,281,972,000	٪٢١-
جامعة الطائف	1,266,213,000	٪١٨	1,554,903,000	٪٢٣	2,040,426,000	٪٣١	2,064,630,000	٪١	2,102,730,000	٪٢	1,343,002,000	٪٣٦-

ملحق رقم (٢) قائمة بالإدارات العامة بالجامعات السعودية الثلاثة *

جامعة الطائف	جامعة أم القرى	جامعة الملك عبدالعزيز
الإدارة المالية	الإدارة المالية	إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة
الإدارة القانونية	الإدارة القانونية	إدارة التعاون الدولي
إدارة مراقبة المخزون	مكتب المراقب المالي والحسابات الخاصة	الهيئة الإستشارية الدولية
إدارة المشاريع والصيانة	الإستثمار	أمانة لجنة العمداء الإستشارية
إدارة المشتريات والمناقصات والعقود	إدارة المشاريع العامة	الإدارة القانونية
إدارة التجهيزات المعملية والتعليمية	إدارة المشتريات والمناقصات	إدارة العقود والمشتريات
إدارة البعثات	إدارة الأراضي والممتلكات	الإدارة المالية
إدارة المنح الدراسية	إدارة الخدمات التعليمية	إدارة المستودعات
إدارة المستودعات	إدارة البعثات	إدارة مراقبة المخزون
إدارة التشغيل والصيانة	إدارة التكاليف	إدارة البعثات
	إدارة المستودعات	إدارة المشاريع
	إدارة السلامة	إدارة العامة للدراسات والتصميم
	إدارة التخطيط والميزانية	إدارة العامة للتخطيط والعقود الهندسية
	إدارة الأسكان	إدارة الإستثمار
	شركة وادي مكة للتقنية	إدارة الموارد الذاتية
		إدارة الإستثمار الملكية الفكرية
		شركة وادي جدة

* تم اختيار الإدارات العامة الجامعية ذات الصلة بالموارد المالية فقط في الثلاث جامعات (جامعة أم القرى ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جامعة الطائف)

ملحق رقم (٣) قائمة بمصادر التمويل الذاتي ببعض التجارب العالمية

اولا : نبذة عن تجربه الولايات المتحدة الامريكيه

(١) يسود التمويل الذاتي في الولايات المتحدة الأمريكية وفيه تدعم الدولة الجامعات بطريقة مباشرة وغير مباشرة عن طريق المنح والقروض الممنوحة للطلاب، وفيما يتعلق بالتمويل والمساعدات المالية المقدمة للجامعات فهي تأتي من مصادر متنوعة (الحكومة الفدرالية، الحكومة المحلية، قطاع خاص، بنوك، مساعدات مالية) ويعتمد مقدار هذه المساعدات على الإنجازات والإبداعات التي تحققها الجامعة. كما أن هناك ثلاثة أنواع من المساعدات المالية تقدم للجامعات الأمريكية منها أموال تدفع على شكل هدايا وليس من المفروض إعادتها وسدادها، وتعطى بشكل بعثات ومنح، أما القروض فإنها تقدم حسب الحاجة الفعلية وتسترد بفوائد مالية بسيطة إضافة إلى أن هناك مساعدات تعطي للطالب مقابل العمل والتي تتطلب من الطالب أن يعمل في الكلية أو الجامعة بدوام جزئي .وتشير التقارير إلى أن المساعدات المالية المقدمة للجامعات الأمريكية وصلت إلى ما يقارب (٦٠) بليون دولار في الجامعات والمؤسسات التعليمية الأمريكية في عام (١٩٩٨/١٩٩٩)، وبمقارنة ذلك مع دول أخرى، نجد أن الجامعات الأمريكية أنفقت على كل طالب في التعليم العالي (٧) أضعاف عن ما أنفق في فرنسا وإيطاليا وإنجلترا، كما أن معظم الدراسات أوضحت أن أمريكا واليابان تعول كثيرا على القطاع الخاص في الإنفاق وتمويل التعليم العالي، بعكس دول العالم الأخر التي تعتمد اعتمادا كبيرا على القطاع العام .

(٢) يرتكز تمويل التعليم العالي والجامعي على ثلاثة مصادر :الحكومة الفيدرالية، وتصل حصتها حوالي ١٢٪ وتكون في شكل منح أو عقود منافسة، وتسهم حكومات الولايات بحوالي ٢٧٪ من تكلفة التعليم العالي، بالإضافة إلى المصادر الأخرى مثل الرسوم التعليمية وغيرها من مصادر التمويل كما تقوم حكومة الولاية بفرض ضرائب داخلية لصالح التعليم العالي والجامعي بها، كما تقوم بفرض نسبة من ميزانية الأبحاث التي تقوم بها الجامعة لبعض الهيئات العامة كرسوم قومية لتمويل التعليم الجامعي، على أن تستخدم هذه الرسوم في تطوير المكتبات وإثرائها بالكتب والمراجع والدوريات، وتحسين الخدمات والأبحاث العلمية التي تقدمها الجامعات الأمريكية.

(٣)على الرغم من الزيادة الشديدة في كلفة توفير التعليم، حيث ارتفعت أسعار كل من: (معدات التكنولوجيا، والمنشورات والكتب، ومتطلبات الرعاية الصحية، وصيانة المباني.. وغيرها)، إلا أن الحكومة الأمريكية تقوم بتوفير (٤٧٪) فقط من جملة الاعتمادات الحكومية المخصصة للجامعات العامة. ويختلف تمويل الجامعات الحكومية من ولاية لأخرى، ففي المتوسط تبلغ مساهمة حكومة الولاية حوالي (٤٠٪) من ميزانية الجامعة، والباقي يتم تدبيره من مصادر أخرى

(٤) يدفع الطلاب رسوماً دراسية مقابل حصولهم على درجة جامعية، وتختلف قيمتها من ولاية إلى أخرى،

حيث تقوم كل ولاية بتحديد قيمة الرسوم الطلابية بالتعليم الجامعي حسب ظروفها الاقتصادية، وسياستها التعليمية، والتكلفة الفعلية لكل تخصص ويختلف متوسط نصيب ما يدفعه الطالب وأسرته حسب دخلهم السنوي في التعليم الجامعي من ولاية لأخرى

(٥) تقدم الحكومة الفيدرالية برنامجاً للقروض الطلابية يهدف إلى مساعدة الطبقة الوسطى في المجتمع لتوفير مصاريف تعليم الطلاب في مؤسسات التعليم العالي، مع إعطاء الطالب فترة سماح تصل مدتها إلى حوالي عشر سنوات لسداد هذه القروض، وبفائدة تصل إلى ٥٪ في العام الواحد، مع قيام الحكومة الفيدرالية بدعم برنامج القروض الطلابية, وتتمثل أنواع القروض الطلابية في: القروض التجارية، القروض المرتبطة ، بمستوى الدخل، البرامج الحكومية للقروض الطلابية، والتي تتمثل في: برنامج القروض على المستوى الفيدرالي، وقروض آباء طلاب المرحلة الجامعية الأولى، والقروض القومية المباشرة للطلاب، وبرامج الولايات للقروض .

(٦) تعتبر جامعة معهد ماسوستش للتكنولوجيا MIT نموذجاً مثالياً ومتقدماً للتجربة الأمريكية في **الجامعة المنتجة.** منذ بداية القرن العشرين ظهرت إرهاصات الإستغلال الإقتصادي للنشاط التعليمي والبحثي بالجامعة الواقعة في مدينة بوسطن ضمن منطقة كانت بداية نشاطها الإقتصادي زراعياً ثم تطور 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 االذين لديهم أفكار أو ابتكارات تحتاج للترويج والتسويق.

ومن أهم المصادر البديلة لتمويل التعليم الجامعي تحول بعض الجامعات الامريكية إلى نموذج **الجامعة المنتجة، ومن آليات الجامعة المنتجة بالتعليم الجامعي الأمريكي** ما يلي:

أ) الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج: يهتم التعليم الجامعي الأمريكي بتقديم خدمات مختلفة لقطاع الصناعة والإنتاج، تتمثل تلك الخدمات في صورة استشارات بحثية، وعقد دورات تدريبية للعاملين بالشركات، ونظام التعاقد بين الجامعات والمؤسسات الصناعية من خلال الأبحاث العلمية التي تقدمها الجامعات للمؤسسات الصناعية بمقابل مادي. فالشراكة تحقق المنفعة المتبادلة بين الجامعات والقطاع الصناعي، فالجامعة تقدم الخدمات التالية للقطاع الصناعي:

- **تقديم برامج تعليمية مختلفة تفي بالاحتياجات التعليمية والتدريبية للعاملين بالقطاعات المختلفة.**
- **قيام أعضاء هيئة التدريس بتقديم المشورة الفنية والمشاركة في البرامج التدريبية التي تنظمها المؤسسات الصناعية.**
- **تسمح نظم العمل بالجامعات الأمريكية بانتداب أعضاء هيئة التدريس للعمل لفترات طويلة كمستشارين بمواقع العمل.**

الاستفادة من أنشطة البحث العلمي التي يقوم بها الخريجون وأعضاء هيئة التدريس في مختلف مجالات العلم والمعرفة، وترجمة ما يصلون إليه من نتائج علمية إلى منتجات حديثة

أما عن دوافع مؤسسات القطاع الصناعي لدعم البحث العلمي بالجامعات الأمريكية، أو الأسباب التي تدعو القطاع الصناعي للشراكة بينه وبين الجامعة، ما يلي:

- الحصول على تقنية أو وسيلة مبتكرة تتبناها المؤسسة لزيادة العائد المادي عليها.
- السعي لملكية ابتكارات جديدة لحجبها عن المؤسسات المنافسة والاستفادة منها عند الحاجة.
- خفض الضرائب السنوية التي تقوم الحكومة بتحصيلها منها (خاصة لو تبرعت للبحث العلمي)
- الحصول على ثروة بشرية مدربة على دراية بأعمال المؤسسة دون الإنفاق على تدريبها وإعدادها للعمل.
- الاستغناء بقدر الإمكان عن المستشارين الذين يتقاضون رسوما عالية لخدماتهم قصيرة المدى.

ب) الحاضنات التكنولوجية:(حاضن أوستن) ظهرت هذه الفكرة في الولايات المتحدة نهاية الخمسينات، وهي بمثابة حاضنة للأفكار والمواهب الإبداعية تتكون من منظمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات والآليات، تتعامل مع المشروعات والأفكار والمواهب الإبداعية لتمكنها فيما بعد من الانتقال إلى أسواق العمل الخارجية، وعادة ما تكون داخل حرم جامعي أو مراكز البحوث، ويعتبر نموذج الحاضن التكنولوجي بجامعة أوستن من أشهر النماذج التي تهدف إلى تحقيق عملية الشراكة أو التعاون بين الجامعات وقطاعات الإنتاج في مجال البحث العلمي. وهو مشروع تعاوني بين الجامعة الحكومية والحكومة المحلية في مدينة أوستن وبمشاركة غرفة التجارة والقطاع الخاص، والحاضن بمثابة مركز علمي– تطبيقي يعكس إسهامات الجامعة المباشرة في مجال التنمية الاقتصادية، خاصة في مجال إقامة أنظمة إدارية عالية الجودة والمستوى، وقدمت الجامعة من خلال هذا الحاضن خدماتها لأكثر من ٤٠٠ شركة ووفرت فرصاً ووظائف حقيقة لأكثر من ٣٠٠ فرد. فالحاضنات التكنولوجية وحدائق العلوم لها دور كبير في التنمية الاقتصادية وذلك من خلال الربط بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج والأعمال ويمكن تحديد أهدافهما في ثلاثة أهداف رئيسة: التطور الاقتصادي واستحداث الوظائف، تسويق البحث العلمي، نقل التكنولوجيا.

ج) منتزهات العلوم: تم إنشاء هذا المنتزهات كآلية لنقل التكنولوجيا بين الجامعات وقطاع الأعمال وتدعيماً للتنمية الاقتصادية، حيث ترجع النشأة الأولى لمنتزهات العلوم في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وبدأت تظهر في الآونة الأخيرة بالدول الأخرى، ومنذ إنشاء منتزه العلوم "ستانفورد" في عام ١٩٥١ فقد زاد عدد المنتزهات في الولايات المتحدة تدريجيا منذ عام ١٩٨٠ وفي العقد الماضي، حتى وصل إلى ١٧٠ منتزه للعلوم. وتختلف منزهات العلوم بأمريكا من حيث العمر والحجم؛ يعد منتزه "ستانفورد" من أقدم المنتزهات حيث أنشئ عام ١٩٥١، أما أكبر المنتزهات هو منتزه "مثلث البحوث" وأنشئ عام ١٩٥٩، ويعتمد على كبر مساحته حيث تصل مساحته إلى ٦.٨٠٠ فدان، وكبر عدد موظفيه ٣٧٠٠٠ موظف **ومن أمثلة منتزهات العلوم :منتزه وادي السليكون بجامعة ستانفورد**" ومن خلال وادي السليكون قامت الجامعات في نيويورك بتوفير البحث والخبرة لإنتاج التكنولوجيا العالية التي تحتاجها الصناعات. **ومنتزه مثلث البحوث**

بولاية كارولينا الشمالية: ويعتبر هذا المنتزه من أنجح منتزهات البحوث في الولايات المتحدة بل في العالم أجمع، وله آثر كبير في إيجاد فرص عمل للمواطنين وخريجي الجامعات في ولاية كارولينا الشمالية. والهدف من منتزه مثلث البحوث جذب قطاع الصناعة من خلال الأبحاث التطبيقية، وزيادة فرص العمل لمواطنين شمال كارولينا، وزيادة نصيب الفرد من الدخل القومي.

(٧) تعد الولايات المتحدة الأمريكية رائدة في عدد الكراسي العلمية الآن، حيث يوجد بها الآلاف من الكراسي العلمية، ويوجد أكثر من ٢٠٠٠ كرسي علمي في كندا واكثر من ٢٠٠ كرسي علمي في جنوب أفريقيا. 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.

