تبني جامعة البيضاء أنموذج الجامعة المنتجة لتنويع وتنمية مصادر التمويل وتطوير خدماتها وتعزيز استدامتها

محمود عبدالحق الصلوي

مكتب الوزير – وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

DOI: https://doi.org/10.56807/buj.v3i2.166

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على التحديات والإشكاليات التي تعاني منها الجامعات اليمنية الحكومية بشكل عام، وجامعة البيضاء على وجه الخصوص، وإلى أي مدى أثرت تلك التحديات والإشكاليات على وضع ومكانة الجامعة من جهة، ومن جهة أخرى التعرف على أهم العوامل والمتطلبات التي يمكن أن تسهم في تحول جامعة البيضاء إلى جامعة منتجة تعتمد على نفسها وتعزز استدامتها، لكي تصبح أنموذجاً تقتدي به الجامعات اليمنية الحكومية الأخرى، واقتصرت عينة البحث في جامعة البيضاء لخصوصية الوضع الذي تعاني منه ولأنها تقع في محافظة نائية تحيط بها الكثير من الظروف والمتغيرات.

ولتحقيق أهداف البحث والوصول إلى بناء تصور مقترح لجامعة البيضاء فقد اعتمد الباحث لجمع البيانات والمعلومات على المنهج الوصفي التحليلي والاستدلالي عن المفاهيم المتعددة للجامعة المنتجة للتعرف على أسسها ومبادئها ومتطلباتها (اللاربحية، الاستثمارية، والجامعة المنتجة كمدخل لتعزيز الاستدامة) وغيرها من المفاهيم، كما اعتمد البحث على التقارير والمرجعيات الرسمية للحكومات اليمنية المتعاقبة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي تناولت واقع التعليم العالي ومؤسساته الجامعية وتحدياته الداخلية والخارجية.

واستخلص الباحث من التقارير الحكومية والوضع السائد أن المصدر الرئيس الذي تعتمد عليه الجامعة في تسيير العملية التعليمية ينحصر في النفقات التشغيلية القائمة على الرسوم الدراسية المحدودة التي تتحصلها من الطلبة، إلى جانب جزء ضئيل من الدعم الحكومي وهو مورد غير مستقر لعدم وجود موازنات للدولة معلنة ومحددة في الوقت الراهن، وأن من أهم أسباب العجز المالي للجامعة احتجاز وزارة المالية لبعض مواردها الذاتية، وعدم وجود تبرعات أو هبات خارجية أو مساهمات من القطاع الخاص، وعدم وجود بدائل مالية أخرى كالاستثمارات والعوائد المالية الذاتية للجامعة، إضافةً إلى ذلك غياب الدعم من السلطة المحلية للمحافظة.

ولذلك فإن التوجه إلى الجامعة المنتجة هو الحل السليم والأنسب لتعزيز مواردها، والحفاظ على استدامتها ومكانتها، وتمكنها من النمو والتطور المستمر للتعليم، ويأتي ذلك من خلال الإقدام على اتخاذ عدد من الإجراءات المناسبة ومن أهمها؛ افتتاح البرامج النوعية التي تحتاج إليها المحافظة كالعلوم الطبية والطبية المساعدة كطب الأسنان والصيدلة والمختبرات وفتح معاملها ومختبراتها للمواطنين وتحصيل رسوم محددة مقابل الخدمات المقدمة لهم، وتخصيص نسبة من دخل وإيرادات السلطة المحلية في المحافظة كالضرائب والجمارك لمدة مقدرة خمس سنوات حتى تتمكن الجامعة من الوقوف على قدميها، وتوفير فرص بديلة للموازنة التي تعتمد عليها في السابق وإن كانت محدودة، واستغلال الأراضي التابعة للجامعة للاستثمار التجاري، والعائدات مقابل الأبحاث والاستشارات والدراسات التي تقدمها الجامعة.

وأوصى الباحث قيام الحكومة والمجلس الأعلى للتعليم العالي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي وقيادة السلطة المحلية في محافظة البيضاء ورئاسة الجامعة بعدد من التوصيات التي من شأنها تهيئة الظروف لتحول الجامعة من الوضع الحالي إلى الجامعة المنتجة واتخاذ الخطوات الجريئة في هذا الاتجاه بالتنسيق مع الجهات العليا تلك.

الكلمات المفتاحية: الجامعة المنتجة ، مؤسسات التعليم العالي اليمنية ، جامعة البيضاء.

Abstract

The aim of the research is to identify the challenges and problems faced by Yemeni government universities in general, and the University of Albaydha in particular, and to what extent these challenges and problems affected the status and position of the university on the one hand, and on the other hand to identify the most important factors and requirements that can contribute to the transformation of Albaydha University to a productive university that depends on itself and enhances its sustainability, in order to become a model for other Yemeni government universities to emulate, The research sample at Albaydha University was limited to the specificity of the situation it suffers from and because it is located in a remote governorate surrounded by many circumstances and variables

In order to achieve the objectives of the research and to reach a proposed conception of the University of Albaydha, the researcher relied to collect data and information on the descriptive, analytical and inferential approach on the multiple concepts of the productive university to identify its foundations, principles and requirements (non-profit, investment, and productive university as an entrance to enhance sustainability) and other concepts, The research also relied on the official reports and references of the successive Yemeni governments and the Ministry of Higher Education and Scientific Research that dealt with the reality of higher education and its university institutions and its internal and external challenges.

The researcher concluded from government reports and the prevailing situation that the main source that the university relies on in running the educational process is limited to operating expenses based on the limited tuition fees it collects from students, in addition to a small part of government support, which is an unstable resource due to the absence of state budgets announced and specified in At the present time, and that one of the most important reasons for the financial deficit of the university is the detention of some of its own resources by the Ministry of Finance, and the absence of foreign donations or gifts or contributions from the private sector, The absence of other financial alternatives such as investments and the university's own financial returns, in addition to the absence of support from the local authority of the governorate.

Therefore, going to the productive university is the right and most appropriate solution to enhance its resources, maintain its sustainability and position, and enable it to grow and continuously develop education, and this comes by taking a number of appropriate measures, the most important of which are; Opening quality programs that the governorate needs, such as medical and auxiliary medical sciences, such as dentistry, pharmacy, and laboratories, opening their laboratories and laboratories for citizens, and collecting specific fees for the services provided to them, Allocating a percentage of the income and revenues of the local authority in the governorate, such as taxes and customs, for an estimated period of five years, so that the university can stand on its feet, provide alternative opportunities for the budget that it relied on in the past, albeit limited, and exploit the university’s lands for commercial investment, and the proceeds in exchange for research, consultancy and studies that it provides the University

The researcher recommended that the government, the Supreme Council for Higher Education, the Ministry of Higher Education and Scientific Research, the leadership of the local authority in Albaydha Governorate and the presidency of the university make a number of recommendations that will create the conditions for the university’s transformation from the current situation to a productive university and take bold steps in this direction in coordination with those higher authorities

Keywords: productive university, Yemeni higher education institutions, Albaydha University.

الإطـار العـام

مقدمـــــة

اهتمت العديد من دول العالم بمجال التعليم العالي والبحث العلمي، لإدراكها العميق بأن نهضة الأمم مرهون بما تقوم به الجامعات من دور بارز في تحقيق التنمية المستدامة، ورفد أسواق العمل بالكوادر المؤهلة والكفؤة، لذلك سعت إلى تعزيز قدراتها المؤسسية، للإرتقاء بخدماتها من خلال تبني وتطبيق العديد من الأساليب والمفاهيم الحديثة، وتنويع مصادر التعليم والتعلم، ومعايير الجودة، والحوكمة، ومواكبة التطورات العالمية في تكنولوجيا المعلومات.

كما سارعت إلى رصد الموازنات الكبيرة، ووفرت لها الدعم والإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة، ولعبت الإدارة الحديثة لرفع مستوى قدرات الجامعات وتعزيز كفاءة خدماتها ومخرجاتها دوراً محورياً ومحدثةً فيها نقلة نوعية، من خلال وضع الخطط والبرامج التطويرية الشاملة وتنفيذها، والاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة والمتجددة، والتركيز على البحث العلمي الإبداع والابتكار، ودعم أنشطته وتوجيهها لخدمة التنمية والمجتمع، وأصبحت هذه الجامعات اليوم مؤسسات على مستوى عالٍ من الرقي والتقدم، بل أن أغلبها تحولت إلى جامعات منتجة وبيوت خبرة تعتمد على نفسها وإمكانياتها، وهو ما أوصلها ذلك إلى الريادة والمنافسة المحلية والدولية.

وبالرغم من هذه التطورات نلاحظ أن الجامعات اليمنية متأخرة كثيراً عنها، وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها؛ عدم قيام القيادات الجامعية السابقة بدورها الحقيقي والفاعل تجاه الجامعات، وكذلك وضع اليمن الغير مستقر، ومن ثم العدوان والحصار المستمر على اليمن منذ ست سنوات، والذي زاد الأمور تعقيداً على أفراد المجتمع ومؤسسات الدولة المختلفة، وتسببه في توقف عجلة التنمية والنمو في البلاد عموماً، و التعليم العالي ومؤسساته المختلفة بشكل خاص، مما أدى ذلك إلى تراجع مستوى أداء الجامعات، وتدني مواردها نتيجة خفض موازناتها الحكومية، وعدم قدرة الطلبة على تحمل نفقات الدراسة، وانقطاع مرتبات موظفي الدولة بمن فيهم أعضاء هيئة التدريس واضطرارهم للهجرة إلى الخارج أو الانتقال للتدريس في جامعات خاصة، وغيرها من الظروف الصعبة، والتي مثلت بالنسبة للجامعات تحديات كبيرة، خاصةً تلك التي تقع في محافظات نائية، ومنها؛ جامعات البيضاء، صعدة، وحجة.

مشكلة البحث:

تواجه جامعة البيضاء تحديات كبيرة وظروفاً صعبة نتيجة العدوان، ووقوعها في محافظة ذات طبيعة جغرافية قاسية، وتعاني الجامعة من الانخفاض الشديد للميزانية المخصصة لها من الدولة في الوقت الراهن، وقلة الموارد المالية بسبب محدودية برامجها الدراسية والتي كانت تنحصر منذ تأسيسها في العلوم الإنسانية وبعض تخصصات الحاسوب فقط، وهي برامج رسومها رمزية لا تغطي نفقات العملية التعليمية بالشكل المطلوب، وكذلك عدم افتتاح برامج نوعية مثل؛ برامج العلوم الطبية والهندسية، وبرامج الدراسات العليا، أضف إلى ذلك غياب الخدمات التي يجب أن تقدمها للمجتمع، وضعف الشراكة مع القطاع الخاص في المحافظة، وهي خطوات ضرورية تُشكل في مجملها مصادر تمويل إضافية ومهمة للجامعة إذا ما تم القيام بها منذ مرحلة التأسيس، لا شك أنها ستُمّكنها من تعزيز وتنمية مواردها المالية. وما حصل كان العكس تماماً وهو ما ذلك إلى تراجع مستوى أداء الجامعة، وتدني مستوى إقبال الطلبة للإلتحاق فيها، وبالتالي حرمانها للكثير من الموارد.

ويحاول هذا البحث الوقوف على تلك التحديات والمتغيرات وتوضيحها بالتفصيل، ودراسة مفاهيم الجامعة المنتجة والتطرق إلى نماذج عربية وأجنبية في هذا الجانب، وتقديم تصور مقترح لجامعة البيضاء يساعدها على التحول إلى جامعة منتجة، تعتمد على ذاتها ويمكنها من زيادة مصادر تمويلها وتنمية مواردها، للحفاظ على بقائها وديمومتها، ويجعلها قادرة على مواجهة أية تحديات تقف عائقاً أمام تطورها وتقدمها.

وتنحصر مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. ما الأسس والمبادئ للتحول إلى الجامعة المنتجة ومتطلباتها؟
2. ما التجارب التي يمكن الاستفادة منها للتحول إلى الجامعة المنتجة؟
3. ما دواعي الأخذ بمفهوم الجامعة المنتجة في الجامعات اليمنية عموماً وجامعة البيضاء على وجه الخصوص للتغلب على التحديات والإشكاليات الحالية التي تواجهها؟ ثم ما التصور المقترح لتحول جامعة

البيضاء إلى جامعة منتجة، وتصبح إنموذجاً للجامعات اليمنية؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الآتي:

1. الأسس والمبادئ للتحول إلى الجامعة المنتجة ومتطلباتها.
2. دراسة العديد من التجارب للدول المتقدمة التي يمكن الاستفادة منها للتحول إلى الجامعة المنتجة.
3. دواعي الأخذ بمفهوم الجامعة المنتجة في الجامعات اليمنية عموماً وجامعة البيضاء على وجه الخصوص للتغلب على التحديات والإشكاليات الحالية التي تواجهها.
4. بناء تصور مقترح يساعد جامعة البيضاء على التحول إلى جامعة منتجة، التغلب على التحديات والإشكاليات التي تواجهها، كما يسهم التصور في إيجاد وتنويع مصادر التمويل لديها، لتعزيز وتنمية مواردها، وضمان استدامتها وتحقيق أهدافها.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث الحالي من الجوانب والاعتبارات التالية:

أ. دراسة الأسس النظرية لمفهوم الجامعة المنتجة باعتباره أحد المفاهيم الحديثة والمعاصرة، اتجهت إليه وطبقته الكثير من الجامعات العالمية، وحققت نجاحاً كبيراً فيه ساعدها على إيجاد مصادر تمويل بديلة، وتنمية مواردها، وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي.

ب. وضع تصور لجامعة البيضاء للتحول إلى جامعة منتجة يجعل منها إنموذجاً في اليمن لبقية الجامعات.