(٨) سجلت الجامعات والمؤسسات الأكاديمية زيادة ملحوظة في الطلب على برامج الدراسات فوق البكلوريا 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 وكلفورنيا قد عقدوا اجتماعاً لدراسة الآفاق المستقبلية لبرامج التعليم المستمر وقد رسم هؤلاء الأكاديميون صورة مشجعة للتعليم العالي تنطوي علي 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 عام ١٩٠٩م. 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 إلي ٩٢ مليون دولار سنوياً بالمقارنة مع ٣ مليون دولار سنويا في السبعينيات، وتقد المدرسة ١٠٧ من البرامج الدراسية تتراوح بين ٤ إلي ٨ دورات، وتمنح طلابها شهادات في مجالات متخصصة مثل التخطيط المالي وبرمجة الحاسوب، وتحقق جامعة هارفارد نحو ١٥٠ مليون دولار سنوياً من فصول التعليم المستمر. وكشفت دراسة أجرتها الجامعة قبل بضع سنوات أن ٦٠ ألف طالب يلتحقون بدورات التعليم المستمر من جامعة هارفارد كل عام كطلاب غير متفرغين أما جامعة جون هوبكنز فلديها ٤ مراكز للتعليم المستمر وثلثا شهادات الماجستير التي منحتها الجامعة حصل عليها طلاب غير متفرغين

(٩) مصادر التمويل الخاصة بالولايات المتحدة الامريكية وتشمل ما يأتي :

١) **المصروفات الدراسية:** تعد أحد مصادر تمويل التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية، وتحدد قيمتها

وفقاً للجامعة التي يلتحق بها الطالب أو الدرجة العلمية التي سيحصل عليها، ومؤخراً حدث ارتفاع كبير في المبالغ التي يدفعها الطلاب نظير تعليمهم، وهذا الارتفاع في الكلفة يدفع الطلاب أن يساهموا في استراتيجيات تمويل التعليم الجامعي، وتبلغ المصروفات من (١٠٠٠٠) دولار إلى (٣٥٠٠٠) دولار أو أكثر تبعاً لنوع الكلية أو المعهد. وتعتمد الجامعات الخاصة في تمويلها على هذه المصروفات. لقد ارتفعت المصروفات الدراسية بالكليات الحكومية بنسبة (١٤٪)، أما المعاهد البحثية الأربع سنوات فازدادت فيها بنسبة (٥٧٪)، وهذه الزيادة تجعل بعض الطلاب يتجهون إلى الكليات ذات المصروفات الأقل. وهذا يحدث من قبل الطلاب أبناء الطبقة الميسورة، أما بالنسبة للطلاب أبناء الطبقات البسيطة فلا يشعرون بهذه الزيادة أو التغير؛ لأن المساعدات المالية المقدمة لهم تغطي ذلك. إن زيادة المصروفات الدراسية في ولاية ايداهو (Idaho) ازدادت خلال الفترة من ١٩٩٨م إلى ٢٠٠٨م بمعدل (١٣٧٪)، وأدى ذلك إلى أنها أصبحت من أسرع الولايات نمواً في التعليم الجامعي، مما أدى إلى زيادة أعداد المتخرجين بنسبة (١٧٪)

٢) **المنح:** تبلغ نسبة المنح المقدمة من الحكومة الفيدرالية للجامعات الحكومية حوالي (٢٢٪) من دخل الجامعات. وتلعب المنح دوراً مهماً من خلال تسهيل التحاق عدد كبير من الطلاب بالجامعات الأمريكية، ويود أنواع من هذه المنح مثل "منح بيل"، وهي تقدم للعائلات ذات الدخل المنخفض وذلك لدفع نفقات التعليم الجامعي، ففي عام ٢٠٠٦م وفرت حكومة الولايات والحكومة الفيدرالية (١٩) بليون دولاراً ثم (٧) بليون دولاراً أخرى في شكل منح، ومعظم المنح الفيدرالية كانت من خلال برنامج "منح بيل" كما وفرت (١٣) بليون دولاراً سنوياً ل(٥.٣) مليون طالب وطالبة بمعدل (٢٤٠٠) دولاراً. وتقدم للعائلات ذات الدخل الأقل من (١٥٠٠) دولاراً لكل واحد، وفي عام ٢٠٠٨م ارتفعت منح بيل بنسبة (٢٥٪) لمواجهة الخمس سنوات التالية. ويوجد برنامج آخر للمنح بالولايات المتحدة الأمريكية تم تصميمه لمساعدة الطلاب ذوي الدخول المنخفضة أيضاً، وذلك للحصول على درجات علمية وتحسين المهارات والتهيئة لمستقبل مهني جديد، وهي تقدم للطلاب الذين لا يتجاوز دخل عائلاتهم (٦٥٪) من متوسط دخل العائلات في الولاية، ويستطيع الطلاب أن يستخدموا هذه المنح في الجامعات والكليات سنتين أو أربع سنوات. ويوجد مستويان من هذه المنح الأول يقدم للطلاب الذين دخل عائلاتهم أقل أو يساوي (٥٠٪) من معدل دخل العائلات في الولاية ويحصلوا على منح بمعدل (١٠٠٪)، وهي أعلى منحة متاحة، والثاني يحصل عليه الطلاب الذين دخل عائلاتهم بين (٥١ – ٦٥٪)، ويبلغ نسبته (٧٥٪) من المنح القصوى. وفي السنة المالية ٢٠٠٦م استخدم برنامج المنح ما يقارب (١٥٣) مليون دولاراً من أموال إحدى الولايات، و(٢) مليون دولاراً من الأموال الفيدرالية، ولقد ساعد البرنامج ما يقارب (٦٥٠٠٠) طالب وطالبة بكليات هذه الولاية.

٣) **برنامج إقراض طلاب التعليم الجامعي:** تم التوسع في هذا البرنامج في عام ٢٠٠٠م، ويقدم بصفة أساسية قروضاً تقليدية لجميع الطلاب الذين ينتمون إلى القسم الأعلى من الطبقة المتوسطة، والذين يدرسون في جامعات خاصة عالية التكاليف، وتكون هذه القروض بمعدل فائدة منخفض جداً بدعم من الحكومة الفيدرالية؛ كما إنها تتحمل الفائدة أثناء فترة الدراسة بالنسبة للطلاب الفقراء. وتعتبر القروض مكملا للمساعدات المالية

في جامعات U.S.A، وعلى الطالب أن يحدد كمية الأموال التي سوف يقترضها، ويردها، والقاعدة الأساسية هي عدم إقراضه أكثر من الضروري. توفر حكومة U.S.A العديد من برامج القروض، وأهمها برنامج "ستافورد" للقروض، وهي تنقسم إلى نوعين الأول "مباشر" أي قروض مباشرة للطلاب من القطاع الفيدرالي للتعليم الجامعي، بينما الثاني "تأمين"، وهي قروض للطلاب من بنوك خاصة، حيث تضمن الحكومة الدفع. في عام ٢٠٠٥م تم تقديم (٢٣٪) من قروض "ستافورد" من خلال العروض المباشرة للطلاب. أن برنامج "ستافورد" للقروض معد بطريقة جاذبة، حيث تتاح القروض لتغطية تكاليف تمويل تعليم الطالب بالجامعة، وهي متاحة لكل الطلاب، ويختلف الدفع ورد القرض على حسب الدخل بعد التخرج. وتقدم بعض مراكز التعليم التعاوني بالجامعات القروض للطلاب، فمثلاً بجامعة بوسطن تتيح الهيئة المالية للتعليم قروضاً مالية تتكفل بكل مصاريف الطالب من نفقات المعيشة والكتب والمواصلات مع فائدة محددة، وتمتد فترة سداد القرض إلى (١٥) عاماً.

٤) **التبرعات أو الهبات والوقف من أموال الأفراد:** تعد الهبات والوقف الذي يقدم للجامعات الحكومية والخاصة بالولايات المتحدة الأمريكية أحد المصادر المهمة في تمويل هذا التعليم، وحيث لا توجد هناك ألقاب تورث أو لا تورث بحيث يصبح تدبير مصدر مالي لعمل نافع للمجتمع مثل التعليم الجامعي وسيلة الثري في تخليد اسمه، وهكذا نجد بعض الجامعات تحمل اسم من قام بوقف كل أو جزء من تركته أسلوب تمويل ثابت لها. كما تعتبر التبرعات الخاصة من الأفراد والمنظمات أسلوبا مهما لتمويل الجامعات والكليات، حيث إن الدعم التطوعي للتعليم العالي والجامعي من قبل الهيئة الضريبية كان (٢٣) بليون دولار عام ٢٠٠٣م، منها (١١) بليون تبرع بها الأفراد. وتتابع الجامعات سواء كانت جامعات خاصة أو جامعات حكومية، خريجيها طوال حياتهم وتطلب من أثريائهم تبرعات كبيرة، وأيضاً تجمع تبرعات متفاوتة من مجموع خريجي دفعة معينة لتقيم مبنى أو معملاً أو مكتبة. إن ثقافة تقديم التبرعات والهبات والوقف في الولايات المتحدة الأمريكية تدعمها بيئة سائدة تؤكد على صحة المقولة التي تشير إلى أنه من غير المناسب أن تقوم الدولة بدور الموفر الرئيسي لكل الخدمات للمواطنين. كما أن تقديم التبرعات الخيرية يمثل في جوهره واحداً من بين أبرز السمات والمعالم الأساسية التي تميز ثقافة النخبة في الولايات المتحدة الأمريكية. ففي عام ٢٠٠٦م وصل حجم التبرعات والهبات الخيرية المقدمة من جانب (٧١) ألف مؤسسة خيرية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى مستوى قياسي غير مسبوق وهو (٤٠.٧٪) بليون دولار أمريكي بزيادة قدرها (١١.٧٪) عن عام ٢٠٠٥م، وفي نفس الوقت بلغ عدد المنح والهبات الخيرية من جانب الأفراد الأمريكيين أكثر من (١٠٠) مليون دولار أمريكي. وتستفيد المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعات من ثقافة تقديم الوقف والتبرعات الخيرية السائدة في المجتمع الأمريكي، حيث يوجد العديد من الجامعات الأمريكية – بما في ذلك: جامعتا "هارفارد، وبيل" – قد تم تأسيسها وتدعيمها من خلال أموال الوقف والتبرعات الخيرية التي تم الحصول عليها من رجال الصناعة، والأفراد، والخريجين.

تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في الأوقاف:

تعتبر أمريكا رائدة العمل الخيري في العالم، وقد تولت هذا الدور منذ القرن العشرين ببلورة مفهوم المؤسسات الخيرية وكثرة العطاء الخيري، حتى تأسست فيها مراكز المؤسسات الخيرية التي تحميها وتعقب على أنشطتها وتوفر الخبرات للقائمين عليها، حتى ازداد عددها في عام ١٩٨٣م عن (٢٢) ألف مؤسسة وقفية تسهم في مجالات الحياة ومن ضمنها التعليم، وقد قامت هذه المؤسسات الوقفية أنواعاً متعددة من الدعم للتعليم العالي بإجمالي خمسة مليارات ونصف من الدولارات، وفي عام ١٩٨٩ م زاد عدد المؤسسات(٣٢) ألف مؤسسة خيرية عامة نشطة بلغت ممتلكاتها اكثر من (١٣٧٥) مليار دولار، وقدمت من الأموال ذلك العام حوالي (٨٠٠٠) مليون دولار، ثم ازداد عدد المؤسسات الوسطية في العطاء الخيري في عام ١٩٩٦ إلى (٤١٥٨٨). وهذه المؤسسات لم تزد منحها على (٧٨) من مجموع العطاء الخيري الذي بلغ (١٥٠٧) بليون دولار، وهذه المؤسسات تدخل تحت عبارة (Foundation) في المصطلح القانوني الأمريكي وهي تتوزع على أربعة أنواع كالتالي :

أ) **مؤسسات مستقلة:** وهي أكثر المؤسسات الوقفية شيوعاً في البلاد الغربية وأقدمها وأكثرها خضوعاً للرقابة، وهي منظمات مستقلة لتقديم المنح الخيرية، ذات الأهداف الاجتماعية والصحية والتعليمية والدينية وغيرها من الأنشطة الخيرية، ولا تقوم هذه المؤسسات بالأعمال الخيرية مباشرة، بل تتخصص بتمويل الأعمال الخيرية عن طريق تقديم المعونات والمساعدات المالية للمؤسسات الأخرى والأفراد، حسب تحقيق الهدف الذي تريد تحقيقه، وتتكون مصادر تبرعاتها من تبرعات الأفراد والعائلات.

ب) **مؤسسات الشركات:** وهي مؤسسات وقفية للعطاء الخيري تؤسسها وترعاها شركات مساهمة، وتعين لها مجلس إدارة خاص بها، وتلي هذه المؤسسات المؤسسات المستقلة من حيث مقدار الأصول والمنح التي تقدمها.

ج) **المؤسسات المجتمعية:** وهي تشبه المؤسسات المستقلة، ولكنها تختلف عنها من حيث تحديد غرضه بمجتمع معين نحو مدينة أو محافظة أو ولاية بعينها، فضلا عن التحديد الموضوعي لغرضها، كأن يكون للتعليم أو الصحة الخ. وتكون مصادر تمويلها من الأفراد والعائلات في المجتمع المحلي نفسه.

د) **المؤسسات التشغيلية:** وتتميز هذه المؤسسات بكون عطائها عيني على صورة خدمات صحية أو تعليمية أو اجتماعية ولا تقدم هذه المؤسسات منحا نقدية على الإطلاق، وهي أشبه بالوقف المباشر في النظام الإسلامي

وتقدم هذه المؤسسات الوقفية الأربعة المنح التي توزع على النحو التالي :

- توزيع منح المؤسسات الوقفية في عام ١٩٩٦ م في الولايات المتحدة الأمريكية
  - للخدمات الإنسانية
  - للفنون والثقافة

- للخدمات الاجتماعية العامة
- للبيئة ورعاية الحيوان
- للمساعدات الخارجية
- للعلوم الاجتماعية والإنسانية
- مساعدات دينية

• أن المؤسسات الوقفية والتبرعية تقدم (٢٥) من مجموع خدمات التعليم في الولايات المتحدة وهي أعلى نسبة تقدم في مجالات الخدمات المجتمعية، ويتفوق التعليم الذي يقدمه القطاع الوقفي والتبرعي على كل من القطاعين الآخرين تفوقا واضحا في الكفاءة ونسبة الإنجاز العلمي إلى عدد الطلبة، وأن التعليم في القطاع الخيري ينفق (٣٤) و(٢٢) في القطاع الحكومي و (٦٤) في القطاع التجاري من مجموع الإنفاق على التعليم الجامعي والعالي ، أي أنه في الوقت الذي تزيد فيه كلفة الطالب في القطاع التجاري على (١٧٠ألف دولار) نجدها تتجاوز ١٥٢٠٠) في القطاع الخيري و(٢٩٠٠ دولار) في القطاع الحكومي وهذا يدل على أن قطاع التعليم الخيري استطاع أن يجعل التعليم الجامعي والعالي في متناول معظم أفراد الطبقة الوسطى فالرسوم التعليمية لا تشكل أكثر من (٣٦) من مصادر التمويل الخيري. وهذا يؤكد ما أحرزته الأوقاف التعليمية في أمريكا من نجاح وتقدم، والذي عزى إلى أمرين : **الأمر الأول** هو جمع الأموال للأسباب التربوية، والثاني لتجنب المشاكل القضائية وما جعلها تعلب دورا متميزا في المجتمع الأمريكي المعاصر، فعلى الأقل هناك عشرون جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، تملك أوقافا قيمتها أكثر من بليون دولار، والذي منها وقف هارفاد، وقائمة العشر جامعات الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية والتي لديها أكبر قيمة للأوقاف عام ١٩٩٢ م.

جامعة هارفارد – جامعة تكساس – جامعة برنستون – جامعة بيل – جامعة ستانفورد – جامعة كو لومبيا – جامعة أموري – جامعة ماستشوتس – جامعة واشنطن – جامعة تكساس

إذا من خلال العرض السابق يتضح الوقف والعمل الخيري ، وتوظيفه لخدمة الجامعات باعتباره موردا لتمويل الجامعات، وبذلك تعتبر أمريكا في الوقت الحاضر رائدة المهتمين بالعمل الخيري في العالم، إذ يبلغ معدل تبرع الفرد الأمريكي الواحد في عام ١٩٨٩م (٥٠٠) دولار، وقد كانت بداية إنشاء هذه المؤسسات نتيجة لما أحدثته الثورة الصناعية وتكدس الثروات في بعض فئات المجتمع.

٥)قطاع الأعمال: عن طريق عقود البحث بين الجامعة أو أحد أقسامها والشركات الصناعية. وهذا الأمر شائع في الولايات المتحدة حيث المنافسة على أشدها بما تستلزمه من بحث مستمر فيما يطور الإنتاج ويبتكر منتجات جديدة، ويقلل التكاليف. كما تقوم الجامعات بالتعاقد مع الوزارات، وسلطات الحكم المحلي، ومع شركات أجنبية أو حكومات أجنبية. ويوجد في كل جامعة مكتب اتصال خاص يذهب ممثلوه إلى الجهات المختلفة للحصول على عقود الأبحاث من الشركات والمصانع. فعلى سبيل المثال نجد أن جامعة ولاية نيويورك لكي تصل إلى مكانة مرموقة كان عليها زيادة ميزانيتها من خلال بيع خدماتها إلى الولاية نفسها. كما

تعتبر عقود رؤوس الأموال البشرية أداة جيدة لتمويل التعليم الجامعي، وهذا الأسلوب أفضل ومناسب عن قروض الطلاب، حيث يتم جذب القطاع الخاص إلى تمويل التعليم الجامعي، فيتلقى الطالب تمويلاً في مقابل نسبة من دخله خلال فترة زمنية محددة، وهي تعتبر وسيلة مثالية ومساوية لأن العائد على المستثمر سوف يعتمد على مكاسب الطلاب بعد تخرجهم. وعلى الرغم من أن هذه العقود آمنة وأقل مخاطر للطلاب. إلا أنها ما زلت قيد التجربة هناك. وتقوم الحكومة باستقطاع نسبة لصالح الجامعات من ميزانية البحوث التي تجري في الجامعات والممولة من الحكومة الفيدرالية أو أي جهة أخرى كرسوم فوقية واجبة، على أن تستخدم حصيلة هذه الرسوم والتي حددت بنسبة (٢٦٪) في تغطية البحوث الجامعية التي لم تمول بصفة مباشرة، وكذلك إثراء المكتبات وتحسين الخدمات بالجامعة.