ج. لفت أنظار صناع القرار من القيادات العليا للدولة إلى أهمية الأخذ بنموذج الجامعة المنتجة، وتشجيع القيادات الجامعية ودعمها لتحقيق هذا التحول.

د. سيتيح تطبيق النموذج لجامعة البيضاء وغيرها ومع مرور الوقت الإمكانية والقدرة على تجاوز شحة الموارد، وإيجاد مصادر تمويل بديلة ومستدامة رغم ان ذلك قد يحتاج إلى وقت وجهد، وربما كلفة بداية الأمر.

منهجية البحث:

اعتمد البحث لتحقيق أهدافه على المنهج الوصفي والاستدلالي لجمع البيانات والمعلومات عن الجامعة المنتجة وتحليلها للتعرف على أسس ومبادئ ومتطلبات مفهوم الجامعة المنتجة، أو ما يطلق عليها من مفاهيم أخرى كالجامعة المنتجة اللاربحية، والجامعة المنتجة الاستثمارية، والجامعة المنتجة كمدخل لتعزيز الاستدامة وغيرها من المفاهيم، كما اعتمد البحث على التقارير والمرجعيات الرسمية للحكومات اليمنية المتعاقبة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي تناولت واقع التعليم العالي ومؤسساته الجامعية وتحدياته الداخلية والخارجية.

عينة البحث وحدوده المكانية والزمانية:

تركزت عينة البحث وحدوده المكانية والزمانية في جامعة البيضاء ودراسة وضعها منذ تأسيسها في العام 2008م وحتى الوقت الراهن.

مصطلحات البحث:

ظهرت الكثير من التعريفات والمصطلحات للجامعة المنتجة، أو ما يُطلق عليها كذلك بالجامعة اللاربحية أو الجامعة الاستثمارية، ونذكر منها ما يلي:

1. عرَّفها (باطويح، بامخرمة ، 2010، 206) الجامعة المنتجة هي: " الجامعة التي تبحث عن مصادر تمويل إضافية لتغطية العجز في موازناتها، وتعميق دورها في المجتمع وقيامها بالعديد من الأنشطة التي تحقق لها عائد مادي، إلى جانب إعطاء إدارة الجامعة مرونة التصرف في إدارتها وفقاً لخططها وبرامجها ".

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

3. ويشير (الهلالي، 2006: 47) بأن الجامعة المنتجة يُقصد بها: " قيام مؤسسة التعليم الجامعي ببعض الأنشطة التي تستطيع من خلالها تحقيق موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها".

4. وعرَّفاها (الخشاب، والعناد، 1996: 7) بأنها: " الجامعة المتفاعلة مع المجتمع من خلال مجموعة من النشاطات المضافة لدورها الأساسي، تتحقق من خلال موارد إضافية لها تعزز من موازنتها وتعطيها المرونة الكافية لتطوير بعض نشاطاتها وخدماتها التعليمية ".

5. وعرَّفاها (بوفالطة، وموساوي، 2015) **بأنها:** " قيام الجامعات ببعض الأنشطة التي تستطيع من خلالها تحقيق موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها، من خلال إجراء الدراسات والبحوث وتقديم المشورة بما يعود على الجامعة بمداخل إضافية، كما تمتلك الجامعة مزارع ومستشفيات وورش وغيرها من المراكز التي يمكن أن تستغل كمراكز انتاج، ويمكن للجامعات أيضاً أن تدخل مجال الصناعة والتصنيع بالتدرج، مستغلة إمكانياتها العلمية والبشرية المتميزة في هذا الصدد، ولكن يجب أن لا تتعارض هذه الأنشطة مع المهام الأساسية للجامعة ".

6. مؤسسات التعليم العالي اليمنية: يُقصد بها الجامعات الحكومية المنشأة بقرارات جمهورية، وتنتشر في عدد من محافظات الجمهورية، أو الجامعات والكليات الأهلية المنشأة بموجب تراخيص أولية صادرة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

7. جامعة البيضاء: هي جامعة يمنية حكومية تأسست بكليتي التربية والعلوم بمدينة رداع في العام 1993م، وكلية التربية بمدينة البيضاء في العام 1997م، ثم صدر القرار الجمهوري رقم (119) لسنة 2008م بإنشاء الجامعة، وقد سميت بهذا الاسم نسبة إلى محافظة البيضاء التي تقع فيها، **(تقرير المؤتمر العلمي الأول للجامعة، 2020م).**

ومن خلال التعاريف السابقة فقد توصل الباحث إلى التعريف الإجرائي التالي:

الجامعة المنتجة هي: " الجامعة التي تعتمد على ذاتها من خلال مواكبة المتغيرات المحلية والدولية والسعي لابتكار الوسائل المناسبة لتنمية مواردها، واستغلال الفرص المتاحة وخفض الإنفاق، بهدف تطوير خدماتها وتحقيق جودة العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها، والإسهام الفاعل في خدمة التنمية والمجتمع".

خطة البحث:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، فقد تم تحديد المحاور التالية:

1. للإجابة عن التساؤل الأول: تم تخصيص المحور الأول بعنوان؛ الأسس النظرية للتحول إلى الجامعة المنتجة ومتطلباتها، من حيث؛ مفهومها، مبرراتها، أهدافها، مبادئها، أنماطها، متطلباتها، أهميتها، أدوارها.

2. للإجابة عن التساؤل الثاني: تم تخصيص المحور الثاني بعنوان؛ تجارب عالمية للدول المتقدمة للتحول إلى الجامعة المنتجة للاستفادة منها عند بناء تصور للجامعات اليمنية للتحول إلى جامعات منتجة.

3. للإجابة عن التساؤل الثالث: تم تخصيص المحور الثالث بعنوان؛ دواعي الأخذ بمفهوم الجامعة المنتجة في الجامعات اليمنية عموماً للتغلب على التحديات والإشكاليات الحالية التي تواجهها، ومن ثم وضع التصور المقترح لجامعة البيضاء للتحول إلى جامعة منتجة، تعتمد على ذاتها، ويساعدها في تعزيز استدامة مواردها وتنميتها، وتصبح إنموذجاً لبقية الجامعات اليمنية الأخرى.

الإطار النظري للبحث:

مدخل:

أدركت العديد من الدول المتقدمة الأهمية التي يحتلها التعليم العالي والبحث العلمي، والدور البارز الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي في التنمية ونهضة المجتمعات، وإنتاج المعرفة، لذلك سعت إلى دعمه بشكل كبير والعمل على تطويره والتوسع فيه وتنويع برامجه ومصادر تمويله، والاستفادة من المفاهيم والأساليب الجديدة التي ظهرت حديثاً وتطبيقها، بهدف

رفع فاعلية وكفاءة هذه المؤسسات، وحينما توفرت الإرادة والإدارة الكفؤة نجحت في تحقيق أهدافها، وأصبحت أغلب جامعاتها بعد مدة من الزمن تجارب ناجحة ورائدة على مستوى العالم.

ويركز هذا البحث من خلال تلك المحاور الثلاثة التي حددها على تبني الأسس والمبادئ النظرية والعلمية للجامعة المنتجة، ودراسة تجارب بعض الدول المتقدمة التي طبقت هذا النموذج، ومن ثم التطرق لأهم العوامل والخطوات التي يمكن أن تسهم في تحول جامعة البيضاء إلى جامعة منتجة، وتحقق هذا النموذج على أرض الواقع، لتصبح الجامعة أنموذجاً رائداً في اليمن.

المحور الأول: الأسس النظرية للتحول إلى الجامعة المنتجة: مفهومها وأهميتها، أهدافها، أدوارها، مبرراتها، أنماطها، متطلباتها:

مفهوم الجامعة المنتجة وأهميته:

مفهوم الجامعة المنتجة تم طرحه كأفكار نظرية منذ بداية التسعينيات، ولم يتم تطبيقه عملياً في الوطن العربي، ولعل السبب وراء ذلك يعود إلى الاعتقاد بأن تبني مفهوم الجامعة المنتجة يتعارض مع الوظائف الأساسية للجامعة، المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، (عزه علي ، **2018** : **85**).

فيما يرى (**عثمان** ، **2005**) أن مفهوم الجامعة المنتجة لا يتعارض والمفهوم العام للجامعة ودورها الأساسي في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وإنما يتعدى ذلك ومن خلاله إلى ممارسة النشاطات الإنتاجية المناسبة للعملية التعليمية، ومتابعة مشاكل الإنتاج والتطوير في حقل العمل، الأمر الذي يحقق لها موارد مالية تعزز مسيرتها وتقلل من اعتمادها على التمويل الخارجي.

وعن أهمية التحول إلى الجامعة المنتجة تشير (أبو الخير، **2016** : **2**) إلى أن إيقاعات العالم ومتغيراته تتسارع اليوم، ولمواكبة تلك الإيقاعات والإبداعات يتحتم علينا أن نمتلك القدرة على الإسهام، إنتاجاً وإبداعاً، وذلك لا يتم إلا بالعلم والتعليم. فالتعليم هو الركيزة الأساسية للتنمية الشاملة بصفة عامة، والتنمية البشرية بصفة خاصة، ولا تقتصر أهميته على كونه يؤدي إلى تحسين نوعية عنصر العمل وزيادة إنتاجيته وإنما هو أيضًا حق من حقوق الإنسان، وأن أفضل الاستثمارات يتمثل في استثمار رأس المال البشري الذي يعتبر من متطلبات الاستدامة في التنمية البشرية.

فيما ترى (عزة علي ، **2018** : **88**) نقلاً عن (الخطيب ، **2003** : **161**) أن أهمية الجامعة المنتجة تنبع من عدة اعتبارات، وتتمثل في الآتي:

1. المشاركة المباشرة في التطوير والابتكار وإيجاد الخبرة التقنية وتطويرها والمساعدة في تطويعها.

2. إجراء البحوث المرتبطة بحقل الأعمال للمساعدة في حل المشكلات الإنتاجية التي تواجه القطاع الصناعي والإنتاجي والخدمي.

3. توسيع برامج التعليم والتدريب المستمر.

4. تقديم الاستشارات الفنية لمؤسسات القطاع العام والخاص ومعالجة مشكلات حقل العمل والإنتاج.

5. القيام بالبحوث التطبيقية التي يتم إجرائها في مجالات العمل التطبيقي في المؤسسات الصناعية والإنتاجية والخدمية، والتي تهدف إلى تطوير الأساليب التقنية المختلفة التي تنعكس حتماً على تسريع التطوير الاجتماعي والاقتصادي، ومن خلال هذه البحوث التطبيقية فإن الجامعة تزيد من ارتباطها بحركة المجتمع وتعطي الحلول المناسبة لكثير من المشكلات التي تواجهها مؤسسات المجتمع المختلفة صناعية كانت أم إنتاجية أم خدمية.

6. تقديم البحوث النظرية إذ يمكن من خلال هذه البحوث تطوير المعارف النظرية وتعميق التخصصات العلمية الدقيقة، والإرتقاء إلى مراتب علمية متقدمة.

أهداف الجامعة المنتجة:

تسعى الجامعة المنتجة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وقد أشارت إليها (الماجد ، **2018**) نقلاً عن (عبدالحسيب ، **2006**)، نذكر أهمها:

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

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

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

4. إتاحة طاقات كفاءات الجامعة البشرية ومرافقها وإمكانياتها المادية؛ ليستفيد منها أفراد المجتمع ومؤسساته مقابل عوائد مادية مناسبة.

5. تحقيق الترابط الوثيق بين الإعداد الأكاديمي للطلاب، والبحث العلمي المرتبط بالعمليات الإنتاجية داخل المؤسسات الاقتصادية والمجتمعية، وزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية لكل من المؤسسات التعليمية الجامعية، والمؤسسات الاقتصادية المجتمعية على حدٍ سواء.

6. تكوين اتجاهات إيجابية لدى الطلاب نحو التعليم الذاتي وممارسته، والقدرة على النقل والتحليل، والاستنتاج والابتكار، ومواكبة التغيير.

أدوار الجامعة المنتجة:

يرى (باري **Barry** ، 2001) أن الجامعة أكبر من كونها مؤسسة تعليمية، بل هي عنصر أساسي للتشكيل ومزود ومستهلك للبضائع والخدمات، وهي وحدة إنتاجية ذات قوى اجتماعية واقتصادية.

ويرى (إسماعيل وآخرون، **2009: 7**) أن دور الجامعات لم يَعد مقتصراً على تقديم المعرفة وصنعها ونقلها والبحث والتجديد فحسب، بل أنه بات أحد القوى الموجهة نحو الاقتصاد والتنمية، وبناء الثقافة والحفاظ على الهوية الوطنية، كما أن مقياس تقويم المؤسسة الجامعية يرتكز على إعداد خريج مؤهل وفق المواصفات المقبولة على المستوى الدولي وفي مختلف اتجاهات المعرفة، والتجاوب مع حاجات المجتمع الآنية والمستقبلية.

فيما أشار (**عثمان ، 2005**) إلى أن وظيفة الجامعة لم تعد قاصرة على تقديم الخدمة التعليمية وتزويد أسواق العمل بمخرجات مؤهلة تمتلك قدرات المهارات والمعارف والخبرات فحسب، بل أصبحت تتعدى ذلك وبما تقدمه من علوم متجددة، ومعارف متنوعة، ومناهج متطورة، وقدرتها على مواجهة تحديات العصر ومتطلباته وإنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها، مستهدفة تنمية المجتمع وتحديثه، ومن ثم فعلى الجامعة أن لا تكون وسطاً معزولاً زماناً ومكاناً عن المجتمع، وإنما عليها أن تتفاعل مع المجتمع تأثيراً وتأثراً، وأن تعكس مناهجها توجهات قطاعاته ومؤسساته، وتبادر إلى حل مشكلاته، واحتواء التغيرات المحيطة به، ولأن مفهوم الجامعة المنتجة – كما أشرنا – لا يتعارض مع المفهوم العام للجامعة ووظائفها الأساسية، وينظر إليها على أنها متكاملة ومتداخلة، فهو بكل تأكيد يعمق ويوسع من دور الجامعة في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ويعزز من دورها ووظائفها، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أولاً: يمكن للجامعة المنتجة تحقيق دورها في التعليم من خلال:

1. سد حاجة المجتمع من التخصصات المطلوبة لعملية التنمية.