٦) **السندات الدراسية:** وتعد أحد مصادر تمويل التعليم الجامعي، والسند هو عبارة عن كوبون يحدد قوة شراء الخدمة الخاصة، وهو يساعد الطلاب وأولياء الأمور على اختيار الخدمة التعليمية التي تناسبهم، ويسهم نظام السندات في إيجاد خدمات متنوعة، ويزكي التنافس بين مؤسسات التعليم، مما يزيد من تحمل المؤسسات التعليمية لمسئوليتها تجاه الطلاب ويجعلها تبحث عن الجودة النوعية حتى تجذب أكبر عدد من الطلاب الذين يدفعون تكلفة ونفقات تعلميهم. ويعتمد هذا النظام على قيام الحكومة بتقديم سندات تعليمية للطلاب، تتيح لهم فرص الاختيار بين الجامعات، كما يتيح للجامعات الأفضل أن تستقطب أكبر عدد من الطلاب.

ثانياً : تجربة المملكة المتحدة

١. يعتبر نظام التعليم العالي في بريطانيا من أقدم النظم التعليمية في العالم، حيث يعود تأسيس الجامعات البريطانية إلى القرن الثالث عشر الميلادي، فنجد أن مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا تتمركز في المدن الرئيسية مثل لندن، مانشيتر، بيرمنجهام، نيوكاسل، أدنبره، ليفربول ...الخ، ويوجد في بريطانيا جامعات ذات سمعة عريقة مثل جامعة كامبردج، اكسفورد، لندن، سانت أندروس، وتجدر الإشارة إلى أن جميع الجامعات البريطانية هي جامعات حكومية باستثناء جامعة باكنجهام، وتعتمد برامج الجامعات على التخصص العميق انطلاقا من أن فلسفة التعليم العالي في بريطانيا تقوم على أن يكون الخريج متعلماً متخصصا أكثر من أن يكون ذا ثقافة شمولية. تاركة للطالب حرية الاختيار وتشجيع التعليم الذاتي وتنمية قدرات الطالب على التحليل والتفكير والبحث.

٢. أما فيما يتعلق بجانب تمويل الجامعات فإن الجامعات البريطانية تعتمد في تمويلها على مصادر متنوعة كالمنح والهبات والتبرعات، أما الكليات التقنية فتعتمد في مواردها على الإدارات الحكومية. فقد أنشئ في بريطانيا عام ١٩٨٨ مجلسان في هذا السياق الأول مجلس تمويل الجامعات (Funding University Counci1). ويرمز له (UFC) والثاني مجلس تمويل الكليات التقنية (PCFC) (council Funding Colleges and polytechnics) وقد أنشئت الحكومة مراكز أخرى لتمويل الجامعات أطلق عليها ما يسمى بمجالس تمويل الجامعات مثل مجلس تمويل التعليم العالي (council Funding Education

(HEFCE) (Higher) ويقع في مدينة بريستول، إضافة إلى مجلس تمويل الجامعات في اسكتلندا (HEFCS) ومجلس تمويل الجامعات في ويلز (HEFCW). .
٣. تتوفر في بريطانيا مصادر إضافية لتمويل الجامعات تتمثل في الرسوم الدراسية، وعقود الجامعات مع الشركات، والتبرعات، والهبات، ورسوم الجامعات التي يقدمها المجتمع للجامعات. أما مدى مساهمة الحكومة البريطانية في ميزانية الجامعات فيعتمد على عدد الطلاب البريطانيين وطلاب دول السوق الأوروبية التي تقوم الجامعة بتدريسهم. فالجامعات البريطانية تحرص على سمعتها وتعمل على تحسين مواقعها وقيمتها البحثية والتدريسية، كما تتنافس الجامعات على تحسين إداراتها وتطوير أنظمتها والاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية والتركيز على الترشيد في النفقات بما لا يؤثر على ستواها العلمي والبحثي
٤. أن الجامعات البريطانية تتمتع باستقلالية إدارية ومالية حسب اللوائح الداخلية، والتي تختلف من جامعة إلى أخرى. كما أن مجلس الجامعة يعتبر صاحب المسؤولية في إدارة الجامعة، ويتحمل مسؤولية الإدارة المالية واستثماراتها وإدارة عقارات الجامعة ومبانيها، ويشترك المجلس مع المجلس الأعلى للجامعة في تخطيط التطوير الجامعي ومراعاة الإمكانات المالية والإدارية. وتؤكد لوائح الجامعات الداخلية على ضرورة وجود استراتيجية مالية محكمة وإدارة مالية فاعلة وأسلوب تدقيق ومراجعة حسابات يضمن حسن استخدام الأموال وتصنيف ميزانية الجامعة على أفضل وجه. ويجب أن يكون للجامعة ميزانية وحساب ختامي يوضح فيهما مصادر الدخل واتجاهات الإنفاق على أن يكون القائمين على الإدارة المالية من المؤهلين علميا. حيث يقوم مجلس تمويل التعليم العالي (HEFC) بإعداد تقارير يتم من خلالها التأكد من استثمار الأموال وعدالة توزيعها على الجامعات، حيث يقوم المجلس بتعيين لجان تقوم بزيارات للجامعات وتقويمها بشكل علمي وموضوعي .
٥. ظهرت في بريطانيا مؤخرا فكرة الجامعات الصناعية (lndustry for University) انطلاقا من فكرة ضرورة قيام هذه الجامعات بتقديم المهارات وتوفير التأهيل والتعليم اللازمة لكل عامل في شتى المجالات، حيث تتميز الجامعة الصناعية بعدة خصائص من أهمها أن تكون مركز للتعليم الوطني تتوافق مع العمل المهني، وتقدم المعلومات والقرارات، إضافة إلى أنها تقوم بتوفير خدمات شبكة الانترنت، وتوجد اتصال بالمدرب والخبير تبعية الجامعة الصناعية وتمويلها لشراكة ما بين وتقديم الخدمات الإرشادية. وتخضع القطاعين العام والخاص، حيث تقدم الحكومة تمويل البدء والإنشاء لجامعة الصناعة على أن يصبح تمويلها ذاتيا بعد فترة التأسيس. وأن تكون مصادر التمويل من الجهات المستفيدة، ويتميز الاستثمار في جامعة الصناعة إنه سريع العائد إضافة إلى تحقيق فوائد كبيرة للمجتمع والمؤسسة وللفرد كما يساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية ويدعم التضامن الاجتماعي، إضافة لظهور التعليم تحت الطلب (O Demand Learning) والذي لا يعتمد على مجموعة من القرارات الدراسية بل تركيبه من المهارات يحددها المتعلم بما ويتناسب مع رغباته. ويساعد على تطبيق ذلك استخدامات تقنية المعلومات والإنترنت من خلال تطبيق فكرة

التعليم في العمل والمنزل من قبل مؤسسات التعليم العالي. حيث تهدف هذه الفكرة إلى توفير التعليم بدون حدود مكانية أو زمنية، ومراعاة التعليم وفق المهارات وقدرات المتعلم، وأن يكون التعليم ذا جدوى اقتصادية.
٦. الجامعات البريطانية الان تعتمد اعتماداً كبيرا على الحكومات فيما يتعلق بالتمويل وبالرغم من اعتماد الجامعات على الحكومات إلا أن النظام البريطاني يحتفظ باستقلالية الجامعات وبتأثير محدود من الحكومات بهذا الصدد. وتوصف الجامعات البريطانية، بالتعاون ومسؤوليتها التامة، فيما يتعلق بالإدارة. فكل جامعة وكلية تقرر الأمور المتعلقة بالتسجيل والمناهج وتعيين المدرسين إلا أنه يبقى هناك خطط رئيسية معتمدة الطلبة.
٧. في عام ١٩٩٦، تم تشكيل لجنة وطنية للتعليم العالي من خلال اتفاق بين الجهات ذات العلاقة، قامت بوضع توصيات بخصوص أهداف التعليم العالي وشكل وحجم التمويل للتعليم العالي في بريطانيا، والتي يشمل أيضا الدعم المقدم للطلاب، بما ويتلائم مع حاجة بريطانيا خلال العشرين سنة القادمة من الخريجين. وقامت اللجنة بوضع بعض التوصيات،تتعلق بضرورة قيام الطلاب المنتظمين بدفع للجامعات، ونتيجة لذلك فإنه في عام (١٩٩٧) قامت الحكومة بإدخال وسائل جديدة تتعلق بالرسوم ، حيث أدخلت نظام جديد يتعلق بالقروض وطريقة الحصول على المنح. وإن الإيرادات التي تأتي من الطلبة تكون موجهة لكي تنفق في دعم وتطوير عملية القبول في الجامعات، ورفع المعايير المتعلقة بالتعليم العالي. ففي عام (١٩٩٨/١٩٩٩) استخدمت الرسوم السنوية للتعليم لدعم الطلبة المنتظمين. أما في عام (١٩٩٩/٢٠٠٠)، فإن الحكومة قامت برفع الرسوم إلى (١,٠٢٥) جنيه سنويا، والتي عكست ارتفاع نسبة التضخم. واستنادا للمخطط الحكومي فإن هذا الارتفاع في الرسوم يعتمد على الدخل المالي المتبقي للعائلة وهذا يعني أن الطلبة الأقل دخلا لا يتأثرون بالارتفاع في الرسوم
٨. أن مساهمة أولياء الأمور في دفع الرسوم الجامعية تعتمد على مستوى دخولهم بحيث أن العائلات أصحاب الدخول المتدنية لا تتأثر بارتفاع الرسوم. فهناك اهتمام من قبل الحكومات لتخفيض نسبة مساهمة أولياء الأمور في الرسوم، بما ويتلاءم مع مستويات الدخول، أي أن الرسوم التعليمية مدعومة بشكل مباشر من قبل الدولة.

٩. تبنت الجامعات البريطانية نموذج الجامعة المنتجة كإحدى سياسات تجديد مصادر التمويل التي تعتمد على تسويق الخدمات التي يمكن أن تقدمها الجامعة، وتلك الخدمات منها ما هو برامج تعليمية أو برامج تدريبية أو عقود بحثية لشركات، وجميعها تعد من المصادر التي تزيد دخل الجامعة، وقد طبقت كثير من الجامعات هذا النظام كمحاولة منها لإيجاد مصادر تمويل للجامعة إضافية تنعكس عليها وعلى العاملين بها. وعلى سبيل المثال استطاعت جامعتا «اكسفورد» و« رويك» زيادة مواردهما المالية وتخفيض اعتمادهما على التمويل الحكومي، وأعطيتا بذلك نموذجًا كبقية جامعات الاتحاد الأوروبي على قدرة الجامعة على الاعتماد على نفسها في التمويل. ومن الآليات التي اتبعتها جامعة « اكسفورد» في تحقيق ذلك

(أ) **التسويق والترويج لحملات ودعوات** زيادة التمويل، فضلاً عن الانتفاع بالأصول المادية و المالية للجامعة، حيث تم تأجير المنشآت الجامعية أثناء عطلات نهاية الأسبوع والعطلات السنوية، كما تم بيع وجبات غذائية جيدة الصنع للمواطنين، وتم السماح بإجراء الأنشطة الاجتماعية في ساحات الجامعة، وأيضًا استغلال الطرقات وساحات الاستقبال في الترويج الإعلاني للمحلات والشركات، كل ذلك مقابل رسوم مالية زادت من دخل الجامعة.

(ب) التدريب: وفرت الجامعة بعض الفرص لاكتساب خبرات عملية داخل بعض المؤسسات والمصانع، مع تخصيص دخل مادي لكل متدرب أثناء التدريب

(ج): عمليات الشراكة، تسعى الجامعات البريطانية وراء تكوين شراكات مع المؤسسات الحكومية والصناعية ومع المجتمع ككل وذلك لدعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية والعلمية ، ومن البرامج التي يمكن أن تقدمها قطاعات الأعمال للجامعة التي قد تحقق منفعة متبادلة تشمل ما يلي: برنامج الأبحاث التطبيقية في مجال المهن والعلوم والتكنولوجيا وبرنامج التدريب المهني والخدمات الاستشارية. وتوفير دورات تدريبية و منح دراسية للطلاب في المناطق الصناعية. وبرنامج التعاون مع اللجان والجمعيات الاستشارية التي تقوم بتوجيه المشروعات البحثية.

(د) التبرعات، حيث يقوم بعض المتبرعين بتقديم دعم مالي لتمويل راتب إحدى الدرجات الأكاديمية لفترة زمنية أو تمويل برامج الجامعة والمشروعات البحثية بها .

(هـ) وصايا الإرث، حيث يترك بعض الأشخاص لجامعتهم الأم وصية إرث بهدف مساعدة الجامعة على إتمام رسالتها، وقد تشتمل الوصية على أموال أو أسهم أو أعمال فنية أو أملاك عقارية.

(و) مصادر أخرى، تتمثل في المشروعات المساعدة التي تتفق مع رسالة الجامعة التي منها مؤسسات الطباعة والنشر وحقوق التأليف ورسوم موقف السيارات والرسوم الصحية وغيرها.

١٠. البحث العلمي وتسويق نتائجه وذلك عن طريق البحوث التعاقدية لتطوير خطوط الإنتاج والخدمات وحل المشكلات الفنية في القطاعين العام والخاص.

١١. خدمة المجتمع من خلال المراكز الاستشارية والخدمات الجامعية.

١٢. الاعمال الهندسية لإنتاج الأثاث المعدني والزجاجي والخشبي وقطع غيار مقابل أجور.

١٣. خدمات الطلاب والموظفين والعاملين في الجامعة عن طريق تقديم خدمات مقابل أجور مثل (خدمات الهاتف والكافتيريا والمواصلات ومواقف السيارات .... إلخ).

١٤. 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.

١٥. النشر والتأليف وبراءات الاختراع والماركات التجارية.

١٦. لجأت كثير من الجامعات البريطانية الى أسلوب التمويل الذاتي وذلك ضمن إطار أسلوب الجامعة المنتجة مثل : جامعة ورويك البريطانية (warwick University) التي إستطاعت زيادة مواردها ذاتياً من (٣١٪) عام (١٩٧٠) إلي (٦٢٪) من مجموع مواردها عام (١٩٩٥) أي بزيادة مقدارها (١٠٠٪)، 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، والإستشارات العلمية)، والنشاطات الإنتاجية.