2. الإعداد الشامل للطلاب عقلياً، وعملياً، واجتماعياً، مما يساعدهم على أداء أدوارهم بنجاح.

3. تكوين الاتجاهات الإيجابية لدى الطلاب نحو التعلم الذاتي، وممارسته والقدرة على النقد والتحليل والتخيل والاستنتاج والابتكار ومواجهة التغيير.

4. القدرة على ترجمة المعارف النظرية إلى ممارسات تطبيقية.

5. توثيق الروابط بين الإعداد الأكاديمي للطلاب والعمل المنتج.

6. استخدام الأسلوب العلمي في التفكير ومعالجة المشكلات.

7. تقديم أنواع أخرى من التعليم لفئات مختلفة من الأفراد؛ كالتعليم المسائي، والدورات التدريبية.

ولكي يتحقق هذا الدور للجامعة فإنه من الواجب مراعاة ما يلي:

1. تطوير وتحديث المناهج، واستحداث تخصصات جديدة تخدم مؤسسات العمل والإنتاج.

2. التكامل بين الجانب النظري والجانب العملي في بناء المناهج.

3. صياغة المحتوى بشكل يشجع على البحث، والتعلم الذاتي، وممارسة التفكير والتحليل والنقد.

4. التعاون بين الجامعة ومؤسسات العمل والإنتاج بغرض توفير فرص التدريب العملي والميداني.

5. الابتعاد عن الأنماط التقليدية في التعليم كالحفظ والتلقين.

6. التوسع في استخدام تكنولوجيا التعليم وبخاصة الكمبيوتر والإنترنت.

7. استحداث أساليب تقويم تهتم إلى جانب قياس المعرفة والقدرات العقلية بالتطبيق العملي والميداني لما تعلمه.

ثانياً: يتحدد دور الجامعة المنتجة في البحث العلمي من خلال: القيام بالبحوث الأساسية التي تهدف إلى تطوير المعرفة وإثرائها ونشرها، والقيام بالبحوث التطبيقية المرتبطة بحقل العمل والإنتاج.

ولتحقيق ذلك ينبغي مراعاة ما يلي:

1. النظر إلى الجامعة على أنها بيت الخبرة في المجتمع، الأمر الذي يستلزم معه المشاركة في عملية الإنتاج، وإجراء البحوث المرتبطة به، وتقديم الاستشارات الفنية المختلفة، والقيام بدراسات الجدوى لمجالات مختلفة.

2. القيام بعملية تطوير بعض التقنيات القائمة وإنتاج مواد جديدة.

3. إجراء البحوث المرتبطة بحقل العمل للحد من المشكلات الإنتاجية التي تواجهها.

4. اعتماد العقود بين الجامعة ومؤسسات العمل المختلفة لضمان حقوق الطرفين وتحديد مسؤولية كل منهما.

5. توجيه المشروعات البحثية المختلفة لخدمة العملية الإنتاجية.

6. إيجاد قنوات مشتركة بين الجامعة ومؤسسات العمل للتعرف على مشاكلها والعمل على حلها (انفتاح الجامعة على مؤسسات العمل).

7. الاستفادة من براءات الاختراع والابتكار بالعمل على تطبيقها.

ثالثاً: دور الجامعة المنتجة في خدمة المجتمع ويتم من خلال: ما تقوم به من أنشطة وخدمات تتوجه بها إلى أفراد المجتمع وتنظيماته ومؤسساته، بغرض الإسهام في تقدم المجتمع وتحديثه. وتنفرد مجالات الخدمة العامة بالجامعة المنتجة بتعدد حاجات المجتمع ومشكلاته، كما تتعدد الجماعات التي توجه إليها البرامج والخدمات. ومن مجالات الخدمة العامة ما يلي: التعليم المستمر، الاستشارات، البرامج التدريبية، التوعية الاجتماعية.

ولكي تتحقق الجامعة المنتجة مفهوماً ووظيفة ينبغي إجراء بعض التغيرات التي تساعد على تطبيقها، ومنها:

1. إحداث تغيرات تشريعية يفرضها فكر الجامعة المنتجة على اعتبار أن التشريعات تعد أداة تنظيمية وإدارية، وتقدم رؤية مستقبلية للتعليم تحدد معالمه الأهداف، والغايات، والمحتوى، والطريقة، والتقويم.

2. الاهتمام بإعداد أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة المعاونة مهنياً وعلمياً وثقافياً واجتماعياً في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة وعلاقتها بسوق العمل ومتطلباته.

3. توفير الكوادر الإدارية المدربة والمؤهلة لإدارة تنظيم العمل في التعليم الجامعي المنتج في ضوء

مجموعة من الكفايات الإدارية والقيادة التي تتطلبها إدارة الجامعة المنتجة.

4. مواجهة المقاومة التي تبديها عناصر الضغط في الأوساط الأكاديمية بالجامعات التقليدية، وتفنيد الحجج التي يتخذونها ذريعة في مواجهة الأخذ بفكر الجامعة المنتجة.

ويتابع (عشمان ، **2005**) أن فكرة تطبيق الجامعة المنتجة في هذه المجتمعات تصبح هي البديل الأمثل للحفاظ على بقاء الجامعات واستدامتها، لمواجهة أي طارئ أو انخفاض الموارد المالية التي تتحصلها، وكذلك لارتباط الجامعة المنتجة بنمط ونوعية التعليم الجامعي وزيادة فاعليته وكفاءته، فالتعليم الطبي يمكن تطبيقه عن طريق إنشاء عيادات ومستشفيات خاصة واستثمارها لصالح الجامعة، وبالمثل كليات الزراعة عن طريق إنشاء حقول ومزارع وحظائر تربية المواشي والدجاج، واستغلالها في التسويق والإنتاج، فضلاً عن قيامها باستصلاح الأراضي واستغلال طاقاتها العلمية والبحثية في هذا الجانب، وكذلك كليات الهندسة والفنون الجميلة والتربية الفنية، في حين يرتبط التطبيق الجزئي بالكليات الأخرى في إطار الخدمات والاستشارات التي يمكن أن تقدمها المرتبطة بمجال اهتماماتها، ومنها؛ الخدمات البحثية، الخدمات التعليمية، استغلال منشآتها في مجال الخدمة العامة في غير مواعيد الدراسة.

مبررات التحول إلى الجامعة المنتجة:

التحول إلى الجامعة المنتجة له مبرراته المتعددة، وأصبح في عصرنا الراهن ضرورة ومطلباً لابد منه في ظل ما تواجهه الجامعات في العالم من تحديات تختلف تبعاً لظروف وبيئة البلد الذي تقع فيه، وخاصةً دول العالم الثالث التي لازالت تعاني جامعاتها من ضعف الأداء وتخلف كبير نتيجة أسباب عديدة، وقد أوضح (العبيدي ، 2003) أن هذه الأسباب تكمن في؛ صعوبة تطبيق مفاهيم الإستراتيجية، أو اعتماد المقاييس النوعية في أداء برامجها وأنشطتها نظراً لطبيعة النظام المركزي الذي تنتمي إليه واعتمادها على الموازنة التقليدية في تسيير نشاطاتها المتنوعة، الأمر الذي جعل البحث في هذه المفاهيم ضرورة حتمية باعتبارها وسيلة منطقية منظمة تساعد على وضع حلول عملية ملائمة، وتدفع الإدارة في هذه الدول باتجاه التطور والنمو، لتواكب مثيلاتها من الجامعات في دول العالم المتقدمة.

وبشكلٍ عام فإن من أبرز التحديات التي تواجه عملية التحول للجامعة المنتجة ما أشار إليه (الوذيناني، **2007**):

- نظرة الكثير من المهتمين بالتعليم الجامعي للجامعة المنتجة أنها مشروع تجاري لأنها ترتبط بآليات السوق – وهذا من وجهة نظرهم – سوف يهدد الوظيفة التقليدية للجامعة، رغم أن الجامعة المنتجة في جوهرها تخدم أغراض تعليمية واجتماعية.
- سيطرة العولمة وضعف الوعي القومي وما نتج عن ذلك من عزوف أفراد المجتمع عن المنتج المحلي والاهتمام بالمنتجات المستوردة – مع انتشار ثقافة أن المستورد أفضل دائما – قد يكون حائلاً دون تسويق منتجات الجامعة المنتجة محلياً.
- غياب القيادات المعرفية القادرة على إدارة الجامعات باعتبارها منظمات معرفة منتجة للمعارف بالرغم من توافر الموارد والإمكانات المادية والبشرية والتقنية.

فيما أشارا (بوفالطة وموساوي، **2015**) إلى أن التحديات التي تواجه التعليم الجامعي خاصةً في الدول النامية تكمن فيما يلي:

- إشكالية التمويل، وخاصةً التمويل الحكومي باعتباره أهم مصدر لتمويل الجامعات في العالم، وخصوصاً النامية منها، والتي لا يمكن لهذه الدول بأي حال من الأحوال زيادة المخصصات لهذا المجال من الموازنات العامة للدولة أكثر مما قد تم اعتماده.
- كذلك الضغط والطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي تزداد وتيرته نتيجة لعوامل سكانية، وديموغرافية، وما يحتاج إليه هذا الجانب من زيادة في النفقات.

وأشارا كذلك إلى أنه ومع اعتبار التمويل الحكومي أهم مصدر لتمويل الجامعات فقد ظهر اتجاه قوي يرى ضرورة إجراء إصلاحات في هذا التمويل تساعد على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التي يوفرها، والبحث عن طرق وأساليب ومصادر جديدة للتمويل، ويأتي القطاع الخاص في مقدمة هذه المصادر، وإن كان هذا المصدر لا يساهم بالقدر المطلوب في كثير من الدول النامية، إلا أنه في الدول الصناعية والمتقدمة ساهم كثيراً في تمويل مؤسسات التعليم ومراكز البحوث التابعة لها، كما أن لهذا المصدر إيجابيات من أهمها تعزيز البحث العلمي، ورفع جودة التعليم، كما أنه قد يكون لديه سلبيات تتمثل في التحكم بزمام القرارات داخل الجامعات بما يخدم مصالح هذا القطاع، وفي ظل هذه المعطيات لجأت بعض الجامعات إلى استثمار مواردها الداخلية كحل أمثل من أجل توفير التمويل الكافي لاستمرار نشاطاتها ودعم استقلاليتها.

ويرى (**عثمان ، 2005**) أن فكرة إنشاء الجامعة المنتجة ترتبط بعدة مبررات فرضتها مجموعة من التحديات الاقتصادية، والاجتماعية، ومنها تعليمية، وتنموية، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- المبررات الاقتصادية، وتتمثل في؛ ضعف قدرة الدولة على الإنفاق على التعليم الجامعي والحاجة إلى التوسع فيه، لمواجهة الطلب الاجتماعي المتزايد عليه، وحاجة التخصصات الجديدة المرتبطة بالتطور العلمي والتكنولوجي إلى كلفة عالية قد لا تستطيع الدولة توفيرها أو الوفاء بها.
- المبررات الاجتماعية، وتتمثل في؛ زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي نتيجة النمو السكاني السريع والمتزايد، والتزام الدولة بمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، والنظر إلى التعليم الجامعي على أنه العنصر الفاعل في الحراك الاجتماعي والوجاهة الاجتماعية، بالإضافة إلى مشكلة البطالة وتزايدها بشكل مستمر، ورفض سوق العمل لبعض المخرجات، الأمر الذي يخلق واقعاً ويعطي مؤشراً بضرورة تحديث التعليم الجامعي وربطه بالعمل والإنتاج ومؤسساته.
- المبررات التعليمية، تتمثل في؛ الزيادة الكبيرة لعدد الطلاب المقيدين في الجامعات، وتأثيره في ضعف كفاية التعليم المُقدم، وارتفاع معدل عضو هيئة التدريس إلى الطلاب، وانخفاض معدل الإنفاق على الطالب، وعدم كفاية التجهيزات والمختبرات والخدمات، وفرص النشاط، وعدم القدرة على تطبيق أساليب التدريس الحديثة.
- وثمة مبررات تنموية تنطلق من أنَّ أهم معايير التنمية الشاملة هو تحقيق المشاركة الاجتماعية لكل فرد في العمل والإنتاج. وتوجيه المجتمع نحو الإنتاج ورفع طاقاته الإنتاجية، ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا بعد أن يصبح العمل المنتج استراتيجية رئيسة بالعملية التعليمية نفسها في كل المؤسسات وعلى كل المستويات.
- وثمة مبرر يرتبط بتحليل السياق المجتمعي الدولي والقومي والمحلي حول فكرة الجامعة المنتجة، وقد أخذ بفلسفة الجامعة المنتجة الكثير من جامعات الدول المتقدمة ففي جامعة ماساشوستس **MASSACHUSETTS**يوجد أكثر من **30** مركزاً ومعهداً للبحث معظمها يرتبط بالصناعة والإنتاج ويعمل في المجالات التكنولوجية والحاسبات والاتصالات وصناعة النسيج والبلاستيك.
- وهناك ثمة تحديات داخلية وخارجية تواجهها الجامعات نفسها اليوم، وهي:

أ. على المستوى الداخلي: وهي تلك التي تسببها العوامل المرتبطة بإطارها المؤسسي والناتجة عن حدوث بعض المتغيرات داخل المؤسسات ذاتها، وهي عوامل تؤثر على كفاءتها وقدراتها الداخلية، من أهمها:

1. قدرتها على الاستيعاب، ومواجهة الطلب المتزايد على التعليم الجامعي نتيجة التزايد السريع في أعداد الطلاب، وتقديم تعليم عالي يتناسب مع متطلبات المجتمع وتنميته وتحديثه.

2. القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة، والتغيرات التي تحدث في طبيعة المهن.

3. القدرة على التعامل مع محدودية التمويل وقلة الموارد المتاحة.

4. القدرة على إحداث نوع من التوازن بين وظائف التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

5. القدرة على إحداث نوع من التوازن بين متغيرات الكم والكيف، والقدرة على تحديث نظم التعليم، وتنويع أنماطه.

ب. أما على المستوى الخارجي؛ وهي تلك التي تقع على الجامعة من خارج إطارها المؤسسي، وتفرضها التفاعلات الداخلية للمجتمع، كما يفرضها الواقع الدولي الذي ينتمي إليه وهي تعد بمثابة التحدي الأكبر الذي تواجهه الجامعات في حركتها نحو المستقبل، وتقع على الجامعات مسؤولية المساهمة في التصدي لها انطلاقاً من امتلاكها لقدرات تمكنها من التعامل مع مثل هذه التحديات، ومن هذه التحديات: التقدم العلمي والتكنولوجي، الثقافة الوافدة، والعولمة.

كما يشير (عثمان ، **2005**) إلى أنه تجدر الإشارة إلى أن قدرة الجامعات على مواجهة التحديات الخارجية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على مواجهة التحديات الداخلية ونجاحها في التغلب عليها، انطلاقاً من أهداف ووظائف الجامعة والقصور الذي يعتري كل وظيفة منها، والركائز الأساسية التي تقوم عليها عملية التطوير المقترحة والتي تستهدف إيجاد آلية للتنسيق بين مؤسسات التعليم الجامعي في مجالات التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والارتقاء بنوعية التعليم، ووضع معايير مراقبة الجودة، وتقويم أداء مؤسساته، وزيادة قدرتها التنافسية للتوافق مع المعايير والنظم العالمية، ومتطلبات العصر ومتغيراته وتقنياته، وذلك بإعداد خريجين ذوي مهارات عالية وقدرات تنافسية في ظل المتغيرات والتحديات المتسارعة في سوق العمل والإنتاج المحلي، والإقليمي والعالمي، وأن التعليم الجامعي بحكم رسالته، وبحكم الأعداد الكبيرة المقبلة عليه، وما يخصص للإنفاق عليه، وبحكم ما يواجهه الآن وفي المستقبل القريب والبعيد من تحديات، جدير بالاهتمام حتى يحقق الأهداف المرجوة منه، ويتخلص من المشكلات التي تكبل حركته وتعوقه عن أداء رسالته، ومن ثم يصبح التطوير ضرورة ملحة تفرضها طبيعة العصر ومتغيراته ومتطلبات التنمية في المجتمع، وتُحدد مجالات التطوير في؛ الإطار الفلسفي الذي تقوم عليه الجامعة، وأهداف التعليم الجامعي وغاياته، وفي أنماط التعليم الجامعي وبنيته، والعملية التعليمية في الجامعة، وكذلك في مجالي تقويم الأداء الجامعي، وتنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

نمطية الجامعات وتطورها وتصنيفها من حيث نوعية وظائفها ومخرجاتها:

تتعدد الجامعات من حيث مستوى التعليم الجامعي الذي تقدمه ونوعية الخدمات والمخرجات التي تقدمها، ويأتي ذلك تبعاً للإمكانيات التي تمتلكها والظروف المحيطة بها، وحجم الدعم والتوجهات التي تبديه الحكومات تجاه التعليم العالي والمؤسسات الجامعية في هذا البلد أو تلك، واستطاعت بعض الجامعات تطوير من ذاتها، وتحسن من أدائها، من خلال تبني عدد من الاستراتيجيات والبرامج التي وضعت بعد القيام بإجراءات التقييم وتشخيص واقعها وأوضاعها القائمة، وعلى ضوء نتائج التقييم حددت أهدافها، وسعت إلى تخصيص الموارد الكافية لتنفيذها. وفي هذا الجانب يشير تقرير (رؤى ، سلطنة عمان ، **2015**) أن الجامعات أنشئت لتلقين أساليب تحصيل المعرفة وجمع البيانات والمعلومات ثم تحليلها وتطويرها إلى معرفة جديدة من أجل الاستنارة العقلية والمنفعة المجتمعة. وهناك عدة تصنيفات للجامعات، ويمكن تقسيمها إلى أربعة أنماط، على النحو التالي:

ويلاحظ من الجدول السابق أن الكثير من جامعات دول العالم المتقدمة سعت إلى تغيير أنظمتها

النمـــــــط	نوع الجامعات	المخرجات
النمط الأول	جامعات معرفية بحتة	خريجون مؤهلون في العلوم النظرية.
النمط الثاني	جامعات بحثية	خريجون مؤهلون وبحوث نظرية أو تطبيقية بدوافع الباحثين.
النمط الثالث	جامعات ريادية	خريجون مؤهلون وبحوث ونماذج منتجات وخدمات وشركات بدافع السوق.
النمط الرابع	جامعات صناعية	علماء ومدرسون ومهندسون وبحوث ومنتجات وخدمات وشركات في السوق.

التعليمية وتطوير أساليبها، والتخلص من الأنظمة القديمة التي كانت تهدف فقط إلى تراكم المعلومات في عقول الطلبة بمواضيع نظرية لا تواكب العصر ولا تلبي مخرجاتها متطلبات سوق العمل – كما أشار إلى ذلك النمط الأول من الجامعات في الشكل أعلاه – فقد تمكنت هذه الدول من النهوض بالتعليم العالي والبحث العلمي وتطوير أداء جامعاتها واستطاعت أن تحقق ما كانت تصبو إليه، والوصول إلى أفضل المستويات لتصبح – جامعات ريادية وصناعية – كما هو واضح في النمطين الثالث والرابع من الجدول، ونتج عن ذلك حدوث طفرة هائلة في مجال التعليم العالي الجامعي، كما أصبحت هذه الجامعات أيضاً تحتل مراكز متقدمة على سلم التعليم العالي محلياً وإقليمياً ودولياً.

وهذا ما أشارت إليه (الجعبري ، **2009**) من أن التعليم العالي لا يمكن أن يحقق أهدافه إذا كانت أوضاعه غير مستقرة وبرامجه وخريجوه غير قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل، وأهداف المؤسسة الجامعية غير محددة المعالم، حيث تعد مؤسسات التعليم العالي بشكلٍ خاص والتعليم العالي بشكلٍ خاص النواة التي تصقل الكوادر الوطنية اليافعة التي اتفقت معظم الدراسات المعاصرة على أنها محور البناء والتنمية، وأنه لا بد من الاهتمام بتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي من جوانب عدة، أهمها التركيز على تطبيق عناصر إدارة التميز التي لها أهمية قصوى في تحقيق الميزة التنافسية، والإرتقاء بالأداء إلى مستوى أعلى حتى من المستوى القياسي المطلوب.

الجامعة التقليدية والجامعة المنتجة:

من اللافت أن الجامعات التي لاتزال تعتمد النظام التعليمي المستند لأساليب تقليدية لم يعد لها مكان اليوم، والطلب عليها بات محدوداً، في ظل ظهور أساليب وأنظمة جديدة حديثة ومتطورة، تلبي طموحات وتطلعات الطلبة وتوجهاتهم المستقبلية لتحقيق أفضل درجات التحصيل العلمي من جهة، وتطوير وظائف الجامعات ومنحها أدواراً إضافية للإسهام في إحداث التنمية الشاملة والمستدامة للمجتمعات من جهة أخرى. ولإبراز الفجوة بين كل من الجامعة التقليدية والجامعة المنتجة، وضعت (الحلو، الحيلة ، **غير محدد السنة**) المقارنة التالية:

المجال	الجامعة التقليدية	الجامعة المنتجة
الرؤية / الرسالة	رؤية محدودة، ويقتصر هدفها على مهنة التدريس والحصول على الشهادة الجامعية.	أبعادها وتطلعاتها بعيدة المدى وقادرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وثقة مطلقة وخطة استراتيجية مدروسة.
الأهداف	تنحصر في تخريج طلبة جامعيين ودراسات العليا، وإن وجدت لديها استراتيجية فإن أهدافها محددة ومحدودة.	الانفتاح على العالم المحلي والخارجي وأهدافها مرتبطة بتحقيق التنمية المجتمعية والاقتصادية الشاملة.
الإدارة الجامعية	مقيدة، ومهامها محصورة في تنفيذ أنشطة محددة.	منفتحة، قادرة على ممارسة مهامها وأنشطتها بثقة عالية.
الجانب الأكاديمي	برامج تقليدية نوعاً ما ومحصورة في تخصصات معينة وتعاني من افتتاح برامج دراسية توعية، والقيام بإجراءات تطويرية ومواكبة التطورات العالمية محدودة.	القدرة على التنويع والتطوير في البرامج الدراسية والتحول نحو الجودة والاعتماد الأكاديمي في أي وقت، ومواكبة المتغيرات والتطورات المحلية والدولية.
الموارد المالية	مقيدة بموازنة وأنظمة وقواعد مالية حكومية، وإجراءات رقابية شديدة، تؤثر على أدائها.	تتحلى بالكثير من الحرية والانفتاح لاعتمادها على موارد ذاتية تديرها بنفسها.
التوظيف	ترتبط إجراءات التوظيف والتعيين للأساتذة والإداريين والفنيين وغيرهم بقواعد قانونية وخطط سنوية وموازنة معتمدة.	قادرة على وضع خطط التوظيف والتعيين واعتماد الموازنة لهذا الغرض في أي وقت وممارسة مهامها في هذا الجانب بحرية.

الأداء الإداري	تطغى عليها الإجراءات البيروقراطية المعقدة.	الإجراءات مرنة وشفافة.
الاستدامة	محدودة ومهددة أحياناً بتراجع مستواها الإداري والأكاديمي.	دورها فعال وإيجابي وتستطيع الحفاظ على كيانها واستدامتها.

ويتضح من خلال هذه المقارنة وجود نتيجة حتمية وهي؛ أن الجامعات التي تقدم العملية التعليمية بطرق وأساليب تقليدية في الوقت الراهن تُعد – من وجهة نظر الباحث – جامعات متخلفة، وتراجع الإقبال عليها، وزيادة الانتقادات الموجهة إليها، وإن ظلت على الشكل فلن يُكتب لها الاستمرارية والبقاء، ما لم تدرك خطورة ذلك عليها وعلى مستقبلها، وتسارع إلى إعادة النظر في سياساتها وأنظمتها التعليمية وأساليبها وخدماتها، والعمل على تطويرها وتحسينها، وتقييم أدائها الأكاديمي والإداري، والتركيز على البحث العلمي وتوجيه أنشطته، خاصة وأنها تعيش في عصر مليء بالمتغيرات والتطورات المتسارعة.

ولتجاوز هذه الإشكاليات وغيرها في نمط الجامعة التقليدية فإن التحول إلى الجامعة المنتجة هو الحل الأنسب، وكما أشارت إلى ذلك (أبو الخير ، **2016**)، لإبداع الطرق في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وخلق مصادر تمويلية ذاتية غير تقليدية عن طريق تسويق منتجاتها، ليس بهدف الربح كما في القطاع الخاص، وإنما لتغطية نفقاتها وتكاليف التطوير المستمر وتحسين جودة التعليم والمساهمة في التنمية الشاملة، كما أن الانتقال والتحول من جامعات غير منتجة إلى جامعات منتجة يتطلب تكاتف الجهود وزيادة درجة التنسيق والتعاون مع كافة مؤسساتنا العلمية والتعليمية للمباشرة بإعداد وصياغة استراتيجيات حديثة ومبتكرة لجسر الهوة الإنتاجية واللحاق بركب الجامعات المنتجة والمتميزة. وكذلك ما أشار إليه (الشربيني، **2009**) من أن الجامعة المنتجة تُعد نموذجاً مرناً يحقق التوازن بين وظائف الجامعة الثلاث (البحث والتدريس وخدمة المجتمع) على اعتبار أن الجامعة جزءٌ لا يتجزأ من آليات السوق ومؤسسة لإنتاج وتسويق المعارف والبرامج والأبحاث المرتبطة بالسوق وعقد صفقات الشراكة مع مؤسسات المجتمع الأخرى.

ومن كل ما سبق وإلى ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة فإن تحقيق النجاح في التحول إلى جامعة متطورة ومنتجة معاً، تهتم بجودة التعليم، وتركز على النوعية وكفاءة الخدمات والمخرجات، تسعى للمنافسة والدخول ضمن التصنيفات الدولية، فإن ذلك يتطلب منها القيام بعددٍ من الخطوات، والتي تتحدد في الآتي:

- إجراء التقييم الشامل لأدائها وتحديد ومعرفة جوانب القصور والضعف فيها، والتهديدات والمخاطر التي تعاني منها، ووضع الحلول المناسبة لها، والاستفادة من الفرص المتاحة واستغلالها.
- إعادة النظر في الأنظمة والأساليب التعليمية والإدارية التقليدية، وتغييرها بأنظمة حديثة ومتطورة تتناسب وتوجهات العصر ومتغيراته، ومواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي بصفة مستمرة.
- دراسة إشكاليات التمويل القائمة فيه، والبحث عن مصادر بديلة وتنميتها، تساعدها على تحقيق أهدافها، وتمكنها من التحول إلى جامعات منتجة.
- تحديث المناهج والبرامج التعليمية وتنويعها لتواكب التطورات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، وبما يتناسب مع ظروف المرحلة والبيئة المحيطة بها، والتركيز على متطلبات السوق والقطاعين العام والخاص من المخرجات وتلبي احتياجاتهما.
- القيام بالتأهيل والتدريب المستمر للأساتذة والعاملين فيها، لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم.
- تبني أية جهود أخرى تهدف إلى تعزيز القدرات المؤسسية والأكاديمية والمادية والمالية للجامعة.