١٧. ومن أمثلة جهود الجامعات البريطانية في تفعيل الشراكة مع مؤسسات قطاع الأعمال والإنتاج ما قامت به جامعة "نورث إيسترن " من تقديم برامج في التعليم التعاوني يستهدف تعميق الارتباط بين الإعداد الأكاديمي وسوق العمل، إذ يشارك الاختصاصيون في الصناعة والتجارة ونقابات العمل في هيئة التدريس، وفي المجالس الجامعية، وفي التنسيق مع شركات كبرى (تلكوم الحاصلة على رخصة من المجلس الأكاديمي الوطني للجوائز) في منح الدرجات العلمية للبكالوريوس والماجستير والدكتوراه .كما طورت جامعة "سالفورد" جهودها في الاستشارات وعمل البحوث وتنظيم اللقاءات والندوات العلمية وتقديم الخدمات التعليمية ذات المردود المالي لقطاع الأعمال والإنتاج

١٨. الجامعات البريطانية تحصل على تمويلها من مصادر متعددة أكثرها أهمية "لجنة منح الجامعة" التي توفر ٣/٤ دخل الجامعه

١٩. الوقف والمؤسسة الخيرية في إنجلترا:

سارت المؤسسات الموقوفة في إنجلترا في طريق مختلف عن الطريق الذي سلكته بعض المؤسسات في القارة الأوروبية، فقد نشأت المؤسسات الخيرية الإنجليزية على نفس الاستمراريه ، ومن أبرز النسق الذي قام على أسسه الوقف الإسلامي ، بما في ذلك **المؤسسات الوقفية في إنجلترا هي تلك الموجودة في إكسفورد والتي تضم ثلاث كليات أوائل** وهي كلية باليول (Balliol) كلية يونيفر ستي كولينج.(college) (Univerity وهي أول هبة خيرية تحولت إلى كلية فيما بعد، ثم كلية ميرتون (Merton). كما تعتبر كلية دي ويزويت (Huit desix College) التى أنشأها جون أوف لندن London of ohn. أقدم مؤسسة وقفية معروفة بغرض إيواء طلبة العلم، وإن لم تكن أقدم المؤسسات الخيرية من هذا النوع ، ويبدو أن مؤسسة جون كانت الأولى من نوعها في غرضها الذي أقيمت من أجله، وهو أن تكون دارا لسكنى طلبة العلم الفقراء، وفي عام ١٨٨٩ م بدأ التمويل الحكومي للجامعات صغيراً

وعبر المناسبات، ثم اتخذ منهج سد العجز، وفي حدود ٣٠ من دخل الجامعة الكلي ، وذلك مع بداية إنشاء لجنة المنح الجامعية The university Grants Committee (U.G.C) التي تعمل كهيئة وسطية بين الحكومة والجامعات، وذلك تجنباً لأي نفوذ حكومي مباشر على الجامعات " لتمويل الحكومة لها. وفي الستينات والسبعينات الميلادية زاد الدعم المقدم من قبل المنح الجامعية إلى حوالي ٩٠ من دخل الجامعة الكلي. وفي الثمانينيات خفضت الحكومة ١٧% من تمويلها للجامعات وكان ذلك عام ١٩٨١ م وفي العام ١٩٨٦ م طبقت "لجنة المنح الجامعية" صيغة تمويلية جديدة خفضت من خلالها قدر هذا التمويل بما لا يقل عن ٣٥ % . وتبرز الحكومة سياستها التعليمية تجاه الجامعات بقولها إنه عن طريق ممارسة الضغط المالي، أمكن زيادة الكفاءة والإتقان في الإدارة وتمت عملية عقلنه أو ترشيد منتظرة منذ زمن طويل ونتيجة للتغيرات التي طرأت على سياسة الحكومة البريطانية تجاه تمويل الجامعات اتجهت الجامعات على البحث عن مصادر وموارد مالية جديدة، منها الهبات والتبرعات والأوقاف والتي لكل منها أهدافها وجمهورها من الأنصار المحتملين مثل الخريجين ، الأفراد الميسورين، رجال الأعمال، الصناديق الخيرية ، وخير مثال على ذلك برنامج التطوير بكلية لندن الجامعية ، والتي تقوم جهد رئيسي في جمع الأموال ، وتوجيهها حسب حاجات واستراتيجية الجامعة، فجمعت في سنتها الأولى ما يزيد على ستة ملايين جنيه إسترليني ، تدخل للجامعة، كما تبرع أحد رجال الأعمال العربي ويدعى وفيق سعيد" لجامعة إكسفور بمبلغ عشرين مليون جنيه إسترليني ، وكان هذا التبرع هو الأكبر منذ عشرين عاماً، وفق ما ذكره مدير الجامعة. كما أقام سعيد رفيق وزوجته للجامعة نفسها في عام ١٩٨٢ م مؤسسة كريم رضا سعيد تذكارا لنجله الراحل والتي تمول العديد من المنح الجامعية الدراسية. ولم تقتصر بريطانيا على ذلك بل قامت بتنمية واستثمار الأموال الموقوفة والتبرعات بشكل فعال ليضمن استمرأريته.

ثالثاً : التجربة الاردنية

- أن مصادر موازنة الجامعات الحكومية متعددة منها:
  - رسوم الطلبة
  - المساعدات من الدولة، ورسوم الجامعة التي يدفعها المواطن.
  - الهبات والمنح والمساعدات المالية والعينية.
  - القروض الميسرة المدعومة بضمان وهيبة الدولة.
  - موارد ذاتية تأتي من الاستثمار أو من مراكز التعليم المستمر.
  - الموارد الذاتية.

- تنطلق فلسفة التمويل الجامعي فيه من قاعدة التكافل الاجتماعي حيث تشارك الحكومات مع أولياء امور الطلبة والفعاليات الاقتصادية من أجل توفير الموارد اللازمة للجامعات ، فقد فرضت الحكومة رسوما إضافية لصالح التعليم الجامعي علي شكل رسوم جمركية ورسوم إضافية ونسبة من عقود الإيجار ورخص المهن ، إلي جانب تخصيص الحكومة منحة سنوية وهي عبارة عن جزء من موازنة الدولة ،إسهام من الحكومة في تغطية النفقات، وقد بلغت إسهام الدعم الحكومي بجميع أشكاله ٥٠٪ من مجموع إيرادات جامعة اليرموك ٣٠٪ من إيرادات جامعة مؤتة.

- تعتمد مؤسسات التعليم العالي (الجامعات الرسمية) في الأردن على فلسفة التكامل والتضامن الاجتماعي، وذلك من خلال مشاركة الأطراف التالية: طلبة التعليم العالي من خلال دفع الرسوم الجامعية، والأفراد عن طريق المشاركة ببعض الرسوم والضرائب المدفوعة لحساب الجامعات الأردنية، وقطاع الأعمال في الأردن وذلك عن طريق رسوم إضافية وجمركية ونسب من أرباح الشركات، والمنح السنوية التي تقدمها الدولة إلي الجامعات الرسمية.

- أن نظام التمويل في الجامعات الرسمية الأردنية يأخذ في الاعتبار مشاركة جميع الأطراف المستفيدة (مباشرة وغير مباشرة) من التعليم العالي، وبهذا فإن نظام التمويل الجامعي الرسمي في الأردن يأخذ مزايا وحسنات نظام التمويل الخاص من ناحية والتمويل العام من ناحية أخري ، هذا ويمكن توضح المرتكزات الرئيسية للسياسة التمويلية

للجامعات الأردنية من خلال الأبعاد الرئيسية التمويلية للجامعات الأردنية من خلال الأبعاد الرئيسية الآتية:

أولاً: البعد القانوني التشريعي: لقد حدد قانون الجامعات الأردنية رقم (٢٩) لسنة ١٩٨٧،المادة (١٨) منه والمعدل بقانون موارد الجامعات رقم (٥) لسنة ١٩٩٨ موارد الجامعات الأردنية الرسمية بما يلي:

- الرسوم الجامعية التي يدفعها الطلبة الملتحقون بهذه الجامعات.
- ريع الاموال المنقولة وغير المنقولة.
- الهبات والتبرعات والمنح (علي أن تؤخذ موافقة مجلس التعليم العالي،إن كان مصدر هذه المنح من الخارج).
- منحة سنوية تخصص للجامعات في الموازنة العامة.
- حصة الجامعة من الرسوم الجمركية والرسوم الإضافية .
- دخل المراكز والمرافق الجامعية.
- أية إيرادات أخري.

وقد نصت الفقرة (أ) من المادة نفسها علي أن للجامعة موازنة مستقلة بها يعدها رئيس الجامعة ويعتمدها مجلس الجامعة ويقرها مجلس الأمناء أما الفقرة (ج) من المادة نفسها فقد نصت علي أن تحصل أموال الجامعة وفقاً لقانون أموال الأميرية المعمول به أما صلاحيات مجلس التعليم العالي، في هذا الصدد كما وردت في قانون التعليم العالي لعام ١٩٩٨، فقد اقتصرت على إصدار التعليمات والأسس المالية والإدارية المتعلقة بالتعليم العالي أما المادة (١١) من القانون نفسه فقد نصت على إن تتولي الحكومة مسئولية توفير البعثات والقروض للطلبة غير القادرين علي الدراسة في الجامعات الأردنية .

ثانياً: البعد الاقتصادي: يمثل هذا البعد في استثمار الجامعات لأموالها استثماراً ذا جدوى اقتصادية وكذلك في تقديم خدمات استشارية أو تدريبية أو تعليمية للمجتمع مقابل رسوم تدر عليها دخلا يسهم في تمويلها ، ومن أهم مصادر التمويل الاقتصادية والتي برغم تواضعها ،يمكن أن تطور وتخفف العبء الحكومي في تمويل التعليم ما يلي :

- ريع الأموال المنقولة وغير المنقولة حيث تسهم إسهاماً متواضعاً حتى الآن بتمويل الجامعات الأردنية الرسمية حيث يشكل هذا الربع ما نسبته المتوسط (٥٪) من مجمل إيرادات الجامعات الأردنية فعلي سبيل المثال جامعة اليرموك تستثمر أموالها غير المستعملة إما عن طريق إيداعها في البنوك وتتقاضي فوائد مجزية أو عن طريق صناديق الاستثمار التي تستثمر أموالها في السندات والأسهم والمضاربة بالبورصة إضافة المباني والعقارات والأسواق التجارية وهناك أيضا لبعض الجامعات مبان تجارية فمثلا الجامعة الأردنية لها أسواق تجارية كالمبني الاستثماري ومزارع في الأغوار للإنتاج، وخدمة طلبة كلية الزراعة إضافة إلي مستشفي الجامعة الأردنية وهناك أيضا مدارس نموذجية تابعة للجامعات الرسمية تدر عليها دخلاً تمويليا.
- بدل الخدمات الاستشارية والدورات التدريبية وتعليم اللغات والتعليم المستمر: حيث تقدم الجامعات الرسمية خدماتها للمجتمع مقابل رسوم تسهم في زيادة مصادر التمويل.

مصادر تمويل التعليم العالي في الأردن:

أولاً :الطرق التقليدية : المصادر الحكومية :وهي إما أن تكون بشكل غير مباشر أو بشكل مباشر، والمصادر الحكومية غير المباشرة فهي تقسم إلى : نسبة من الرسوم الجمركية حيث إنه يوجد ضمن تفصيلات هذه الرسوم بند رسوم جامعات ويقتطع ٥٪ من الرسوم الجمركية لحساب رسوم الجامعات. والرسوم الإضافية: حيث بلغت هذه الرسوم التي دفعت للجامعات الرسمية لعام ٢٠٠٠ (٤٤,٠٤٣,٢٢٧) مليون دينار وتشكل ما نسبته(٢٥,٨٪) من أجمالي الإيرادات العامة لهذه الجامعات مجتمعة للعام نفسه، .اما المصدر الحكومي المباشر :وهو الدعم المباشر من حكومة الدولة (منحة الحكومة السنوية) فقد بلغت هذه المنح عام ٢٠٠١ ما مجموعة (٦,٧٨٣,٥٥٠) دينار أردني أي ما نسبته (٣,٦) ومن ثم انخفضت لتصل عام ٢٠٠٢ ما مجموعه(٥,٠٩٩,٩٧٠) مليون دينار أردني أي نسبته(٢,٣). ثم المصدر شبه الحكومي: وهو المنح والقروض المحلية والخارجية وهو ينقسم لقسمين: المنح المحلية والخارجية :حيث تأتي المنح المحلية من المؤسسات والشركات وبعض رجال الأعمال وغالبا ما تخصص هذه المنح لأغراض البحث العلمي، أما المنح الخارجية فمصدرها مؤسسات دولية أو حكومية وتكون إما على شكل منح عينية كتجهيز مختبرات أو تجهيزات معينة، أو

علي شكل نقدي غالبا ما تكون أيضا لإغراض البحث العلمي ، أو شراء تجهيزات معينة ومثال ذلك منحة السوق الأوروبية المشتركة لكل من جامعة اليرموك والجامعة الأردنية ، قدمت مبالغ مجزية لهاتين الجامعتين لتجهيز مختبرات كليات العلوم فيها بالتجهيزات الحديثة ، والقروض المحلية والخارجية: ومصدر القروض المحلية البنوك والمؤسسات المالية المحلية وغالبا ما يتم الاقتراض محليا لتغطية الالتزامات المترتبة على الجامعات نتيجة قيامها بإنشاءات ومباني لاستكمال بنيتها الأساسية ومثالها قرض جامعة اليرموك من البنك العربي بقيمة (٣) مليون دينار أردني عام ١٩٨٧لتسديد الالتزامات التي ترتبت على الجامعة للمقاول الذي قام بإنشاء كلية الهندسة في الموقع الرئيسي للجامعة آنذاك(والذي أصبح جامعة العلوم والتكنولوجيا فيما بعد).أما القروض الخارجية فغالبا ما يكون مصدرها من البنك الدولي، أو البنك الإسلامي للتنمية في جدة وتستخدم لأغراض إنشاءات البنية الأساسية لبعض الجامعات،كجامعه العلوم والتكنولوجيا التي قامت باقتراض (٦٩٤٩٢٥٢) مليون دينار من البنك الإسلامي في جدة لأغراض بناء المستشفي التعليمي فيها ،أما القروض من البنك الدولي فمثالها القروض التي اقترضتها كل من الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة لأغراض إنشاء أبنية كليات العلوم التربوية فيها، وقد سميت هذه المصادر(شبه حكوميه) لأن الحكومة تتعهد بتسديدها في حال عجز الجامعات المقترضة عن سدادها وهي غالبا ما تعجز عن ذلك .

ثانياً: المصادر الذاتية:وأهم هذه المصادر هي

- الرسوم الجامعية التي تتقاضها الجامعة من الطلبة الملتحقين بها، وريع الأموال المنقولة كالفوائد، الدائنة وإيرادات بعض النشاطات كالتعليم المستمر ومراكز الاستشارات ومراكز نشاطات الطلبة وإسهامات العاملين في التأمين الصحي والإيرادات الأخرى أما ريع الأموال غير المنقولة فيشمل إيرادات الجامعة من المطاعم والمقاصف ومساكن الطلبة ومساكن أعضاء التدريس.
- الرسوم الجامعية :تسير الجامعات الأردنية الرسمية في التدريس على نظام ما يسمي بالساعات المعتمدة ونظام الفصول حيث يقوم الطالب بتسجيل الفصل الدراسي بما يتلاءم وتعليمات الجامعة ثم يتقدم بدفع رسم الساعات المعتمدة والتي حددها مجلس التعليم العالي علماً أن رسوم هذه الساعات يختلف باختلاف التخصصات ومستوي الدراسة. ولقد تم مؤخراً رفع الرسوم الدراسية للساعة المعتمدة في الجامعات الأردنية الرسمية لمساعدة الجامعات على تحمل أعبائها .
- ريع الأموال المنقولة وغير المنقولة: يأتي هذا المصدر في الأهمية بعد الرسوم الجامعية (من حيث المصادر الذاتية) .
- البرنامج الموازي: بالنظر للعجز الذي تعانيه موازنات الجامعات الرسمية في الأردن مع عدم قدرتها علي زيادة مواردها المالية وخاصة الرسوم الجامعية منها كما أن المصادر الحكومية من الضرائب والرسوم الجمركية تتناقص بالنسبة لكل جامعة بسب زيادة عدد الجامعات الرسمية حيث كان عدد هذه الجامعات قبل العام الدراسي ١٩٩٣/ ١٩٩٤ أربع جامعات ارتفع هذا العدد بعد ذلك فأصبحت النسبة من حصيلة هذه المصادر تقل لكل جامعة لان هذه الحصيلة والتي هي تقريبا ثابتة أو تزيد زيادة طفيفة أصبحت توزع على ثماني جامعات بدلا من أربع .وبناء على هذا الوضع فقد ارتأت إدارات بعض الجامعات الرسمية وبعد موافقة مجلس التعليم العالي إنشاء ما يسمي "بالبرنامج الموازي لقبول الطلبة والبرنامج الموازي هذا يتضمن قبول طلبة في الجامعة الرسمية،من الطلبة الذين لم يتم قبولهم في البرنامج العادي، بسبب تدني معدلاتهم في امتحان الشهادة الثانوية العامة ، لكن من يقبل منهم في هذا البرنامج يدفع رسوماً تعادل خمسة أو ستة أضعاف الرسوم في البرنامج العادي وهكذا فأن قاعات التدريس تشمل نوعين من الطلاب في آن واحد،أحدهما يدفع رسوما عادية مقررة في أنظمة الجامعات الرسمية وزميله الذي يجلس بجانبه من النوع الآخر يدفع رسوما تعادل خمسة أو ستة أضعاف الرسوم التي يدفعها طلبة النوع الأول وأول جامعة رسمية أردنية باشرت هذه التجربة هي جامعة العلوم والتكنولوجيا في مطلع العام الدراسي ١٩٩٦/١٩٩٧ .
- إنشاء صناديق الاستثمار الجامعية: لقد تنبهت بعض الجامعات الأردنية كجامعتي اليرموك والأردنية في وقت مبكر عندما كان هناك فوائض مالية في هاتين الجامعتين فأنشأت كل واحد منها صندوقا للاستثمار عام ١٩٧٩ وكونتا رأس مال لهذين الصندوقين من الفوائض المالية لديها كما كانت الحكومة تغذي هذين الصندوقين بمبالغ جيدة من أرباح البنك المركزي سنويا حيث كانت الظروف الاقتصادية في ذلك الحين (١٩٨٠-١٩٨٥) تسمح بذلك. كما إن البنوك التجارية كانت تدعم هذين الصندوقين بمبالغ محدودة من أرباحها السنوية وتم استثمار هذه المبالغ عن طريق شراء وبيع الأسهم والسندات التي تتداول في سوق عمان المالي والمساهمة برؤوس أموال بعض الشركات الصناعية والتجارية والمالية وشراء أراضي والعقارات وإنشاء المجمعات التجارية وتأجيرها قامت هذه الصناديق بمد الجامعات التابعة لها بالمنح

والقروض عندما أصبحت هذه الجامعات تعاني من الأزمات المالية والعجز في موازنتها .
• برامج الدراسة الدولية حيث تدفع الرسوم بالدولار لغير الأردنيين وفي جامعة آل البيت وجامعة الحسين بن طلال البرنامج الموازي والمسائي مع مراعاة أن هناك شروطا لاستثناء فئات طلابية يحددها مجلس التعليم العالي .

ملحق رقم (٤) الاستبانة بصورتها الأولية

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry Of Education
Umm Al-qura University
Faculty of Education
Department of Educational Administration and Planning

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور/ الفاضل/..... حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **"تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية"** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط من كلية التربية جامعة أم القرى، حيث هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي بالاستفادة من بعض التجارب العالمية(الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، المملكة الأردنية الهاشمية) من خلال التعرف على درجة توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية السعودية، والتعرف على متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين . وسيتم تدريج فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة التوافر/ (عالية جداً- عالية- متوسطة- منخفضة- منخفضة جداً) كما بالمثال :

الفقرات	درجة التوافر				
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
تسويق الخدمات الطلابية					

بينما سيتم تدريج الاستجابة على المحور الثاني المتطلبات (موافق بشدة- موافق- محايد- لا اوافق- لا اوافق وبشدة).

وقد تم بناء مجالات وفقرات الاداة من خلال الاطلاع على تجارب ثلاث دول وهي الولايات المتحدة الامريكية والمملكة المتحدة و الاردن- (انظر الملحق) - وبناءً على ما تتمتعون به من خبرات مهنية وأكاديمية نظير انتمائكم للمجال التربوي والتعليمي فإنه يطمح من سعادتكم في تحكيم الفقرات الواردة لما لكم من خبرة في مجال البحث العلمي، ولما عُرف عنكم من التعاون والرغبة الصادقة في التوجيه البنّاء. ارجو من سعادتكم إصدار الحكم على مدى ملائمة الفقرة لمجالات الدراسة المشار إليها ، وكذلك وضوحها من حيث الصياغة اللغوية وذلك بوضع علامة (✓) أسفل الخانة المناسبة . كما أرجو من سعادتكم إبداء مقترحاتكم التي ستكون لها دور أساسي في استكمال هذه الدراسة.

شاكراً ومقدراً استجابتكم وحسن تعاونكم

اسم محكم الاستبانة	الدرجة العلمية	الجامعة

الجزء الأول : البيانات الأولية :-

فضلاً ضعِ هذه العلامة ✓ في المربع المناسب

١. **الجامعة** : **جامعة أم القرى** ☐ **جامعة الملك عبد العزيز** ☐ **جامعة الطائف** ☐

٢. **سنوات الخبرة في العمل القيادي :**

أقل من خمس سنوات ☐
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ☐
١٠ سنوات فأكثر ☐

٣. **الرتبة الأكاديمية:**

استاذ ☐
استاذ مشارك ☐
استاذ مساعد ☐

٤. **الكلية**

الانسانية ☐
العلمية (الطبيعية) ☐
الطبية ☐
الهندسية ☐

٥. **المركز الوظيفي :**

عميد ☐
وكيل ☐
مدير /عموم الإدارات ☐

التمويل الذاتي بالجامعات " قدرة الجامعة على توفير موارد عن طريق نشاطاتها، ويعطيها إمكانية التصرف بها دون التقيد بقواعد الصرف المحددة بقانون الموازنة الحكومية، ومن خلاله تعالج الجامعة الاختنافات المالية في موازنتها " ***ويعرف التمويل الذاتي إجرائياً*** *في هذه الدراسة بأنه: قدرة الجامعة على اكتساب موارد إضافية لها من خلال استثمار مواردها الذاتية أفضل استثمار ممكن من خلال سبعة مجالات تم تحديدها بالدراسة الحالية*

فقرات المحور الأول : يقيس درجة توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية . أرجو وضع اشارة(✓) أمام الفقرة بما يناسبها .

م	العبـــارة	الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمي	غير منتمي	مناسبة	غير مناسبة	
	البعد الأول: الرسوم وصناديق الاستثمار: وسيلة استثمارية لجمع أموال من الطلاب، كما هو الحال في بعض الجامعات الامريكية، بحيث يدار هذا الصندوق من قبل متخصصين لديهم القدرة في استثمار أموال الصندوق في المجالات التي يتم الاتفاق بخصوصها، لتقديم الإعانات للطلاب المحتاجين علي شكل مساعدات أو قروض مالية وفق القواعد التي يضعها مجلس إدارة الصندوق، وتقديم جوائز للمتفوقين دراسياً وللمتميزين في خدماتهم الطلابية، والمساهمة في دعم النشاطات الطلابية المختلفة للطلاب والكليات، والمساهمة في تأمين الأجهزة والمعدات والخدمات المتعلقة بالنشاطات الطلابية. وسيتم قياسها من خلال توافر المصادر التمويلية التالية:					
١.	زيادة الرسوم الجامعية بما يتلاءم مع التكلفة الفعلية للدراسة.					
٢.	إنشاء صناديق الاستثمار الخاصة في الجامعات.					
٣.	مساواة رسوم الجامعة الرسمية مع رسوم الجامعة الخاصة.					
٤.	زيادة أعداد المقبولين في الجامعات.					
٥.	مساهمة القطاع الخاص من خلال شراكة استثمارية مع الجامعات					
٦.	مساهمة القطاع الخاص بقروض للجامعات وبسعر فائدة مدعومة.					
٧.	تقديم قروض مستردة بدون فائدة لطلبة التعليم العالي بعد فترة زمنية من التخرج					
٨.	استخدام القروض لتمويل المشاريع الر أسمالية للجامعات					
٩.	بناء الأسواق التجارية وتأجيرها.					
١٠.	إنشاء مدارس نموذجية.					
١١.	انشاء مزارع منتجة للجامعة					
١٢.	إنشاء صناديق مالية تمول من رسوم رمزية على أنشطة القطاع الخاص توجه لتمويل الجامعات.					
١٣.	بناء مساكن للطلبة وتأجيرها .					
١٤.	تضع الجامعة بالتعاون مع وزارة المالية مدخراتها في صورة ودائع بنكية؛ لتصبح أحد مصادر تمويلها.					
	البعد الثاني: تسويق البحوث العلمية والابتكارات: جمع العوائد المالية من ريع البحوث العلمية والابتكارات من خلال المشاريع والخطط التسويقية التي تنظمها الجامعة مع الجهات ذات العلاقة من خلال ما يلي:					
١٥.	تحويل بعض الوحدات الأكاديمية إلى وحدات منتجة.					
١٦.	تشجيع عضو هيئة التدريس لقضاء فترات التفرغ العلمي في مواقع العمل والانتاج					
١٧.	التوسع في برامج التعليم العالي التعاوني من خلال المشاركة الفاعلة للجامعة مع مراكز الإنتاج في المجتمع.					
١٨.	تفعيل البحوث التطبيقية مع الشركات لإيجاد موارد مالية إضافية للجامعة.					
١٩.	إجراء بحوث ودراسات الجدوى لشركات القطاع الخاص باعتبار الجامعة وحدة استشارية					
٢٠.	إنشاء وحدات لتسويق نتائج البحوث مما يوفر موارد مالية متنوعة للجامعة					
٢١.	استثمار مردود المؤتمرات العلمية لصالح الجامعة من خلال رعاية الشركات لها					
٢٢.	إعداد الخطط التسويقية التي تضمن قدرة المنتج الجامعي على الدخول للأسواق					
٢٣.	إجراء بحوث متميزة تؤدي إلى بيع الحقوق المسجلة.					
٢٤.	تسويق الإكتشافات والإبتكارات .					

م	العبـــارة	الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمي	غير منتمي	مناسبة	غير مناسبة	
البعد الثالث : الشراكة مع قطاع الانتاج والصناعة العوائد المالية التي تجنيها الجامعة من عقود الشراكة مع الشركات المحلية والمؤسسات الصناعية التي نظمتها الجامعة للتعاون لاغراض الانتاج المعرفي او الخدمي او الاستشاري . من خلال ما يلي:						
٢٥.	تقديم حلول للشركات والمؤسسات مقابل أجور مالية رمزية					
٢٦.	استثمار نتائج البحوث العلمية في تحويل المعارف إلى برامج تنفيذية ذات كفاءة عالية					
٢٧.	بناء الاستراتيجيات المناسبة لضمان تفوق الإنتاج الجامعي للشركات والمؤسسات ضمن عقود عمل مشتركة.					
٢٨.	إنشاء مشاريع اقتصادية مشتركة بين الجامعة والسوق المحلي.					
٢٩.	تقديم الاستشارات لرفع كفاءة الإنتاج في السوق المحلي.					
٣٠.	استثمار خبرات أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلات المجتمع الاقتصادية.					
٣١.	تقديم الخبرات لوضع قواعد أساسية لضبط الجودة الشاملة لقطاعات الصناعة والتجارة					
٣٢.	إنشاء مراكز بحثية مشتركة مع القطاع الخاص					
٣٣.	تشجيع البحوث المرتبطة بمشكلات الشركات والمصانع والبنوك وتقديم الإستشارة العلمية وفقا لنتائج تلك البحوث .					
٣٤.	عقد دورات تدريبية مدفوعة لقطاع الإنتاج والخدمات من أجل تطويرها					
البعد الرابع: خدمة المجتمع والتعليم المستمر: العوائد المالية من الرسوم والاشتراكات للدراسات المسائية وبرامج التعليم الموازي والاستشارات العلمية والتدريب باعتبار الجامعة وحدة استشارات من خلال توافر المصادر التالية:						
٣٥.	عقد دورات تدريبية للعاملين بالهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة مقابل رسوم مالية.					
٣٦.	إنشاء مراكز إرشاد مهني ربحية في الكليات الهندسية والعلوم التطبيقية والمهنية في الجامعات.					
٣٧.	التوسع فى برامج الدراسات المسائية					
٣٨.	تطبيق نظام البرامج المميزة التي تعتمد على تقديم خدمات تعليمية مميزة للطلاب مقابل دفع رسوم مالية عالية نسبياً					
٣٩.	تطبيق نظام البرامج الموازية التي تعتمد على قبول طلاب بالتعليم الجامعي من ذوي المجاميع المنخفضة مقابل دفع رسوم مالية عالية نسبياً.					
٤٠.	التوسع فى برامج الدراسات المسائية .					
٤١.	تقديم الاستشارات للهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة مقابل رسوم مالية.					
٤٢.	إبرام العقود مع مؤسسات حكومية أو مع القطاع التجاري الخاص لأغراض البحوث والإستشارات.					
٤٣.	استغلال قاعات الجامعة لمؤتمرات علمية وندوات وحلقات دراسية مقابل مردود مالى مناسب					
٤٤.	افتتاح كليات مجتمع تابعه للكليات الرئيسة بحيث يتم قبول الطلبة في الجامعات على أساس قبولهم في تلك الكليات.					

م	العبـــارة	الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمي	غير منتمي	مناسبة	غير مناسبة	
٤٥.	تطبيق أنماط غير تقليدية للتعليم الجامعي تكون أقل تكلفة مثل برامج التعليم المفتوح والتعليم عن بعد					
البعد الخامس: تسويق الخدمات الجامعية : استثمار المباني والمرافق ومواقع الجامعة وما يلحق بها لاغراض تجارية سواء بالتاجير أو التضمين أو استيفاء الرسوم مقابل الخدمات الاضافية أو البيع والشراء . من خلال توافر المصادر التالية:						
٤٦.	استخدام مراكز ومنشآت الجامعة في خدمة مؤسسات المجتمع مقابل رسوم مالية.					
٤٧.	تأجير مرافق الجامعات المختلفة كمواقف للسيارات والمطاعم والمرافق الخدمية.					
٤٨.	فرض رسوم جديدة على استخدام أجهزة الحواسيب والإنترنت.					
٤٩.	فرض رسوم إضافية على استخدام المختبرات والأجهزة الطبية ومراجعة العيادات الطبية والمستشفيات التابعة للجامعة.					
٥٠.	استغلال مرافق الجامعة المتنوعة في غير أو قات دوامها تعود بمردود مالي مناسب عليها					
٥١.	بيع منتجات الجامعة الخاصة من سلع وخدمات واستخدام عائداتها في عملية الصيانة					
٥٢.	شراء وسائل مواصلات خاصة بالجامعات ، تقوم بتسييرها من مركز المدينة وبالعكس					
٥٣.	إنشاء مراكز لتسويق البحوث والخدمات الجامعية بهدف بيع منتجاتها.					
٥٤.	إعداد دليل خاص بالرسائل والبحوث العلمية وتوزيعه مقابل رسوم مالية.					
البعد السادس: النشاطات الانتاجية والأودية التقنية : هي كيان يضم نخبة من الشركات العاملة في مجال الصناعات والخدمات القائمة على المعرفة، تعود على الجامعة بعوائد مالية نظير نشاطاتها المعرفية المتضمنة بالحدائق المعرفية والاودية التقنية وحاضنات الاعمال. من خلال توافر المصادر التمويلية التالية:						
٥٥.	استقطاب الصناعات القائمة على المعرفة داخل الحرم الجامعي					
٥٦.	توافر خدمات الاحتضان والدعم الفني والتقني بالجامعة كوسيط بين اعضاء هيئة التدريس والشركات الصناعية					
٥٧.	تنظيم المعارض وورش العمل بالمجال					
٥٨.	استضافة مبادرات منظومة الأعمال والمعرفة بحيث تكون الجامعة بوابة لها					
٥٩.	استخدام آلية البناء والتشغيل ونقل الملكية(BOT)؛ لبناء وتشغيل حدائق المعرفة ذاتياً					
٦٠.	توافر مراكز تميز بحدائق المعرفة في صناعات وخدمات قائمة علي المعرفة .					
٦١.	استقطاب الشركات الرائدة في مجالات تميز حدائق المعرفة كنواة توطين للصناعات القائمة علي المعرفة.					
٦٢.	إقامة شراكات إستراتيجية مع مؤسسات القطاع العام والخاص .					
٦٣.	تتوافر آليات للاستفادة من إمكانيات الجامعة لجذب الشركات المستهدفة للإقامة بحدائق المعرفة					