متطلبات التحول إلى الجامعة المنتجة:

إن التحول إلى الجامعة المنتجة ليس بالأمر السهل كما يتصوره البعض، فذلك يحتاج إلى وجود إرادة وإدارة تضع نصب عينيها التوجهات التطويرية والتحويلية للجامعة، وأن تكون قادرة على تحليل الواقع المحيط بها، ومواكبة التطورات الحديثة التي تفتح لها الآفاق لتنمية قدراتها المختلفة، وجعل منتسبيها من أساتذة وعاملين وطلبة قادرين على التفكير والإبداع والابتكار، وتهيئة البيئة والمناخ الملائم لهم للقيام بواجباتهم وأعمالهم المناطة بهم وتشجيعهم على كيفية التعامل مع التحديات والصعوبات التي قد تواجه الجامعة، وقدرتهم على تجاوزها بسهولة، كما تسهم مخرجاتها في خدمة مجتمعهم ووطنهم بفاعلية عالية.

ويشير (الشربيني، **2009**) في هذا الاتجاه، إلى أنه لا يخفى على أحد أن مؤسسات التعليم العالي ذات متطلبات وحاجات مستمرة للموارد المختلفة اللازمة لتطوير التعليم فيها، وهي بذلك تواجه تحديات وصعوبات متفاوتة في توفير الاعتمادات المالية التي يتطلبها تشغيل تلك المؤسسات والتوسع بها وخصوصاً في الدول النامية حيث تكون الدولة هي المصدر الرئيسي لتمويل التعليم، لذا كان لابد لهذه المؤسسات أن تتوجه نحو زيادة إنتاجيتها وتهيئة فرص النمو الاقتصادي بها، وهذا لن يتم إلا من خلال الشراكة في مشاريع بحثية إنتاجية، والمشاركة في التطوير التقني.

كما تشير (أبو الخير وآخرون) أن من متطلبات أي جامعة منتجة باعتبارها جزء لا يتجزأ من آليات السوق، وتنصح الجامعات الحكومية التي تواجه تحدي التمويل وعليها الكثير من الالتزامات، اتباع طرق بديلة للتقليل من الإنفاق وزيادة الإيرادات، أن تقوم بالآتي:

1. فتح برامج تعليمية مواكبة للتطور والحداثة لتوفير كوادر مؤهلة علمياً وعملياً تلبي حاجة سوق العمل.
2. تطوير القدرة والمهارة في التطبيق، والمحافظة على أخلاقيات العمل والتعامل مع الغير.
3. توفير مصادر تمويلية متنوعة دون الاعتماد على المصدر الحكومي.
4. إنشاء مراكز للاستشارات والاستثمارات العلمية (البحثية) الميدانية، الهادفة إلى الاهتمام بالإنتاج العلمي التطبيقي والدراسات والاستشارات والأبحاث.
5. استثمار مرافقها المتنوعة كمراكز إنتاج متقدمة، بالعمل على إعادة الاستفادة من مقتنياتها (إعادة التدوير)، وذلك عن طريق ورشها التابعة لبعض التخصصات.
6. الاستفادة مما يدره تسويق منتوجها للمجتمع المحلي، فعلى سبيل المثال؛ يمكن لتخصصات تصميم الأزياء أو تخصصات الفندقة وغيرها من التخصصات العملية أن تعرض منتجاتها في محلات تابعة للجامعة بغرض بيعها، وما يعود عليها من ربح يتم الاستفادة منه في دعم تنفيذ الخطط التطويرية للجامعة.
7. تسويق إنتاجها العلمي إلى حقول المجتمع المختلفة وتوسيع نشاطاتها الإنتاجية، مثل إنشاء مراكز تدريب لتقديم خدمات مدفوعة الأجر، أو بإنشاء محلات تجارية على أسوارها للإيجار.
8. الاستفادة من برامج التعاون والمنح الدولية بدعم الأنشطة الإنتاجية، وتعزيز علاقتها مع الشركات الوطنية والدولية ورجال الأعمال، لتأمين الحصول على الدعم المالي كهبات منتظمة.

ومن المتطلبات الأخرى أيضاً ما أشارتا إليه كل من (الزهراني وأحمد، **2020**) من وجود دور للقيادات الأكاديمية لتحقيق متطلبات الجامعة المنتجة؛ أهمها:

1. التركيز على التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس، وتطوير قدراتهم الإنتاجية.
2. توفير التقنيات الحديثة لخدمة العملية التعليمية، وتطوير المناهج الدراسية تبعاً للتطورات المستقبلية.
3. تمكين الطلبة من التدريب أثناء الدراسة في قطاعات الأعمال المتخصصة لتأهليهم للعمل، من خلال حرص الكليات والأقسام على التدريب الميداني لطلبتها، وتضمين مقررات عملية وتطبيقه ميدانياً ضمن الخطط الدراسية وبرامج التخرج، وإكسابهم المهارات مثل؛ (مهارات التواصل، والتفكير الناقد، والبحث العلمي، والقيادة).

وقد نادى (الجندي ، **1998**) بتعميم الجامعة المنتجة واستحداث ما يلزم من تغييرات في سبيل ذلك انطلاقاً من أنه لم يعد مقبولاً في عصرنا الراهن أن نتعلم أولاً ثم نعمل وننتج ثانياً، بالإضافة إلى كونها تمثل توجهاً جديداً يعزز دور الجامعة الريادي في حركة المجتمع وتطوره. أما (عشيبة ،**2000**) فقد نادى بضرورة تنفيذ الجامعة المنتجة مع مراعاة الضوابط التي تضمن نجاح عملية التنفيذ، ومنها توعية المسؤولين عن التعليم الجامعي بمفهوم الجامعة المنتجة وأسسها ودورها في مواجهة مشكلات التعليم الجامعي وتطويره، والاهتمام بالأساتذة مهنياً وعلمياً، وتوفير المناخ الذي يشجعهم على العطاء والعمل.

المحور الثاني: تجارب عالمية للدول المتقدمة للتحول إلى الجامعة المنتجة.

تمهيد:

يتناول هذا البحث تجارب عدة لعدد من الدول كل من؛ أمريكا وبريطانيا واليابان وأستراليا، (العتيبي، 2018م) ودولتي السعودية، والعراق، (نعمة وداخل، 2019)، وماليزيا (عثمان، 2005)، والتي اتجهت لزيادة تمويل التعليم العالي والجامعات والمؤسسات البحثية، من خلال تطبيق نموذج الجامعة المنتجة، لإدراك هذه الدول الأهمية التي يحتلها هذا المجال وتحول الجامعات إلى مؤسسات منتجة، وقد مثلت هذه الخطوة بالنسبة لها ركيزة أساسية لتطويره وتعزيز دور مؤسساته الجامعية والبحثية. وكل دولة منها تبنت مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق هذا التوجه في إيجاد مصادر للتمويل يتميز بالمرونة ومواكبة المتغيرات المحيطة، وقد لوحظ من خلال دراسة هذه التجارب تنوع هذه المصادر بين كل من القطاعين العام والخاص، وما تقوم به الجامعات من مشاريع وخدمات مختلفة وغيرها. ويوضح الجدول التالي تجربة كل دولة منها على حدة، كما يلي:

الدولة	مصادر التمويل وأنواعه وطرق وأساليب إنفاقه
الولايات المتحدة الأمريكية	1.مصادر حكومية (القطاع العام): ويضم ثلاثة مصادر فرعية هي: الحكومة الفيدرالية وتنفق على التعليم نسبة ضئيلة تصل إلى (7%) فقط، أما الباقي فتنهض به كل من حكومات الولايات، والسلطة المحلية. 2.مصادر خاصة: وتسهم بنسبة كبيرة من دخل مؤسسات التعليم العالي وتتمثل هذه الإسهامات في تبرعات رجال الأعمال، والمؤسسات الخيرية وخريجي الجامعات، ويقدم القطاع الخاص الخدمات التعليمية بوصفها نوعاً من الاستثمار، ويحظى بالدعم الفيدرالي والتسهيلات من حكومات الولايات في تخفيض الضرائب ومنح الأراضي، وتصل نسبة هذا القطاع في تمويل التعليم العالي إلى (55%) من خلال: أ. قطاع الأعمال: ويحتل مكاناً بارزاً في معظم الدول لما يقدمه من تبرعات للجامعات، حيث تقوم بعض الجامعات بالتعاقد مع الوزارات وسلطات الحكم المحلي ومع شركات وحكومات أجنبية، فجامعة نيويورك؛ قامت ببيع خدماتها للولاية نفسها لتحقيق مكانة مرموقة وزيادة ميزانياتها. ب. الهبات والتبرعات والوقف: تسهم المؤسسات الوقفية في كثير من مجالات الحياة، ومنها التعليم، وأنشأت بعض هذه المؤسسات صناديق خاصة لدعم التعليم، وتحتل جامعة هارفارد المرتبة الأولى في حجم وقفياتها وأصولها، تليها جامعة يال. وتقدم المؤسسات الأهلية هبات وهدايا تصل إلى بلايين الدولارات للجامعات سواء كانت شركات ومؤسسات اقتصادية أم مؤسسات خيرية وغيرها من المؤسسات، كما يقدم اتحادات الخريجين (Alumnni Associations) 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 إحصائي أمريكي أن هبات الصناديق في الكليات والجامعات الأمريكية بلغت(535) مليار دولار عام 2014م. ✓ الضرائب: تفرضها الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات والحكومات المحلية وتشمل: ضريبة الملكية، ضريبة الدخل، ضريبة المبيعات، وتغطي حوالي (94%) من إجمالي دخل الضرائب في الولايات مجتمعة، وهوما يعطي أهمية كبرى لهذه المصادر لتمويل الجامعات. وهو ما يعني تحويل العبء الأكبر من تكلفة الدراسة من دافعي

الضرائب والرسوم التي يتحملها الدارس، وتقديم المساعدات للطلاب مباشرةً بدلاً من المساهمات المقدمة للمؤسسات التعليمية.

ومن البدائل التي يعتمد عليها تمويل التعليم العالي في أمريكا من خلال مجموعة من الاستراتيجيات التمويلية الثنائية، ومن أهمها:

- استراتيجية المساعدات الطلابية المباشرة عن طريق المنح والقروض؛ وتسهم في تمويل الجامعات وتساعدها على المنافسة في تقديم أفضل الخدمات والبرامج، إلا أن المنح أكثر فعالية في جذب الطلاب من ذوي الدخل المحدود، وتمتاز القروض بقدرتها على تمويل عدد أكبر من الطلبة بشكل يفوق قدرة برامج المنح.
- استراتيجية الرسوم الدراسية المنخفضة مقابل الرسوم العالية؛ وتتيح فرصة التعليم لمن هم في سن التعليم الجامعي بغض النظر عن ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية، فيما تجبر الأغنياء على دفع تكاليف تعليم أبنائهم كاملةً، وهو ما يعين على زيادة موارد الجامعات.
- استراتيجية تمويل الجامعات الخاصة من القطاع الحكومي؛ بهدف تنوع التعليم وخلق روح المنافسة والابتكار والتجديد. ومن المصادر الأخرى لتمويل الجامعات في أمريكا، ما يلي:

✓ التوسع في استخدام التقنيات لزيادة كفاءة وفاعلية النظام المالي والإداري في مؤسسات التعليم العالي.

✓ الاستمرارية في ارتفاع الرسوم في التعليم العالي بشكلٍ عام، وفي المؤسسات الخاصة بوجهٍ خاص.

أما الاتجاهات المعاصرة في بدائل تمويل التعليم العالي في أمريكا، فتتمثل في الآتي:

أ. أساليب التمويل الذاتي للجامعات: من خلال:

1. العقود البحثية: وتعتبر أحد المصادر الذاتية الهامة للجامعات الأمريكية عن طريق إنشاء علاقات تعاونية مع مؤسسات المجتمع الصناعية، لتزويدها بالبحوث اللازمة، أو أن يشترك فريق من الباحثين من الجامعات والمؤسسات الإنتاجية في عملية إجراء البحوث، بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال توظيف البحوث والمبتكرات الجامعية في مجال الصناعة، وتعزيز دور الجامعات في تمويلها الذاتي.

2. الجامعة المنتجة: ترتبط معظم الجامعات الأمريكية بالمؤسسات الصناعية والشركات الكبرى والإدارات الحكومية التي تستفيد مباشرةً من نتائج البحوث الجامعية؛ إذ أصبح البحث العلمي مطلباً مفروضاً على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وتحافظ على اهتمام هيئة التدريس لديها بالبحث العلمي، وعدم تثبيته لديها إذا لم يكن باحثاً جاداً ومتميزاً. وفي دراسة حديثة صُنِّفت اثنتا عشر جامعة على أنها مبدعة لما يميزها عن غيرها من كثافة علاقاتها وتحالفاتها مع العديد من الشركات العالمية، ومن بين أبرز هذه الجامعات: Stanford University ، Georgia Tech ، Carnegie – Mellon University ، Ohio State University. ويُعد نموذج جامعة ستانفورد من أشهر النماذج للجامعات المنتجة، والتي يمكن التعلم منها، وحققت قصص نجاح مثيرة للاهتمام.

ب. التمويل المرتبط بالأداء: ظهرت مؤخراً بدائل لتمويل التعليم؛ تهتم بجودة التعليم وكفاءته وفاعليته، ومنها التمويل المبني على الأداء Performance Funding، حيث يُعد من أحدث الأساليب المتبعة في العالم، وخصوصاً في أمريكا بسبب اختلاف كل ولاية عن الأخرى في النموذج الذي تطبقه، وأثبت جدواه في تحسين مخرجات التعليم. ولنجاح تطبيق هذا الأسلوب على مستوى الولايات قامت بعدة خطوات، أهمها:

- التزام الولاية: بتطبيق أسلوب التمويل المبني على الأداء من خلال الحصول على دعم القيادات العليا الحكومية والأكاديمية في الولاية.
- تأييد الحلفاء: عن طريق الحصول على دعم العاملين في القطاع التعليمي كافة وتأييدهم، وأصحاب المصلحة من مديرين ومعلمين وطلاب وأولياء أمور وغيرهم على هذا النوع من التمويل.
- تحديد أولويات الولاية: وتنطلق من أهدافها التربوية وخططها الاستراتيجية.

يُعد التعليم في بريطانيا خدمة وطنية تُدار محلياً، وتُعد اللامركزية من أهم سمات النظام التعليمي، وتتمثل مصادر

المملكة المتحدة	التمويل في بريطانيا في الآتي: 1. تتحمل السلطة المحلية المسؤولية كاملةً في تمويل التعليم وإدارته، وتتكفل السلطات بحوالي (40%) من نفقات التعليم بجميع مراحله، وتساعد الدولة السلطات المحلية بحوالي (55 – 60%) من هذه النفقات وقد تصل إلى (90%) من المصروفات، في حال عجزها عن تحصيل الضرائب. 2. تمثل الرسوم الدراسية إلى جانب مساهمة المجلس البريطاني وما يمنحه الخواصّ المصدر الثاني للتمويل الجامعي. ودعت التشريعات الصادرة من قبل الحكومة في العام 1998/1997م وعددها 1999 تشريعاً جديداً الطلبة الجدد في المملكة المتحدة والإتحاد الأوروبي إلى المشاركة بنصيب أوفر في هذه المصروفات، مع إعفاء ذوي الأسر الفقيرة منها، أو دفع نسبة منها فقط. 3. مشاركة القطاع الخاص في تمويل التعليم العالي. 4. العقود البحثية والاستشارات العلمية والهندسية والأوقاف والتي تدرّ إيرادات إضافية. وأشارت دراسة مالية في العام 2017م وجود تحول كبير في الطريقة التي تمول بها الحكومة البريطانية التعليم العالي من المنح المقدمة إلى القروض الطلابية، وإدخال الرسوم الدراسية في العام 1998م وزيادتها في العام 2006م وفي العام 2012م، وقد أدى ذلك إلى زيادة التمويل الإجمالي، وفي المقابل انخفضت المنح التعليمية الحكومية، ونتيجةً لذلك اصبح (96%) من الدعم الحكومي يقدم الأن في شكل قروض. وتُعد جامعتا أكسفورد وكامبردج من أعرق الجامعات الإنجليزية الضاربة جذورها في التاريخ، حيث تعود بداياتها إلى القرن 13 الميلادي، وقد تأسستا عن طريق التبرعات الفردية، ومصادر متنوعة كالأوقاف والمنح والهبات، واستمر هذا التمويل إلى أن أنشئت لجنة المنح الجامعية، ومجلس تمويل الجامعات، وهي مؤسسات مستقلة لكنها مدعومة من قبل الحكومة. وظلت الحكومة المركزية تتحمل مسؤولية تمويل التعليم العالي وتقوم بتقديم منح مالية للجامعات، وكانت أول منحة قدمتها للجامعات البريطانية في العام 1889م، وظلت تقدم هذه المنح بشكل منتظم حتى العام 1919م والذي تم فيه إنشاء لجنة المنح الجامعية، وفي العام 1992م صدر مرسوم شهير من وزارة التربية تضمن قراراً بإنشاء مجلس تمويل التعليم العالي (HEFC) وأوكل هذا المجلس كافة المسؤوليات المتعلقة بضمان النوعية للمؤسسات التعليمية التي يقوم بتمويلها. ويقوم المجلس بحصر الاحتياجات للجامعات البريطانية، وعرضها على الحكومة المركزية، وبناءاً على توصياته يتم توزيع الأموال بين الجامعات، وتعتبر الجامعات البريطانية مؤسسات مستقلة، لكنها مدعومة مالياً أيضاً بشكل مباشر من قبل الحكومة من خلال هذه المنظمات، كما يقوم المجلس 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، وطُوِرَت مهامه في العام 1998م؛ إذ أصبح يطلب من الطالب سداد ما عليه من ديون بعد تخرجه وحصوله على عمل يدرّ عليه دخلاً ثابتاً. ووصلت قيمة القرض الذي تقدمه الشركة للطلاب إلى حوالي (50%) من إجمالي الرسوم التي يدفعها الطالب، وتزداد إلى (90%) في حالة ثبوت حاجة الطالب لذلك، وفي بداية العام 1999م صدر قانون يقضي بأن تقدم السلطات التعليمية المحلية لكل طالب في التعليم الجامعي مبلغاً قدره 1000 جنيه إسترليني في كل عام في نطاق المنطقة التي توجد بها الجامعة. وعلى ضوء ذلك جاء مجلس تمويل التعليم العالي England Higher Education Funding Council المعروف بـ (HEFC) ليعمل على: تشجيع مؤسسات التعليم العالي على مقابلة الطلب من الطلاب، ورفع مستوى الكفاءة وضمان الجودة والنوعية، 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. مجالات وشروط تمويل التعليم العالي وأساليب إنفاقه في المملكة المتحدة: وفقاً لدليل تمويل التعليم العالي يقوم المجلس بالآتي:

أ. الإعلان 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 تُدرس، وعدد الأبحاث المنفذة وجودتها، وقد أرسيت أساليب التمويل المتبعة بواسطة المجلس بعد إجراءات ومشاورات مكثفة مع قطاع التعليم العالي، وتطورت هذه الأساليب إثناء فترة شهدت تنامياً في أعداد الطلاب. ب. يتبع المجلس سياسة انفتاحية بشأن أساليب تخصيص الأموال ولوائحها، ويقوم المجلس في كل عام بإخبار وزير التعليم والتوظيف بالاحتياجات التمويلية للتعليم العالي في إنجلترا، وتُحدد بعد ذلك الأموال الفعلية من الحكومة وتُقر من البرلمان. ويقوم المجلس في الوقت الراهن بتوزيع المنح على (138) مؤسسة للتعليم العالي و (74) كلية تنظم دورات للتعليم العالي. ج. ولأن الرسوم الدراسية تمثل المصدر الرئيس الأخر للتمويل، تقدم 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. د. تقوم وكالة المنح الطلابية في أسكتلندا وإدارة تعليم إيرلندا الشمالية بتسديد مدفوعات رسوم الدراسة للمؤسسات مباشرةً، ودعم مجالس الأبحاث التي يمولها مكتب العلوم والتكنولوجيا المشروعات البحثية في المؤسسات الفردية، وتقديم الدعم أيضاً لطلاب الدراسات العليا. هـ. يعتمد التعليم الطبي والأبحاث الطبية وتلك المتعلقة بطب الأسنان على الشراكة القائمة بين المجلس وخدمة الصحة القومية. و. يخصص المجلس اعتمادات مالية لكل جامعة أو كلية لدعم أنشطة التدريس والبحوث والأنشطة الأخرى ذات الصلة، وتحدد الحصة التمويلية الفعلية لكل من أنشطة التدريس والبحوث وفقاً لنسبة ثابتة وبشكل سنوي، وتُوفر هذه الأموال على صورة منحة إجمالية، ويقسم المبلغ إلى تمويل مركزي؛ ويُقصد به ذلك الجزء من منحة المؤسسة الذي يخصص للتدريس. والتمويل الآخر هامشي؛ ويقصد به استيعاب أعداد إضافية من الطلاب وتطوير البنية الأساسية وتوفير الدعم لمبادرات معينة في مجال التدريس. ز. في ديسمبر من كل عام تزود الجامعات والكليات المجلس بتحليل لأعداد طلابها حسب المواد الدراسية، بالإضافة إلى معلومات عن الأنشطة البحثية، وفي ضوءها يقرر المجلس المنح المقدمة للمؤسسات فيما بين شهري ديسمبر وفبراير من كل عام عقب إعلان الوزير عن بيان الميزانية في نوفمبر. ولأن سياسة التعليم في المملكة المتحدة أدركت أهمية البحث العلمي وبأنه المحرك الرئيس للاقتصاد القائم على المعرفة فقد وصل عدد مجالس البحث العلمي فيها إلى (7) تدعمها الحكومة البريطانية بـ (3) مليارات جنيه إسترليني سنوياً تقوم بتوزيعها كمنح تمويلية للباحثين في الجامعات وفق آليات وضوابط محددة، وهناك قنوات أخرى للحصول على الدعم المالي كالاتحاد الأوروبي وقطاعي التجارة والصناعة وبعض المؤسسات الخيرية والجمعيات العلمية التخصصية. وتهتم هذه المؤسسات وغيرها بتبادل المعرفة بينها وبين الجامعات، وتشمل هذه الشراكة لغرض البحث والتطوير والاستشارات والتدريب ونقل المعرفة بين الشراكات، وكانت النتيجة زيادة دخل مؤسسات التعليم العالي الإنجليزية إلى أكثر من (3.5) مليار جنيه إسترليني عام 2016/2015م بزيادة بلغت (2.2%) عن العام 2014م. وما يميز هذه المجالس أنها لا تكتفي بدور التمويل فقط، بل تقوم من خلال خبراتها باستشراف النقاط البحثية الساخنة والهامة في جميع المجالات على مستوى العالم، وتشجع وتحفز الجهات البحثية للبحث في هذه المجالات. وخلاصة القول فإن الجامعات في بريطانيا تحصل على دخل من مصادر متنوعة؛ الطلاب، الأعمال التجارية، الحكومة، الجمعيات الخيرية، ومن المصادر المحلية والدولية على حدٍ سواء، من خلال الإدارة المالية الدقيقة والمستجيبة، وتستخدم الجامعات هذا الدخل من أجل: تقديم تجربة تعليمية متميزة للطلاب، مع تعليم عالي الجودة، وتوليد أبحاث على مستوى عالي، وتعظيم مساهمتها في الاقتصاد والمجتمع.	
تتنوع مصادر تمويل التعليم العالي الجامعي في اليابان، والذي يأتي معظمه من القطاع الخاص، ونوضح أهمها كما	

اليابان	يلي: 1. مصادر التمويل الحكومي: تقوم الحكومة اليابانية بتوفير (75%) من تمويل الجامعات القومية، بينما تقدم نسبة (9.1%) من التمويل للجامعات الخاصة فقط، وتستكمل الجامعات القومية والخاصة باقي النسبة من مصادرها الخاصة. 2. مصادر تمويل خاصة: وتشمل الآتي: (أ): التمويل الذاتي وتتمثل في: المصروفات المدرسية التي يتم تحصيلها من الطلاب وتغطي نسبة (12%) من دخل الجامعات، وتستنزف المصروفات والرسوم، بالإضافة إلى تكاليف الإعاشة (25%) من دخل الأسرة اليابانية، كما تعتمد الجامعات اليابانية في تمويلها على جزء من دخلها، ويأتي من المستشفيات الجامعية بنسبة (19%)، فضلاً عن عقود البحث مع الحكومات المحلية والشركات الخاصة، ويمكن للجامعة استخدام الأموال وفقاً لتقديراتها، والاحتفاظ بالفائض إلى العام التالي. (ب): الهبات والمنح الخارجية: تبذل الجامعات الحكومية والخاصة جهوداً للحصول على الهبات والمنح من القطاع الخاص والجهات المانحة، والحصول على المساعدات باستمرار وتغطي حوالي (50 إلى 60%) من إيراداتها الحالية. وتؤدي الشركات في اليابان دوراً كبيراً في دعم وتمويل التعليم الجامعي إلى جانب تعاونها في خدمة البحث العلمي من خلال تأسيس معامل الجامعات للبحوث وتطويرها. في حين تبلغ المنح الحكومية للجامعات (1.553.700) مليون ين ياباني أي (9.650) مليون دولار، إضافة إلى (80%) من المنح للبحوث العلمية؛ أي (131.400) مليون ين ما يعادل (820) مليون دولار. كما تحصل هذه الجامعات على دخل تكميلي من موارد متنوعة مثل؛ الرسوم الدراسية وغيرها من الرسوم، ومن المستشفيات الجامعية، والهبات الخاصة والتبرعات، ومن الصناديق الخارجية التنافسية. وعملت اليابان عدداً من الإصلاحات في جانب تمويل التعليم، حيث بلغت النسبة المئوية لجميع مصادر التمويل الخاصة عام 2015م إلى (65.7%)، في حين كانت نسبة التمويل العام لا تشكل سوى (34.3%)، إذ بلغت نسبة إنفاق الأسر على التعليم (53.4%)، حيث تُعد الرسوم الدراسية في اليابان مرتفعة مقارنةً ببقية بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي.
أستراليا	نظام التعليم في أستراليا نظام مركزي في تحديد الأهداف العامة والخطوط الرئيسة للمحتوى ومعايير قياس التحصيل، وفيما عدا ذلك فهو غير مركزي. وهناك ثلاث جهات تشرف على التعليم في أستراليا، وهي: 1. الحكومة الفيدرالية: وتقوم بمنح الهبات للولايات للأغراض التعليمية، كما أنها هي المسؤولة عن التعليم في منطقة العاصمة (كانبرا). 2. الحكومة المحلية: بموجب الدستور فالتعليم في الولايات مسؤولية وزير التربية بالولاية. 3. المستوى الجامعي: تتصف الإدارة الجامعية باللامركزية؛ وكل جامعة لها نظام خاص بها، وتتبع معظم جامعات أستراليا أسلوباً تمويلياً تقوم فيه الجامعة ببيع خدماتها التدريسية والبحثية والاستثمارية بعقود خاصة مع عملائها مثل؛ الطلاب، أصحاب الأعمال، الهيئات الحكومية العامة، كما في نظام السوق، بما يزيد فاعليتها وكفايتها واستجابتها لمتطلبات القطاع الخاص. مصادر تمويل التعليم في أستراليا: تتنوع مصادر تمويل التعليم العالي في أستراليا من خلال الآتي: 1. التمويل الحكومي: تتبع الحكومة الأسترالية استراتيجية واضحة في تمويل الجامعات، وتتولى حكومة كل ولاية (90%) تقريباً من ميزانية التعليم، بينما تتولى الحكومة الفيدرالية (10%)، ويُصرف من هذه الميزانية (82%) للمؤسسة التعليمية والتي لها حرية إنفاقها حسب الحاجة. ويوجه (16.5%) للتدريب والتعليم ما فوق المرحلة الثانية، و(1.5%) للخدمات الوزارية، وقد اتجهت الجامعات الأسترالية إلى الأخذ بسياسات تسويق التعليم الجامعي، واهتمت بقضايا الجودة والمحاسبية والشفافية في التعليم. 2. التمويل الذاتي للتعليم الجامعي: تتعدد أشكال وأنواع هذا التمويل، ومنها: أ. الرسوم الدراسية: للجامعة الحرية الكاملة في زيادة الرسوم، وتتراوح تكلفة الطالب الدولي الحد الأدنى لها في الطب مرحلة البكالوريوس ما بين 20 ألف إلى 30 ألف دولار أمريكي سنوياً، وتمثل الرسوم الخاصة