م	العبـــارة	الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمي	غير منتمي	مناسبة	غير مناسبة	
٦٤.	تتوافر آليات للتعاون المشترك وتبادل المعرفة والخبرات مع بيوت الخبرة العالمية والحدائق المشابهة.					
٦٥.	يتم الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية في القيام بالدراسات والتصاميم لتطوير عقد الامتياز لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.					
٦٦.	يتم الاستفادة من المواقع المتميزة المتوفرة في الحرم الجامعي في بناء حدائق المعرفة.					
٦٧.	يتم تبني أساليب وآليات القطاع الخاص لرفع مستوي التشغيل والآداء بحدائق المعرفة.					
٦٨.	التطبيق الحقيقي لنظام الجامعة المنتجة مقابل بيع هذه المنتجات.					
٦٩.	ربط بعض المؤسسات المجتمعية بالتقنيات التربوية الحديثة لتعليم ، وتدريب العاملين فيها مقابل مردود مالي مناسب .					
٧٠.	استقطاب المستثمرين من خلال إجراء بحوث السوق والجدوى الإقتصادية معتمدا على الجانب الإعلامي					
البعد السابع: الاوقاف والهبات والتبرعات: إحدى مصادر التمويل الشعبي لدعم البحوث وطلاب الجامعة وتشمل اعمال الوقف الخيري والذري والهبات والتبرعات والكراسي البحثية الوقفية. من خلال توافر المصادر التمويلية التالية:						
٧١.	مساهمة القطاع الخاص من خلال تبرعات ومنح مقابل حوافز معنوية					
٧٢.	تشجيع الأهالي تقديم التبرعات والمنح المالية لطلبة التعليم العالي والجامعات تكون معفاة من الضرائب					
٧٣.	استحداث صندوق الطالب الجامعي الفقير المعفى من الضر ائب ، يكون ريعه من نسبة أرباح الشركات والبنوك .					
٧٤.	التوسع في الكراسي البحثية الوقفية					
٧٥.	إنشاء لجنة عليا مهمتها تنظيم حملات نوعية في مختلف الوسائل الإعلامية لإقناع الأفراد والهيئات بأهمية المشاركة في دعم الجامعات مالياً.					
٧٦.	تخصيص جزء من أموال الوقف الإسلامي لصالح تمويل التعليم الجامعي					
٧٧.	إنشاء جمعيات أصدقاء الجامعة وخريجيها تضم في عضويتها شخصيات مهمة للاستفادة منهم في تمويل الجامعات					
٧٨.	إنشاء صناديق وقفية لصالح التعليم الجامعي					
٧٩.	تسمية المنح الوقفية المقدمة للطلبة بأسماء مقدميها.					
٨٠.	تسمية بعض المباني والمعامل والمدرجات بأسماء بعض المتبرعين أو تكريمهم					

المحور الثاني : يقيس متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين أرجو وضع اشارة (✓) أمام الفقرة بما يتفق مع وجهة نظركم .

	العبارة	الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمي	غير منتمي	مناسبة	غير مناسبة	
البعد الأول: المتطلبات الإدارية والتنظيمية:						
١.	التخلص من المركزية التي تعيق استقلالية الجامعات					
٢.	إصدار قوانين لحماية إنتاج المعرفة وتسويقها ونقلها.					
٣.	إنشاء مراكز بحثية لتسويق البحوث العلمية حسب المواصفات العالمية					
٤.	تاسيس وحدة دعم متخصصة تعمل على تقييم المبادرات ودراسة جدواها الاقتصادية					
٥.	إعداد دليل إرشادي من قبل وزارة التعليم لتوحيد اجراءات تفعيل مصادر التمويل الذاتي بالاستفادة من تجارب وخبرات الجامعات العالمية					
٦.	تطوير اللوائح والأنظمة لتحقيق التطوير فيما يتعلق بمصادر التمويل الذاتي					
٧.	تشكيل اللجان الاستشارية في الجامعة في عمل علاقات واتصالات مع البيئة المحلية.					
٨.	وضع الاستراتيجيات الخاصة بضمان جودة التعليم الجامعي في ضوء تعدد مصادر التمويل الجامعي خاصة البرامج المسائية والتعليم الموازي					
٩.	دعم المشاريع الانتاجية الحالية في الجامعة من قبل الاداراة العليا بوزارة التعليم					
١٠.	تكوين رؤية مشتركة بين كافة الادارات العليا بالجامعات نحو التحول الى الجامعات المنتجة					
١١.	إصدار تشريع يسمح للجامعات الحكومية بالبحث عن مصادر تمويل متنوعة؛ لتغطية التزاماتها المختلفة.					
١٢.	تكثيف الجهود للحصول على هبات ومنح وتبرعات من قبل الأفراد والمؤسسات والهيئات الوطنية والدولية، ومن الجمعيات الخيرية					
١٣.	منح الجامعات مزيدا من الاستقلال في بناء الشراكات مع القطاع الخاص					
١٤.	تحقيق المرونة، وسرعة الإنجاز، وتقليل الأعمال الروتينية للحد من الهدر المالي					
١٥.	تطوير الهياكل الإدارية التنظيمية التى تضمن التطوير الناجح .					
١٦.	دعم قوى ومنظمات المجتمع المحلي من أجل تكوين كيانات أهلية منظمة تلعب دور الشريك الكامل مع الجامعة في رسم سياساتها المالية.					
١٧.	بناء رؤية شاملة لحاضنات اعمال في الجامعات					
١٨.	التخطيط للإنفاق الاستثماري في الجامعة وفق معايير الجدوى الاقتصادية.					
١٩.	وضع الاسس الرصينة لبرامج تستهدف خدمة المجتمع المحلي بالشراكة مع قطاعات مختلفة.					
٢٠.	إعداد الخطط التسويقية التي تضمن قدرة المنتج الجامعي على الدخول للأسواق.					
٢١.	إطالة مدة السنة الدراسية الجامعية					
٢٢.	الإهتمام بربط خطط التعليم الجامعي كميا وكيفياً بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية					

	العبارة	الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمي	غير منتمي	مناسبة	غير مناسبة	
٢٣.	حرية الجامعة في التصرف في مخصصاتها المالية واستثمارها بالأسلوب الذي ينمي مواردها ويتمشى مع مخططاتها المستقبلية.					
٢٤.	ترشيد الإنفاق من خلال الربط بين الموارد المتاحة واستغلالها بكفاءة عن طريق التخطيط الجيد للموارد البشرية والمادية.					
٢٥.	الاعتماد على التخطيط العلمي السليم لكافة الموارد ا لمتاحة للجامعات عند إعداد الموازنة بالبحث عن بدائل تتفق وخصوصياتها، وتكون أقل كلفة ومحققة للأهداف المرجوة.					
البعد الثاني: المتطلبات البشرية:						
١.	تحفيز مشاركة القيادات الجامعية في المؤتمرات والندوات العلمية بمجال التمويل					
٢.	تطوير خطط الابتعاث والتدريب في الجامعات وفق مبدا ترشيد الكلف المالية					
٣.	وضع إطار عملي لضمان المواءمة بين مخرجات التخصصات الجامعية واحتياجات يوق العمل					
٤.	بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية الرائدة في التعليم والتدريب					
٥.	إلحاق الطلاب أثنتء الدراسة للتدريب في مؤسسات العمل والانتاج					
٦.	تطوير انماط التعليم الجامعي مدفوع التكاليف مثل التعليم عن بعد					
٧.	تنشيط التعاون البحثي بين اعضاء هيئة التدريس والطلاب للوصول الى المنتجات الفريدة لتسويقها					
٨.	عقد الشراكات مع قطاع الانتاج لإعادة تدريب وتاهيل المنخرطين في سوق العمل					
٩.	التركيزعلى بناء مشاريع تطبيقية التي تخدم سوق العمل المحلي					
١٠.	نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لنشر الخطط التسويقية للخدمات والمنتجات الجامعية					
١١.	بناء القدرات والمهارات الإدارية والفنية لجميع القيادات الجامعية لاستقطاب الاموال الوقفية للجامعة					
١٢.	تطوير نظام المحاسبية التعليمية حول استخدام وتوزيع الموارد المالية					
١٣.	الاستغناء عن خدمات الفائض من العاملين.					
١٤.	الإستفادة من طاقة اساتذة الجامعات بالشكل الأفضل					
١٥.	تشجيع مساهمة الاثرياء في المشاركة في تمويل الجامعات من خلال إطلاق أسماءهم على الكليات والمختبرات والقاعات.					
البعد الثالث: المتطلبات المادية والبحثية و التقنية:						
١.	توفير الإمكانات المادية اللازمة لاستخدام التقنية ووسائل الاتصال الحديثة عبر الانترنت لتسويق المنتجات الجامعية					
٢.	وضع خطة سنوية لتحديد الاحتياجات المادية والتقنية لتسويق الخدمات الجامعية					
٣.	تطوير نظام الاتصالات الادارية الالكترونية بما يخدم الخطط التسويقية والاستثمارية للجامعات					
٤.	توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق خطط وبرامج التمويل الذاتي					

	العبارة	الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمي	غير منتمي	مناسبة	غير مناسبة	
٥.	تطوير نظام المكافآت والحوافز المادية للعاملين بحيث يُحفزهم على تسويق المنتجات والخدمات الجامعية					
٦.	تحقيق العدالة في توزيع الارباح والعوائد المالية على الكليات المنتجة					
٧.	اتخاذ الجامعة إجراءات عملية لضمان حسن الاستثمار لاملاكها كمراكز استشارية					
٨.	تشجيع القطاع الخاص على تمويل حاضنات الابتكار في الجامعات					
٩.	زيادة المخصصات الاستثمارية في مجال الابتكار					
١٠.	عقد شراكات مع الجهات المحلية والدولية الداعمة لحاضنات الاعمال والابتكار					
١١.	استغلال عوائد اودية التقنية وحاضنات الاعمال كمصادر فعالة لتوسيع انشطة الجامعة البحثية					
١٢.	وضع حوافز لرواد الأعمال والخبراء والباحثين للمشاركة بمبادرات نوعية تعزز الابتكار					
١٣.	إنشاء مراكز بحثية مشتركة مع القطاع الخاص					
١٤.	تصميم برامج ذات أهمية إستراتيجية في التنمية والتقدم لجميع أفراد المجتمع.					
١٥.	إنشاء مشاريع اقتصادية مشتركة بين الجامعة والسوق المحلي					
١٦.	تبني المؤسسات والشركات الباحثين المتميزين والمبدعين للاستفادة من خبراتهم					
١٧.	اعتماد حساب تقدير الكلفة والعائد على جميع البرامج الدراسية في الجامعات الرسمية.					
١٨.	اعتماد آلية جديدة لشراء الأجهزة والمعدات تراعي الشفافية.					
١٩.	الحد من الإنفاق على الابتعاث الخارجي الامر الذي يستدعي زيادة فى الإنفاق في تخصصات محددة.					
٢٠.	زيادة استثمار الجامعات في العقارات والصناعة والزراعة وسوق الأوراق المالية من خلال التوسع في اعمال صناديق الاستثمار الجامعية					
٢١.	التوسع في إنشاء حاضنات الاعمال ودعمها					

الملحق رقم (٥) قائمة بأسماء المحكمين لاستبانة الدّراسة

م	الإسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة / جهة العمل
١.	هاشم بن بكر حريري	أستاذ	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة أم القرى- كلية التربية
٢.	السيد السيد محمود البحيري	استاذ	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة الملك خالد – كلية التربية
٣.	محمد شحات الخطيب	أستاذ	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة طيبة - كلية التربية
٤.	غربي بن مرجي الشمري	استاذ	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة الجوف – كلية التربية
٥.	سلطان بن سعيد المخلافي	أستاذ	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة الملك خالد – كلية التربية
٦.	مساعد بن عبدالله النوح	أستاذ	أصول التربية	جامعة الملك سعود – كلية التربية
٧.	عبد الرحمن بن محمد الحبيب	استاذ	إدارة تعليم عالي	جامعة الملك سعود – كلية التربية
٨.	عبد العزيز بن سالم النوح	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود – كلية التربية
٩.	فايز بن عبد العزيز الفايز	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود – كلية التربية
١٠	خالد عواض الثبيتي	أستاذ مشارك	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة الإمام محمد بن سعود – كلية التربية
١١	صالح بن يعن الله القرني	أستاذ مشارك	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة الملك عبد العزيز – معهد الدراسات العليا
١٢	يوسف بن عبدالرحمن الشبل	أستاذ مشارك	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة الإمام محمد بن سعود – كلية التربيى
١٣	محمد فهاد اللوقان	أستاذ مشارك	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة حائل – كلية التربية
١٤	عبدالله بن محمد العامري	أستاذ مساعد	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة حفر الباطن
١٥	سعود عبد الجبار الحارثي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية وتخطيط	كلية الملك عبدالله للدفاع الجوي

ملحق رقم (٦) الاستبانة في صورتها النهائية

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry Of Education
Umm Al-qura University
Faculty of Education
Department of Educational Administration and Planning

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور/ الفاضل/..... حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **"تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية"** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط من كلية التربية جامعة أم القرى، حيث هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي بالاستفادة من بعض التجارب العالمية(الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، المملكة الأردنية الهاشمية) من خلال التعرف على درجة توفر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية السعودية، والتعرف على متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين ، علماً أنه تمّ استخدام ميزان الاستجابة الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لقياس درجة توفر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية السعودية ومتطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي للجامعات السعودية .

ويُقصد بالتمويل الذاتي بالجامعات " قدرة الجامعة على توفير موارد عن طريق نشاطاتها، ويعطيها إمكانية التصرف بها دون التقيد بقواعد الصرف المحددة بقانون الموازنة الحكومية، ومن خلاله تعالج الجامعة الاختناقات المالية في موازنتها " **ويعرف التمويل الذاتي إجرائياً** في هذه الدراسة بأنه : قدرة الجامعة على اكتساب موارد إضافية لها من خلال استثمار مواردها الذاتية أفضل استثمار ممكن .

وبناءً على ما تتمتعون به من خبرات مهنية وأكاديمية نظير انتمائكم للمجال التربوي والأكاديمي فإنّ الباحث يرجو من سعادتكم التكرم بالاستجابة عن فقرات الاستبانة، وذلك بوضع علامة (✓) أسفل الخانة المناسبة كما بالمثال التالي :

م	الفقرات	درجة التوافر				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	تسويق الخدمات الطلابية		✓			

شاكراً ومقدراً استجابتكم وحسن تعاونكم،،،

الباحث : ماجد بن سفر السفياني **رقم الجوال : (٠٥٥٦٧١٧٧١١)**

Email : m-7711@hotmail.com

الجزء الأول : البيانات الأولية :

فضلاً ضعِ هذه العلامة ✓ في المربع المناسب

٢. الجامعة : جامعة أم القرى ☐ جامعة الملك عبدالعزيز ☐ جامعة الطائف ☐

٢. سنوات الخبرة في العمل القيادي :

أقل من خمس سنوات ☐
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ☐
١٠ سنوات فأكثر ☐

٣. الرتبة الأكاديمية :

استاذ ☐
استاذ مشارك ☐
استاذ مساعد ☐

٤. الكلية :

الانسانية ☐
العلمية (الطبيعية) ☐
الطبية ☐
الهندسية ☐

٥. المركز الوظيفي :

عميد ☐
وكيل ☐
مدير /عموم الإدارات ☐

فقرات المحور الأول : يقيس درجة توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية. أرجو وضع اشارة(✓) أمام الفقرة بما يناسبها .