	بالطلاب الوافدين أكثر من (8%) من مقدار تمويل الجامعة عام 1998م، وزادت حتى وصلت إلى (13%) عام 2014م. ب.تسويق الخدمات التعليمية الجامعية: ويكون عن طريق تسويق البحوث العلمية وحقوق الفكرية، ووحدة الاتصالات والتسويق، وهي مسؤولة عن تقديم العون لأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وتصميم العلاقة التجارية للجامعة، وجذب الموارد والتبرعات، إضافةً إلى تسويق الطلاب والخريجين. ج. المنح الدراسية: تقوم المؤسسة بمساعدة الطلاب في إكمال دراستهم من خلال المنح المقدمة من الأفراد أو المؤسسات والشركات، وتقوم جامعة كانبرا بعدة آليات لزيادة تمويلها من خلال: وصايا الإرث والهبات المؤجلة، جمعيات الخريجين والأصدقاء، صندوق تبرعات المؤسسات، والشراكة بين الجامعة والمؤسسات الصناعية والحكومية، والدعوة لإقامة المشروعات. د. قروض الطلاب المؤجلة: تأخذ جامعات أستراليا بسياسة القروض المؤجلة التي يمول فيها الطلاب رسوم الدراسة، ويُعفى من الرسوم برامج تعليم الكبار ودورات التعليم المستمر، وهناك برامج ممولة من أرباب العمل والمصانع. هـ. الوقف الجامعي: أشار التقرير المالي لعام 2007م أن مقدار وقفيات جامعة أستراليا الوطنية بلغ (850) مليون دولار، في حين بلغت إيراداتها من الأوقاف (استثمارات ، تبرعات ، منح) (32.2) مليون دولار، أما جامعة ملبورن فقد بلغت وقفياتها أكثر من (مليار) دولار، فيما تقدر أوقاف جامعة سيدني بـ (1.26) مليار دولار، وتحتل المرتبة الثانية بعد جامعة ملبورن الخاصة التي بلغت أوقافها (1.3) مليار دولار حتى العام 2010م، وبلغ مجموع إيراداتها (1.240) مليار دولار لغاية 31 ديسمبر 2010م. وأخيراً؛ فقد ارتفعت الإيرادات التي حققتها الجامعات الأسترالية بنسبة (9.6%) من عام 2014م إلى عام 2016م، ولا تزال المنح والبرامج الحكومية تمثل غالبية تمويل الجامعات بنسبة (41%)، في حين تمثل مساهمات الطلاب المحليين (25%) من الإيرادات، وكانت إيرادات الطلاب الدوليين هي المصدر الأكبر لنمو الإيرادات من عام 2014م إلى عام 2016م بمعدل نمو قدره (995) مليون دولار أمريكي.
المملكة العربية السعودية	أشارا (نعمة ، وداخل ، 2019) أن جامعة الملك فهد للبترول والمعادن تُعد من أوائل الجامعات السعودية التي تبنت التوجه للجامعة المنتجة، نظراً لما تمتلكه من بنية تحتية مناسبة وخبرة طويلة أكتسبها معهد البحوث في مجال الأبحاث التعاقدية، إذ تخرص الجامعة على تقديم نبذة تعريفية عن إمكانياتها وقدراتها في مجال الأبحاث التطبيقية إلى الجهات المستفيدة من هذه الأبحاث، وفي بعض الحالات تطلب المؤسسات أو المنشآت من معهد البحوث المساعدة في حل المشكلات التي تعترضها، وفي هذه الحالة يتم تشكيل فريق عمل مكون بنسب متفاوتة على النحو التالي: 25% من أعضاء هيئة التدريس ذوي المعرفة والخبرة الطويلة، و 35% من الباحثين المتفرغين في المعهد، 10% من الطلاب، 30% قوى عاملة مساندة، وهذا يدل على ما تمتلكه الجامعة من رصيد معرفي لا بأس به في عقول وخبرات عامليها، إضافةً إلى إنجاز المئات من خدمات التحاليل والقياسات المعملية، ويتم سنوياً إصدار مائة تقرير خاص بالمشاريع التعاقدية، ويبلغ عدد الجهات المستفيدة من الأبحاث والجهات التعاقدية حوالي (150)، كما ينتج الباحثون في المعهد عدداً من براءات الإختراع و (100) ورقة بحثية يتم نشرها سنوياً في وسائل النشر المختلفة. ساعدها ذلك توجه المملكة مع ظهور مفهوم الجامعة المنتجة الذي أكد على الدور المنتج للجامعات والمساهمة في تقديم الخدمات للمجتمع من خلال ما تمتلكه من بنى أساسية قوية، وإمكانيات بشرية مؤهلة، وتجهيزات تقنية عالية، وخبرات وعقول رائدة في شتى المجالات، وهي بذلك تستطيع أن توجد شراكة حقيقية مع المجتمع ومؤسساته تعتمد على تقديم الخدمة على وفق ما يحتاجه الزبون، وتستطيع تنمية الاستثمار بطرق شتى لا حصر لها، فهي تستطيع أن تستثمر عن طريق: توسيع برامج التعليم المستمر، فتح المجال للطلاب غير السعوديين للدراسة بمقابل أجور دراسية تتحدد وفق التخصصات، وإقامة المشاريع التجارية في مواقعها المناسبة، وتقديم الخدمات العلمية والدراسات للجهات الحكومية والخاصة، وتقديم البرامج التدريبية العامة، والرعاية لحفلات الجامعة ومناسباتها، وفتح مجال المنح والكراسي العلمية للتجار والمتبرعين.

الجمهورية العراقية	أشارا كل من (نعمة وداخل، 2019) أن هناك أكثر من قناة لتمويل التعليم الجامعي والمؤسسات الأكاديمية في العراق، إذ يتم تمويل التعليم العالي بالدرجة الأولى بالاعتماد على التمويل الحكومي المركزي من تخصيصات الإنفاق العام للموازنة الفيدرالية والتي تعمد على إيرادات النفط الحكومية بنسبة (91%)، ثم التمويل بالاعتماد على القطاع الأهلي، فضلاً عن قنوات أخرى من خلال تشريع قانون خاص بدعم شركات القطاع الخاص لمؤسسات البحث العلمي. فيما قدما (الخشاب والعناد، 1996) الجامعة المنتجة كفلسفة ثم أوضحا تجربة جامعة بغداد في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة، مناديين بضرورة اهتمام الجامعات العربية بهذا النموذج باعتباره مرتبطاً بدورها الأساسي، ومعززاً للجامعة في أداء رسالتها التاريخية في التطور الحضاري للمجتمع العربي.
مملكة ماليزيا	أشار (عثمان ، 2005) إلى أن جامعة ماليزيا للتكنولوجيا (U.T.M.) تُعد نموذجاً للجامعة المنتجة في ماليزيا، حيث تلعب هذه الجامعة دوراً رائداً في مجال التنمية التكنولوجية، وربط البحث العلمي بالتنمية، وربط التعليم بالصناعة والإنتاج، وتزويد طلاب الدراسات العليا بالتعليم المستمر في المجال التقني، وتعمل على أن تواكب آخر التطورات التكنولوجية، وإنشاء مساقات تعليمية وبدائل جديدة تناسب التطور الصناعي والتكنولوجي، وتقديم دراسات عليا في مجال التكنولوجيا وربطها بالصناعة وعقد اتفاقات بينها وبين منظمات العمل والإنتاج.

يستخلص البحث من دراسته للتجارب السابقة ما يلي:

- أن الحكومات المركزية ليست بمنأى عن تقديم الدعم للتعليم العالي والجامعات، ودورها مهم وكبير مهما كان مقدار هذا الدعم، لضمان تطوير هذه المؤسسات والحفاظ عليها واستمرارها.
- البحث عن مصادر أخرى للتمويل وعدم اعتماد الجامعات على التمويل الحكومي، من خلال:
  - تطوير الخدمات التي تقدمها الجامعة بما في ذلك الخدمات التعليمية وتنويعها وتسويقها، وبما يلبي متطلبات القطاع الخاص والمجتمع، وفتح مجالات تعاون معهما وتزويدهما بالدراسات والاستشارات والبحوث العلمية والخدمات التي يحتاجان إليها.
  - تطوير البرامج الدراسية، وفتح برامج نوعية جديدة، وإعادة النظر في الرسوم الدراسية الحالية.
  - إشراك السلطة المحلية للمساهمة وتقديم الدعم المالي والمادي والمعنوي للجامعة.
  - تنمية الموارد من خلال البحث عن هبات ومساعدات، ومنح خارجية، والتوجه نحو الوقف الجامعي والاستثمارات والاستفادة من عائداتها.
  - منح القروض للجامعة والطلبة الغير قادرين على تحمل نفقات الدراسة.
  - الاستفادة من فكرة تواصل الجامعة مع طلابها الخريجين (رجال الأعمال) وحثهم على دعم جامعتهم.
- القيام بالإصلاحات الشاملة والمستمرة من قبل الدولة لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي ومؤسساته الجامعية والبحثية في مختلف المستويات، والتركيز بدرجة عالية على البحث العلمي.

المحور الثالث: دواعي الأخذ بمفهوم الجامعة المنتجة ودورها في مواجهة تحديات التمويل في الجامعات اليمنية، والتصور مقترح لجامعة البيضاء للتحول إلى جامعة منتجة في اليمن:

تمهيد:

بعد أن استعرض البحث في المحورين السابقين الأسس النظرية لتطبيق نموذج الجامعة المنتجة وأهميتها وأهدافها ومبادئها وأنماطها، ونماذج لتجارب عالمية، ففي هذا الجزء يطرق إلى أهم الدواعي التي تساعد الجامعات الحكومية للتوجه إلى تطبيق نموذج الجامعة المنتجة ودورها في تجاوز تحديات التمويل وغيرها من التحديات التي تقف عائقاً أمامها، ومن ثم وضع

تصور لبناء نموذج لجامعة البيضاء للتحول إلى جامعة منتجة.

أولاً: دور الجامعة المنتجة في مواجهة تحديات التمويل في الجامعات اليمنية:

أشار (مطهر، **2005**) أن التعليم العالي والجامعات في الجمهورية اليمنية يواجه تحديات وأخطار داخلية وخارجية لا يمكن تجاهلها لما لها من آثار سلبية على أنظمة التعليم العالي، وهي:

التحديات الخارجية:

1. العولمة؛ وما تفرضه من تحديات عديدة أخرى على مؤسسات التعليم العالي والتي يجب التصدي لها بفاعلية ووعي من بينها المشكلات المتعلقة بدور الجامعات في كيفية الحفاظ على الهوية الوطنية، والاستفادة على مستوى مؤسسات التعليم العالي من التطورات العالمية، ومن التطورات الحديثة في مجال البحث العلمي، ونظم الإدارة الحديثة، وبما يعزز القدرة المؤسسية للجامعات اليمنية.

2. تقنية الإتصالات والمعلومات؛ وكيفية استخدامها لتطوير القدرات المؤسسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي، سواء في تطوير البرامج، والمناهج، وتطوير الهيئات التدريسية، أو إدخال التعليم عن بعد، والتعليم الإلكتروني، بل وإنشاء الجامعة الإفتراضية اليمنية **(Virtual University)**، لتحسين نوعية التعليم العالي وجودته، ومواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي، وتطوير وتوزيع أساليب التعليم والتعلم، واستخدام تقنية المعلومات في تطوير الإدارة المالية لمؤسسات التعليم العالي، لضمان الشفافية، والمساءلة، والكفاية والفاعلية.

3. الإنفجار المعرفي؛ تُعد مؤسسات التعليم العالي وخصوصاً الجامعات أهم المؤسسات لإنتاج المعرفة، وهي اليوم مفتاح التقدم والنمو في أي بلد من البلدان، وهذا يستدعي منا في اليمن خصوصاً، ضرورة إعادة النظر في دور الجامعات والحكومة، والقطاع الخاص في التعامل مع المعرفة، ومؤسسات إنتاجها من جامعات ومراكز البحوث في كل المجالات العلمية، والتقنية، والاجتماعية والإنسانية، وفق رؤى إستراتيجية، وأولويات واضحة ومحددة، لكي تتحول من مجرد مؤسسات ناقلة للمعرفة إلى مؤسسات منتجة لها.