مصادر التمويل الذاتي	درجة التوافر				
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الأول : الرسوم وصناديق الاستثمار من خلال ما يلي:					
١.زيادة الرسوم الجامعية بما يتلاءم مع التكلفة الفعلية للدراسة.					
٢.إنشاء صناديق الاستثمار الخاصة في الجامعات.					
٣.مساواة رسوم الجامعة الرسمية مع رسوم الجامعة الخاصة.					
٤.مساهمة القطاع الخاص بقروض للجامعات وبسعر فائدة مدعومة.					
٥.تقديم قروض مستردة بدون فائدة لطلبة التعليم العالي بعد فترة زمنية من التخرج					
٦.استخدام القروض لتمويل المشاريع الرأسمالية بالجامعات					
٧.بناء الأسواق التجارية وتأجيرها.					
٨.إنشاء مشاريع استثمارية بالجامعة مثل (مدارس نموذجية / مزارع منتجة/ بناء مساكن للطلاب وتأجيرها)					
٩.إنشاء صناديق مالية تمول من رسوم رمزية على أنشطة القطاع الخاص توجه لتمويل الجامعات.					
١٠.تضع الجامعة بالتعاون مع وزارة المالية مدخراتها في صورة ودائع بنكية؛ لتصبح أحد مصادر تمويلها.					
المجال الثاني : تسويق البحوث العلمية والابتكارات، من خلال ما يلي:					
١١.تحويل بعض الوحدات الأكاديمية إلى وحدات منتجة.					
١٢.التوسع في برامج التعليم العالي التعاوني من خلال المشاركة الفاعلة للجامعة مع مراكز الإنتاج في المجتمع.					
١٣.تفعيل البحوث التطبيقية مع الشركات لإيجاد موارد مالية إضافية للجامعة.					
١٤.إجراء بحوث ودراسات الجدوى لشركات القطاع الخاص باعتبار الجامعة وحدة استشارية					
١٥.إنشاء وحدات لتسويق نتائج البحوث مما يوفر موارد مالية متنوعة للجامعة					
١٦.استثمار مردود المؤتمرات العلمية لصالح الجامعة من خلال رعاية الشركات لها					
١٧.إجراء بحوث متميزة تؤدي إلى بيع الحقوق المسجلة.					
١٨.تسويق الاكتشافات والابتكارات .					
١٩.إنشاء دليل خاص بالرسائل والبحوث العلمية وتوزيعه مقابل رسوم مالية.					
المجال الثالث: الشراكة مع قطاع الانتاج والصناعة من خلال ما يلي:					
٢٠.إنشاء مشاريع اقتصادية مشتركة بين الجامعة والسوق المحلي.					
٢١.استثمار خبرات أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلات المجتمع الاقتصادية.					
٢٢.إنشاء مراكز بحثية مشتركة مع القطاع الخاص					
٢٣.تقديم استشارات لرفع كفاءة الإنتاج في السوق المحلي					

مصادر التمويل الذاتي	درجة التوافر				
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
٢٤.عقد دورات تدريبية مدفوعة لقطاع الإنتاج والخدمات من أجل تطويرها					
المجال الرابع: خدمة المجتمع والتعليم المستمر، من خلال ما يلي:					
٢٥.عقد دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسات الحكومية والخاصة مقابل رسوم مالية.					
٢٦.إنشاء مراكز للإعداد المهني الربحية في الكليات الهندسية والعلوم التطبيقية والمهنية في الجامعات.					
٢٧.التوسع في برامج الدراسات المسائية					
٢٨.تطبيق نظام البرامج الموازية التي تعتمد على قبول طلاب بالتعليم الجامعي من ذوي المجاميع المنخفضة مقابل دفع رسوم مالية عالية نسبياً.					
٢٩.التوسع في برامج القبول الدولي للمتميزين دراسياً					
٣٠.تقديم الاستشارات للهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة مقابل رسوم مالية.					
٣١.تطبيق أنماط غير تقليدية للتعليم الجامعي تكون أقل تكلفة مثل برامج التعليم المفتوح وعن بعد					
المجال الخامس : تسويق الخدمات الجامعية من خلال ما يلي :					
٣٢.استخدام مراكز ومنشآت الجامعة في خدمة مؤسسات المجتمع مقابل رسوم مالية.					
٣٣.تأجير مرافق الجامعات المختلفة كمواقف للسيارات والمطاعم والمرافق الخدمية .					
٣٤.فرض رسوم جديدة على استخدام أجهزة الحواسيب والإنترنت.					
٣٥.فرض رسوم إضافية على استخدام المختبرات والأجهزة الطبية ومراجعة العيادات الطبية والمستشفيات التابعة للجامعة.					
٣٦.شراء وسائل مواصلات خاصة بالجامعات ، تقوم بتسييرها من مركز المدينة وبالعكس.					
المجال السادس: النشاطات الانتاجية والأودية التقنية: من خلال ما يلي:					
٣٧.استقطاب الصناعات القائمة على المعرفة داخل الحرم الجامعي					
٣٨.توافر خدمات الاحتضان والدعم الفني والتقني بالجامعة كوسيط بين اعضاء هيئة التدريس والشركات الصناعية					
٣٩.استضافة مبادرات منظومة الأعمال والمعرفة بحيث تكون الجامعة بوابة لها					
٤٠.استخدام آلية البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)؛ لبناء وتشغيل حدائق المعرفة ذاتياً .					
٤١.استقطاب الشركات الرائدة في مجالات تميز حدائق المعرفة كنواة توطين للصناعات القائمة على المعرفة .					
٤٢.وضع آليات للتعاون المشترك وتبادل المعرفة والخبرات مع بيوت الخبرة العالمية والحدائق المشابهة.					
٤٣.الاستفادة من المواقع المتميزة المتوفرة في الحرم الجامعي في بناء حدائق المعرفة.					
٤٤.التطبيق الحقيقي لنظام الجامعة المنتجة مقابل بيع هذه المنتجات.					
٤٥.استقطاب المستثمرين من خلال إجراء بحوث السوق والجدوى الاقتصادية معتمدا على الجانب الإعلامي					

مصادر التمويل الذاتي	درجة التوافر				
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال السابع : الاوقاف والهبات والتبرعات من خلال ما يلي :					
٤٦.مساهمة القطاع الخاص من خلال تبرعات ومنح مقابل حوافز معنوية					
٤٧.تشجيع الأهالي تقديم التبرعات والمنح المالية لطلبة التعليم العالي والجامعات تكون معفاة من الضرائب					
٤٨.استحداث صندوق الطالب الجامعي الفقير المعفى من الضرائب ، يكون ريعه من نسبة أرباح الشركات والبنوك					
٤٩.التوسع في الكراسي البحثية الوقفية					
٥٠.إنشاء لجنة عليا مهمتها تنظيم حملات نوعية في مختلف الوسائل الإعلامية لإقناع الأفراد والهيئات بأهمية المشاركة في دعم الجامعات مالياً.					
٥١.تخصيص جزء من أموال الوقف الإسلامي لصالح تمويل التعليم الجامعي					
٥٢.إنشاء جمعيات أصدقاء الجامعة وخريجيها تضم في عضويتها شخصيات مهمة للاستفادة منهم في تمويل الجامعات					
٥٣.إنشاء صناديق وقفية لصالح التعليم الجامعي					
٥٤.تسمية المنح الوقفية المقدمة للطلبة بأسماء مقدميها.					
٥٥.تسمية بعض المباني والمعامل والمدرجات بأسماء بعض المتبرعين أو تكريمهم					

المحور الثاني : يقيس متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين أرجو وضع اشارة (✓) أمام الفقرة بما يتفق مع وجهة نظركم

م	المتطلبات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق وبشدة
البعد الأول: المتطلبات الإدارية والتنظيمية:						
١.	التخلص من المركزية التي تعيق استقلالية الجامعات					
٢.	إصدار قوانين لحماية إنتاج المعرفة وتسويقها ونقلها.					
٣.	إنشاء مراكز بحثية لتسويق البحوث العلمية حسب المواصفات العالمية					
٤.	تأسيس وحدة دعم متخصصة تعمل على تقييم المبادرات ودراسة جدواها الاقتصادية					
٥.	إعداد دليل إرشادي من قبل وزارة التعليم لتوحيد اجراءات تفعيل مصادر التمويل الذاتي بالاستفادة من تجارب وخبرات الجامعات العالمية					
٦.	تطوير اللوائح والأنظمة لتحقيق التطوير فيما يتعلق بمصادر التمويل الذاتي					
٧.	وضع الاستراتيجيات الخاصة بضمان جودة التعليم الجامعي في ضوء تعدد مصادر التمويل الجامعي خاصة البرامج المسائية والتعليم الموازي					
٨.	دعم المشاريع الانتاجية الحالية في الجامعة من قبل الاداراة العليا بوزارة التعليم					
٩.	تكوين رؤية مشتركة بين كافة الادارات العليا بالجامعات نحو التحول الى الجامعات المنتجة					
١٠.	إصدار تشريع يسمح للجامعات الحكومية بالبحث عن مصادر تمويل متنوعة.					
١١.	منح الجامعات مزيدا من الاستقلال في بناء الشراكات مع القطاع الخاص					
١٢.	تطوير الهياكل الإدارية التنظيمية التى تضمن التطوير الناجح .					
١٣.	بناء رؤية شاملة لحاضنات اعمال في الجامعات					

م	المتطلبات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق وبشدة
١٤.	التخطيط للإنفاق الاستثماري في الجامعة وفق معايير الجدوى الاقتصادية.					
١٥.	إعداد الخطط التسويقية التي تضمن قدرة المنتج الجامعي على الدخول للأسواق.					
١٦.	الإهتمام بربط خطط التعليم الجامعي كميا وكيفياً بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية					
١٧.	حرية الجامعة في التصرف في مخصصاتها المالية واستثمارها بالأسلوب الذي ينمي مواردها ويتمشى مع مخططاتها المستقبلية.					
١٨.	ترشيد الإنفاق من خلال الربط بين الموارد المتاحة واستغلالها بكفاءة عن طريق التخطيط الجيد للموارد البشرية والمادية.					
البعد الثاني: المتطلبات البشرية:						
١.	تحفيز مشاركة القيادات الجامعية في المؤتمرات والندوات العلمية بمجال التمويل					
٢.	تطوير خطط الابتعاث والتدريب في الجامعات وفق مبدا ترشيد الكلف المالية					
٣.	بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية الرائدة في التعليم والتدريب					
٤.	إلحاق الطلاب أثناء الدراسة للتدريب في مؤسسات العمل والانتاج					
٥.	تنشيط التعاون البحثي بين اعضاء هيئة التدريس والطلاب للوصول الى المنتجات الفريدة لتسويقها					
٦.	عقد الشراكات مع قطاع الانتاج لإعادة تدريب وتاهيل المنخرطين في سوق العمل					
٧.	التركيز على بناء مشاريع تطبيقية التي تخدم سوق العمل المحلي					
٨.	نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لنشر الخطط التسويقية للخدمات والمنتجات الجامعية					
٩.	بناء القدرات والمهارات الإدارية والفنية لجميع القيادات الجامعية لاستقطاب الاموال الوقفية للجامعة					
١٠.	الاستغناء عن خدمات الفائض من العاملين.					
١١.	الإستفادة من طاقة اساتذة الجامعات بالشكل الأفضل					
١٢.	تحفيز الاثرياء في المشاركة في تمويل الجامعات من خلال إطلاق أسماءهم على الكليات والمختبرات والقاعات .					
١٣.	اعتماد حساب تقدير الكلفة والعائد على جميع البرامج الدراسية في الجامعات الرسمية.					
١٤.	الحد من الإنفاق على الابتعاث الخارجي الامر الذي يستدعي زيادة في الإنفاق في تخصصات محددة.					
البعد الثالث: المتطلبات المادية والبحثية والتقنية:						
١.	توفير الإمكانات المادية اللازمة لاستخدام التقنية ووسائل الاتصال الحديثة عبر الانترنت لتسويق المنتجات الجامعية					
٢.	وضع خطة سنوية لتحديد الاحتياجات المادية والتقنية لتسويق الخدمات الجامعية					
٣.	تطوير نظام الاتصالات الادارية الالكترونية بما يخدم الخطط التسويقية والاستثمارية للجامعات					
٤.	توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق خطط وبرامج التمويل الذاتي					
٥.	تطوير نظام المكافآت والحوافز المادية للعاملين بحيث يُحفزهم على تسويق المنتجات والخدمات الجامعية					
٦.	تحقيق العدالة في توزيع الارباح والعوائد المالية على الكليات المنتجة					
٧.	اتخاذ الجامعة إجراءات عملية لضمان حسن الاستثمار لاملاكها كمراكز استشارية					
٨.	تشجيع القطاع الخاص على تمويل حاضنات الابتكار في الجامعات					
٩.	زيادة المخصصات الاستثمارية في مجال الابتكار					
١٠.	عقد شراكات مع الجهات المحلية والدولية الداعمة لحاضنات الاعمال والابتكار					

م	المتطلبات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق وبشدة
١١.	استغلال عوائد اودية التقنية وحاضنات الاعمال كمصادر فعالة لتوسيع انشطة الجامعة البحثية					
١٢.	وضع حوافز لرواد الأعمال والخبراء والباحثين للمشاركة بمبادرات نوعية تعزز الابتكار					
١٣.	إنشاء مراكز بحثية مشتركة مع القطاع الخاص					
١٤.	تصميم برامج ذات أهمية إستراتيجية في التنمية والتقدم لجميع أفراد المجتمع.					
١٥.	إنشاء مشاريع اقتصادية مشتركة بين الجامعة والسوق المحلي					
١٦.	زيادة استثمار الجامعات في العقارات والصناعة والزراعة وسوق الأوراق المالية من خلال التوسع في اعمال صناديق الاستثمار الجامعية					
١٧.	التوسع في إنشاء حاضنات الاعمال ودعمها					

ملحق رقم (٧) قائمة بأسماء محكمي التصوّر المقترح

م	الإسم	الالمستجيب	التخصص	/ جهة العمل
١.	هاشم بن بكر حريري	أستاذ	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة أم القرى
٢.	عبدالله أحمد الزهراني	أستاذ	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة أم القرى
٣.	السيد السيد بحيري	أستاذ	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة الملك خالد

تحكيم التصوّر المقترح

سعادة الأستاذ الدكتور / ..... حفظه الله

أود إفادة سعادتكم أن الباحث بصدد إعداد دراسة بعنوان " **تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية** " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط من جامعة أم القرى .

حيث تهدف الدراسة في إطارها العام إلى بناء تصوّر مقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية ، من خلال الكشف عن درجة توافر مصادر التمويل الذاتي (الرسوم وصناديق الإستثمار– تسويق البحوث العلمية والابتكارات – الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة – خدمة المجتمع والتعليم المستمر – تسويق الخدمات الجامعية – النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية – الأوقاف والهبات والتبرعات) في الجامعات السعودية ، وتحديد درجة متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي (البشرية – الإدارية والتنظيمية – المادية والتقنية والبحثية) في الجامعات السعودية والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجة تقدير توافر مصادر التمويل الذاتي التي قد تُعزى للمتغيرات (الجامعة ، سنوات الخبرة بالعمل القيادي ، الرتبة الأكاديمية ، الكلية المركز الوظيفي) ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العمداء ووكلاء ومديري العموم من ثلاث جامعات (جامعة أم القرى ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جامعة الطائف) وتوصلت الدّراسة الى أن درجة توافر مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية " منخفضة " بمتوسط حسابي (٢,٠٥) وجاء مجال " الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة " بالرتبة الأولى بدرجة منخفضة (٢,١٤) ، والرسوم وصناديق الاستثماربالرتبة الثانية بدرجة منخفضة (٢,١٢) ثم مجال النشاطات والأودية التقنية بدرجة منخفضة (٢,٠٩) ، ثم الأوقاف والهبات والتبرعات بدرجة منخفضة (٢,٠٢) ، وتسويق البحوث العلمية والابتكارات بدرجة منخفضة (٢,٠٠) ، ثم مجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر بدرجة منخفضة (١,٩٩) وأخيراً مجال " تسويق الخدمات الجامعية " بدرجة منخفضة (١,٩٨) بالرتبة الأخيرة ، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة عالية جداً للموافقة على متطلبات تحقيق مصادر التمويل الذاتي في الجامعات السعودية (٤,٤٤) ، وجاءت المتطلبات البحثية والمادية والتقنية بدرجة عالية جداً (٤,٤٧) ، ثم المتطلبات البشرية (٤,٤٦) والتنظيمية والإدارية (٤,٣٩) ، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لتوافر مصادر التمويل الذاتي تُعزى للجامعة ، والمركز الوظيفي والخبرة باستثناء الأوقاف والهبات والتبرعات لصالح من خبرتهم (١٥) سنة فأكثر ، كما تبين وجود فروق تُعزى للرتبة لصالح الأستاذ مقابل الأستاذ المساعد والمشارك مقابل المساعد في تقدير توافر (الرسوم وصناديق الإستثمار – تسويق البحوث العلمية والابتكارات – الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة – النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية – الأوقاف والهبات والتبرعات) والدرجة الكلية ، كما تبين وجود فروق تعزى للكلية

لصالح العلمية والهندسية مقابل الإنسانية في الرسوم وصناديق الإستثمار– تسويق البحوث العلمية والابتكارات – الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة) والدرجة الكلية ، وكانت من أبرز التوصيات هو العمل على اعتماد التصوّر المقترح وتطبيقه والعمل على تحقيق المتطلبات اللازمة لتوفير مصادر التمويل الذاتي في ضوء التجارب العالمية .

وقد تم التوصل إلى هذا التصور المقترح – بين أيديكم – حيث إن الباحث في صدد تحكيم التصوّر المقترح من حيث مدى مراعاته للمعايير التالية :

١. تحقيق كافة الاهداف التي يسعى التصوّر وفق السياسات المرسومة له .

٢. وضوح المنطلقات للتصور المقترح .

٣. وضوح الأسس وشموليتها .

٤. مناسبة النتائج الميدانية للتصور المقترح .

٤. مدى مناسبة ترتيب التصوّر من حيث الخطوات والإجراءات التي مر بها .

٥. مدى وضوح الآليات والمقترحات .

وبناءً على ما تتمتعون به من خبرات مهنية وأكاديمية نظير انتمائكم للمجال التربوي والتعليمي فإن الباحث يطمح من سعادتكم تحكيم التصور لما لكم من خبرة في مجال موضوع هذه الدراسة ، ولما عُرف عنكم من التعاون والرغبة الصادقة في التوجيه البنّاء ورغبة في الاستفادة من خبرتكم وكفايتكم العلمية آمل من سعادتكم التكرم بالموافقة على تحكيمه ، والتأكد من مناسبة التصور وإجراء التعديلات التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم ، مع شكري الجزيل على تعاونكم ،،،،،،

الباحث : ماجد سفر السفياني

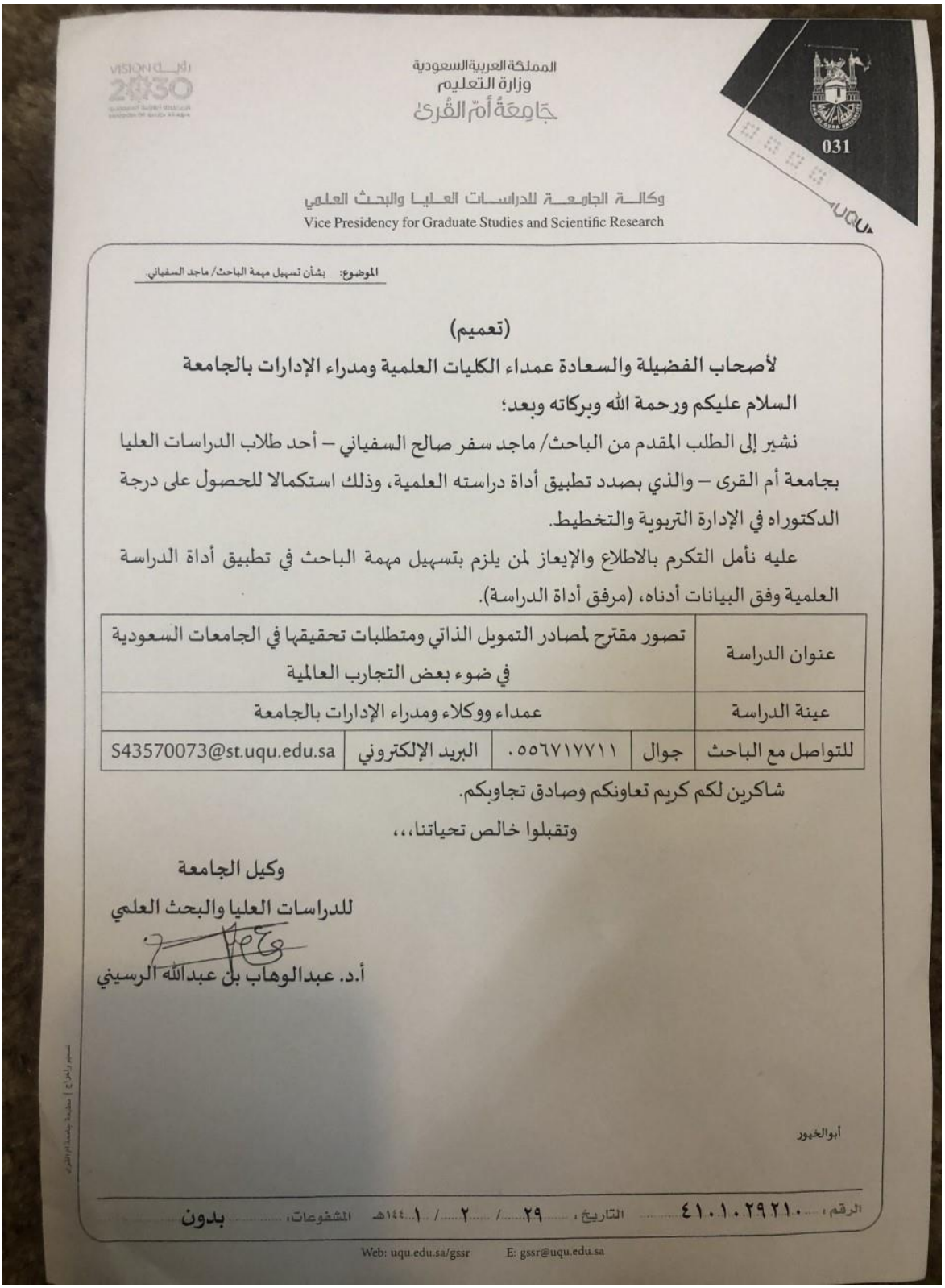
م	المعـــــايير	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١-	**تحقيق كافة الاهداف التي يسعى التصوّر للوصول لها وفق السياسات المرسومة له .**					
٢-	**وضوح المنطلقات للتصور المقترح .**					
٣-	**وضوح الأسس وشموليتها .**					
٤-	**مناسبة النتائج الميدانية للتصور المقترح .**					
٥-	**مدى مناسبة ترتيب التصوّر من حيث الخطوات والإجراءات التي مر بها**					
٦-	**مدى وضوح الآليات والمقترحات .**					

ملاحظات :

.....

.....

ملحق رقم (٨) خطابات تسهيل مهمة الباحث إلى الجامعات الثلاث



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جَامِعَةُ أمّ القُرىٰ

رؤية 2030 VISION

031

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
Vice Presidency for Graduate Studies and Scientific Research

الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث/ ماجد السفياني.

(تعميم)

لأصحاب الفضيلة والسعادة عمداء الكليات العلمية ومدراء الإدارات بالجامعة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

نشير إلى الطلب المقدم من الباحث/ ماجد سفر صالح السفياني – أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى – والذي بصدد تطبيق أداة دراسته العلمية، وذلك استكمالا للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط.

عليه نأمل التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة العلمية وفق البيانات أدناه، (مرفق أداة الدراسة).

عنوان الدراسة	تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية			
عينة الدراسة	عمداء ووكلاء ومدراء الإدارات بالجامعة			
للتواصل مع الباحث	جوال	٠٥٥٦٧١٧٧١١	البريد الإلكتروني	S43570073@st.uqu.edu.sa

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم.

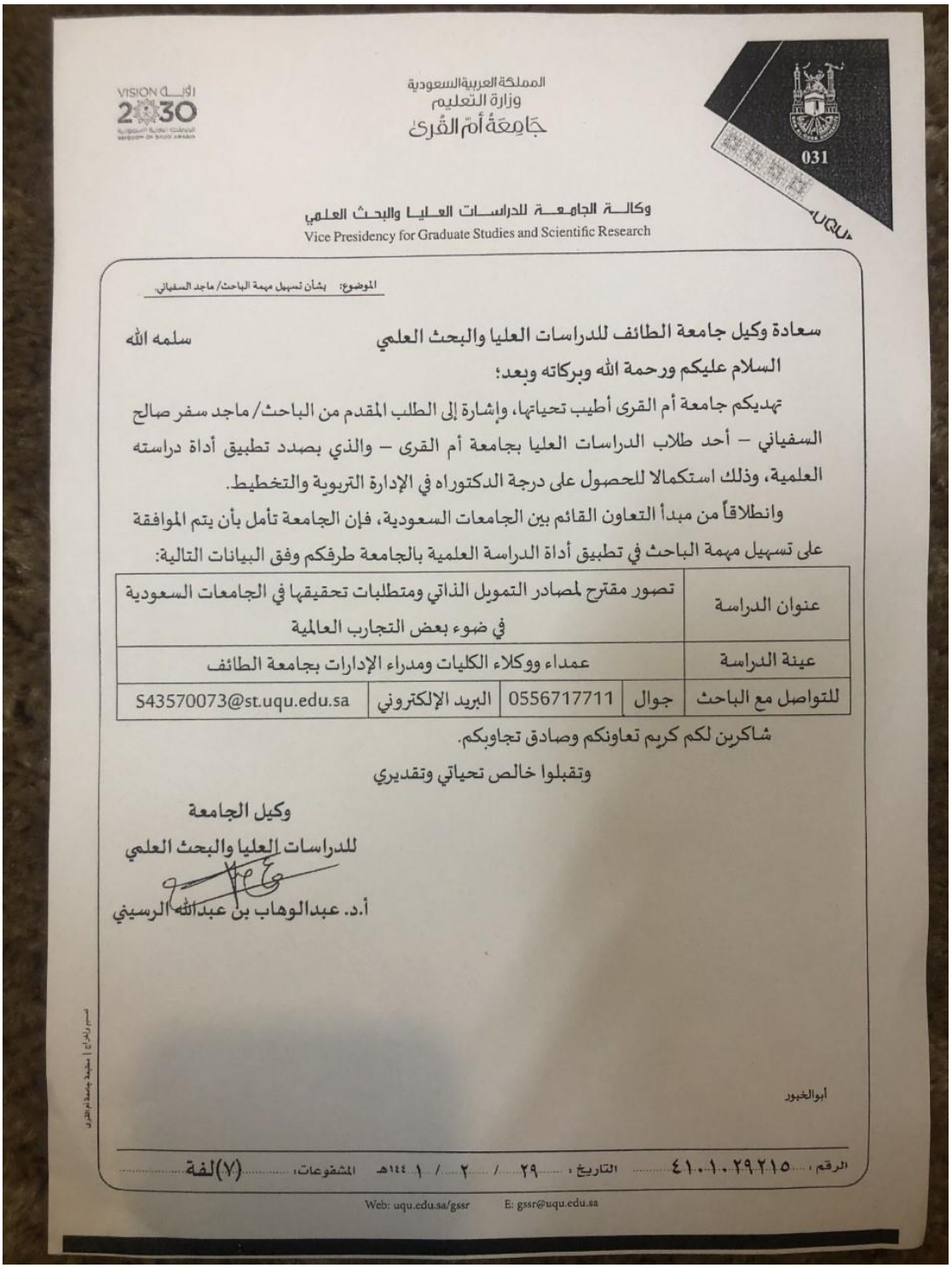
وتقبلوا خالص تحياتنا،،،

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي
أ.د. عبدالوهاب بن عبدالله الرسيني

أبوالخير

الرقم: ٤١٠١٠٢٩٢١٠ التاريخ: ٢٩ / ٢ / ١٤٤١هـ المشفوعات: بدون

Web: uqu.edu.sa/gssr E: gssr@uqu.edu.sa



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جَامِعَةُ أُمِّ القُرَىٰ

031

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
Vice Presidency for Graduate Studies and Scientific Research

الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث/ ماجد السفياني

سعادة وكيل جامعة الطائف للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

تهديكم جامعة أم القرى أطيب تحياتها، وإشارة إلى الطلب المقدم من الباحث/ ماجد سفر صالح السفياني – أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى – والذي بصدد تطبيق أداة دراسته العلمية، وذلك استكمالا للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط.

وانطلاقاً من مبدأ التعاون القائم بين الجامعات السعودية، فإن الجامعة تأمل بأن يتم الموافقة على تسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة العلمية بالجامعة طرفكم وفق البيانات التالية:

عنوان الدراسة	تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية			
عينة الدراسة	عمداء ووكلاء الكليات ومدراء الإدارات بجامعة الطائف			
للتواصل مع الباحث	جوال	0556717711	البريد الإلكتروني	S43570073@st.uqu.edu.sa

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم.

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي
أ.د. عبدالوهاب بن عبدالله الرسيني

أبوالخبور

الرقم: ٤١٠١٠٢٩٢١٥ التاريخ: ٢٩ / ٢ / ١٤٤١هـ المشفوعات: (٧)لفة

Web: uqu.edu.sa/gssr E: gssr@uqu.edu.sa

الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث/ ماجد السفياني.

سعادة وكيل جامعة الملك عبدالعزيز للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

تهديكم جامعة أم القرى أطيب تحياتها، وإشارة إلى الطلب المقدم من الباحث/ ماجد سفر صالح السفياني – أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى – والذي بصدد تطبيق أداة دراسته العلمية، وذلك استكمالا للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط.

وانطلاقاً من مبدأ التعاون القائم بين الجامعات السعودية، فإن الجامعة تأمل بأن يتم الموافقة على تسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة العلمية بالجامعة طرفكم وفق البيانات التالية:

عنوان الدراسة	تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية		
عينة الدراسة	عمداء ووكلاء الكليات ومدراء الإدارات بجامعة الملك عبدالعزيز		
للتواصل مع الباحث	جوال	0556717711	البريد الإلكتروني	S43570073@st.uqu.edu.sa

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم.

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي
أ.د. عبدالوهاب بن عبدالله الرسيني

أبوالخير

الرقم: ٤١٠١٠٢٩٢٠١ التاريخ: ٢٩/ ٢/ ١٤٤١هـ المشفوعات: (٧)لفة

ملحق رقم (٩) خطاب تسجيل عنوان البحث

مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية
King Faisal Center for Research and Islamic Studies

الخدمات الخارجية
- الرسائل الجامعية -

الرقم : ٣٩٢١٥٩
التاريخ :١٤٣٩/٠٤/٢٠هـ
الموافق:٢٠١٨/٠١/٠٧م

المكرم الباحث/ ماجد سفر صالح السفياني حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،، وبعد :

فإشارة إلى استفساركم الكريم عن الموضوع التالي :

(تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية)

نفيدكم أنه بالبحث في قاعدة معلومات الرسائل الجامعية المتاحة لدى المركز، تبين عدم توافر معلومات عنه . كما آمل منكم في حالة اعتماد البحث، تزويد المركز بنسخة من قرار الموافقة النهائية الصادر عن الكلية لتسجيل البحث في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية بالمركز لضمان حق الطالب/ة، وعدم تكرار البحث في أي جامعة أخرى .

مع أمنياتي لكم بدوام التوفيق والسداد ،،،

مدير إدارة المكتبات
د . مصباح سعد بوزنيف
١٤٤٢٩

ص. ب. ٥١٠٤٩ الرياض ١١٥٤٣ المملكة العربية السعودية
هاتف: ٤٦٥٢٢٥٥ (١١ ٩٦٦ +) فاكس: ٤٦٥٩٩٩٣ (١١ ٩٦٦ +)
P.O Box 51049 Riyadh11543 Kingdom of Saudi Arabia
Tel. (+966 11) 4652255 - Fax. (+966 11) 4659993
E-mail: kfcris@kfcris.com - www.kfcris.com