أما التحديات الداخلية فتتمثل في الآتي:

1. الطلب الاجتماعي على التعليم العالي؛ لمواجهة النمو السكاني المتسارع، والتوسع في الإلتحاق بالتعليم الثانوي، بالإضافة إلى أهميته المتعاظمة في تمكين الافراد من الحصول على فرص عمل مستقبلية.

2. الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي؛ والذي تعتمد عليه مؤسسات التعليم العالي والجامعات بشكلٍ كبير.

3. محدودية الطاقة الاستيعابية؛ فالوضع الحالي للجامعات الحكومية على وجه الخصوص لا تقبل إلا الحد الأقصى في ظل أعداد هيئة التدريس الحالية، والمقاعد المتاحة في القاعات الدراسية، والمعامل، وهذا يتطلب سياسات جديدة ورؤى مستقبلية تتعلق بإدخال التعليم الإلكتروني، والتعليم عن بعد، وإنشاء الجامعة الإفتراضية، وإنشاء جامعات وكليات مجتمع أهلية متطورة تكون الدولة شريكاً فيها مع القطاع الخاص.

4. محدودية هياكل التعليم العالي؛ فالحاجة ماسة إلى التوسع في مؤسسات تعليم عالي وفق معايير علمية عالمية تضمن الجودة والنوعية، وربط برامجها بشكل مباشر مع متطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية.

5. إحجام القطاع الخاص على الاستثمار في التعليم العالي؛ إن دخول هذا القطاع في الاستثمار بقوة لتقوية وتطوير الجامعات الأهلية الحالية سيزيد من فرص التنافس القوي بين الجامعات الأهلية، بل بينها وبين الجامعات الحكومية، وسيجعل اليمن منطقة جذب قوية لأبناء المغتربين اليمنيين وغيرهم للدراسة في هذه الجامعات.

6. ضعف القدرة المؤسسية على التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ، والإشراف الفعال أحد التحديات الأساسية سواء على المستوى الوطني أو على المستوى المؤسسي، فوزارة التعليم العالي والبحث العلمي حديثة النشأة،

والموارد المتاحة محدودة، مما يقلل من قدرتها على إجتذاب كفاءات فنية وتقنية عالية، وعدم إستقرار السياسات المتبعة، والحاجة ماسة لتعزيز القدرة المؤسسية للوزارة وفق رؤى مستقبلية قائمة على تشخيص واقع التعليم العالي، والاستفادة من تجارب الغير إقليمياً وعالمياً.

7. ضعف الكفاءة الداخلية والتي تُعد صورة من صور تبديد الطاقات المادية والبشرية المتاحة في تحقيق أهداف الجامعات والكليات، ويتمثل ذلك في ارتفاع نسب الرسوب، والتسرب، والبقاء لفترات تصل إلى ما بين 6 – 8 سنوات فأكثر حتى يتخرج الطالب.

8. التطور المحدود للدراسات العليا نتيجة محدودية الموارد المتاحة للتعليم العالي والتي تستلزم توفر العديد من جوانب البنية التحتية والهيئة التدريسية، مع الاستفادة من الهيئات التدريسية في الجامعات الأخرى لفتح برامج الدراسات العليا، بعد تطويرها، وتحديثها، واستكمال مستلزمات نجاحها.

9. النقص في الهيئات التدريسية والحاجة إلى التنمية المهنية؛ فهي تعتبر حجر الزاوية لنجاح أهداف التعليم العالي.

فيما أشار (العبيدي ، 2003) أن هناك عدة أسباب تكمن وراء عدم فاعلية الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية وترجع إلى عدة أسباب متعلقة بالآتي: التخطيط الإستراتيجي، نظام الموازنة، المقاييس النوعية، الكفايات الإدارية والتدريسية، استخدام التكنولوجيا، وآخرها التعاون الجامعي وخدمة المجتمع. وثمة تحديات أخرى فرضتها الظروف الراهنة، أشارت إليها العديد من التقارير المحلية الصادرة حديثاً عن الوزارة أو الجامعات نفسها، أهمها:

- محدودية الموارد الذاتية والموازنة المعتمدة من الدولة للجامعات الحكومية وعدم استقرارها وانخفاضها أحياناً، بسبب العدوان والحصار على البلد منذ ست سنوات وما نتج عنه من تردي الأوضاع والظروف الداخلية بمختلف أشكالها، وتدني مستوى دخل المواطنين وانقطاع الرواتب.

- تدخلات بعض الجهات الحكومية بشؤون التعليم العالي والجامعات، خاصةً في الجوانب المالية والإدارية مما يجعلها غير قادرة على إدارة مواردها وموازناتها بحرية واستقلالية.

- التطورات الإقليمية والدولية المتسارعة في التعليم العالي والبحث العلمي وتكنولوجيا المعلومات، والتوجهات العالمية المطالبة بتطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي، للحصول على الاعتراف الأكاديمي المحلي والدولي، والتي يتيح لها الدخول ضمن التصنيفات العالمية.

- الأنظمة التعليمية التقليدية والبيروقراطية الزائدة التي لاتزال تعتمد عليها أغلب الجامعات اليمنية حتى الأن.

- فيروس كورونا (**COVED – 19**) وما سببه من توقف وشلل تام لمؤسسات التعليم بما فيها الجامعات وتوقفها لأكثر من ستة أشهر، مما أضطر الكثير من دول العالم التوجه إلى بدائل أخرى لاستئناف التعليم، وهو ما يستدعي قيام الجامعات في اليمن إدخال أساليب وأنظمة إلكترونية حديثة تواكب متطلبات العصر وتُجاري التوجهات العالمية، كما أنها باتت مطلباً مجتمعياً وهدفاً وطنياً تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى تطبيقها لمواجهة هذه التحديات وغيرها.

أما التحديات والمشكلات التي تواجه جامعة البيضاء تحديداً، نظراً لخصوصيتها وموقعها في محافظة تعاني من أحداث داخلية منذ سنوات، أثرت عليها بشكل كبير، وتتمثل في الآتي:

- ✓ تدني مستوى الإقبال على الجامعة بسبب عزوف طلبة الثانوية العامة في المحافظة على الهجرة.
- ✓ عدم وجود برامج وتخصصات نوعية جديدة جامعية أو دراسات عليا.
- ✓ هجرة العديد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بسبب صعوبة العيش في المحافظة، وانتقالهم للعمل في جامعات أخرى أو مع المنظمات العاملة في اليمن، أو الهجرة إلى الخارج.

- ✓ عدم وجود موازنة كافية للبحث العلمي وغيابها تماماً في الجامعة خلال الفترة السابقة.
- ✓ وجود فروع أو مكاتب لبعض الجامعات الأهلية والخاصة في المحافظة منافسة للجامعة.
- ✓ غياب دور السلطة المحلية في المحافظة تجاه الجامعة.

ثانياً: التصور المقترح لجامعة البيضاء للتحول إلى جامعة منتجة Productive University :

1. فلسفة التصور المقترح:

يستند التصور المقترح إلى مجموعة من الأسس والمبررات والأهداف والأدوار، التي تحدد الإطار العام لتحول جامعة البيضاء إلى جامعة منتجة، يسهم في تطوير منظومتها ويزيد من إنتاجيتها تنمية مواردها، ويتلاءم مع المتغيرات لعصرنا الحالي.

2. رؤية التصور المقترح:

ينطلق التصور من أهمية دور الجامعة في المحافظة، وحاجتها لإحداث التطوير والتحسين، وتجاوز التحديات التي تمر بها، وفي مقدمتها التمويل وكيفية البحث عن مصادر بديلة تنمي مواردها بشكل مستمر، تساعدها في الحفاظ على مكانتها وديمومتها، وتعزز من كفاءتها ومستوى خدماتها وجودتها.

3. أهداف التصور المقترح:

تكمن أهداف التصور المقترح في الآتي:

أ.الهدف العام:

توجه جامعة البيضاء لتطبيق نموذج الجامعة المنتجة لتوفير موارد ذاتية وتنميتها، لتطوير التعليم بها، وتقديم برامج وخدمات تعليمية نوعية ومتميزة، وتحقيق الإكتفاء الذاتي من الموارد.

ب. الأهداف الخاصة:

1) إخراج الجامعة من عزلتها عن المجتمع إلى المشاركة فيه، والمساهمة في تنميته وتطويره، من خلال حل مشكلاته، وتلبية احتياجاته.

2) إفساح المجال للجامعة لإقامة علاقات تعاون وثيقة بين الجامعة ومؤسسات وشركات العمل والإنتاج العامة والخاصة، وفتح أبواب الجامعة لهذه المؤسسات، ومنح كليات الجامعة مزيداً من الحرية للتعاون معها.

3) التركيز على البحث العلمي والإرتقاء به، من خلال وضع خارطة بحثية خاصة به، وتشكيل فرق بحثية متخصصة ومتعددة من أعضاء هيئة التدريس ومراكز الأبحاث بغرض إنتاج مشاريع بحثية مشتركة ومتنوعة، والقيام بمختلف أنواع البحوث في شتى قطاعات التنمية، بهدف الوفاء بتلبية احتياجاته ومتطلباته، وتهيئة المناخ الملائم للأبحاث العلمية التطبيقية التي تسهم في زيادة العمليات الإنتاجية داخل الجامعة نفسها والمؤسسات المجتمعية.

4) الاستفادة من تحول الجامعة إلى جامعة منتجة وجعلها بمثابة بيت خبرة للمجتمع والأفراد، من خلال ما تقوم به الجامعة من أدوار متعددة، وما تؤديه من أنشطة مختلفة للمجتمع ومؤسساته وأفراده، مقابل موارد إضافية تعود لصالح الجامعة واستخدامها لتحسين العملية التعليمية فيها.

4. مرتكزات التصور المقترح:

تم بناء التصور بالاستناد إلى المرتكزات الأساسية التالية:

أ.الإطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت أسس الجامعة المنتجة وأهدافها وأدوارها ومبررات الأخذ بها، والاستفادة من بعض الدراسات العربية التي تبنت وضع مثل هذه التصورات بعض الجامعات لتقارب وضعها إلى حدٍ ما مع الظروف المحيطة بالجامعات اليمنية.

ب. استعراض بعض التجارب العالمية التي اتجهت إلى تطبيق نظام الجامعة المنتجة، وحققت نجاحات متميزة من خلاله، وهي (أمريكا، بريطانيا، اليابان، أستراليا، السعودية، العراق، ماليزيا)، والاستفادة منها في بناء التصور لجامعة البيضاء بما يتوافق وبيئة المجتمع اليمني، وخصوصية وضع المحافظة التي تقع فيها.

ج. التقارير الصادرة عن الحكومة اليمنية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات.

5. منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور الحالي من التوجهات التالية:

a) الاهتمام بزيادة قدرة جامعة البيضاء لتطبيق المعايير والمتغيرات المحلية والدولية ومتطلبات العصر.

b) اعتماد الجامعة على التمويل الحكومي الغير مستقر، وانقطاع التمويل الخارجي عنها.

c) ضعف العلاقة بين جامعة البيضاء والمجتمع وسوق العمل، وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي.

d) تعدد وضخامة التحديات التي يعاني منها التعليم العالي والجامعات اليمنية بشكل عام، والتي لم يعد ممكناً مواجهتها بالطرق والأساليب التقليدية مع حدوث التطورات المتسارعة محلياً ودولياً.

6. متطلبات التصور المقترح:

لتنفيذ التصور ونجاح أهدافه، يمكن تطبيقه على مراحل بعد تهيئة الظروف والبيئة المناسبة، ويتطلب للقيام بذلك حزمة من الخطوات والإجراءات الضرورية، تتولى تنفيذها عدد من الجهات في الحكومة والجامعة، وهي:

الجهة	الخطوات/ الإجراءات
1. مجلس الوزراء. 2. المجلس الأعلى للتعليم العالي. 3. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.	1. تعمل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على إعداد رؤية أو استراتيجية وطنية شاملة تهدف على تطوير مؤسسات التعليم العالي، والتركيز على الجامعات التي تقع في محافظات نائية، ورفعها إلى المجلس الأعلى للتعليم العالي ومجلس الوزراء لإقرارها ومتابعة تنفيذها. 2. إنشاء صندوق لدعم التعليم العالي والبحث العلمي بشكلٍ عام، ويتولى الآتي: ❖ دعم الجامعات مالياً ومادياً، وتوفير احتياجاتها، لتعزيز دورها وجهودها لتطوير هياكلها وبرامجها وأنظمتها التعليمية المواكبة للمتغيرات والتطورات المحلية والدولية. ❖ دعم أنشطة البحث العلمي والباحثين في الجامعات وتشجيعهم على البحث والابتكار، والتوسع في أنشطته وتوجيهها نحو التنمية وقضايا المجتمع. ❖ الاهتمام بتعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس، وتأهيل الهيئة التدريسية المساعدة محلياً أو خارجياً ممن حرموا من مواصلة دراستهم العليا خلال السنوات الماضية، وتغطية العجز القائم من أعضاء هيئة التدريس في أغلب التخصصات خاصةً في جامعات البيضاء، صعدة، حجة، لتغطية العجز خاصةً في التخصصات النادرة. ❖ تطوير المعامل والمختبرات والورش والتجهيزات وغيرها، والتوسع فيها وتزويدها بالاحتياجات اللازمة، لتقدم خدمات متميزة لأفراد المجتمع مقابل مبالغ محددة. ❖ دعم أية جهود أخرى تهدف إلى تطوير التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات. 3. تبني المجلس الأعلى للتعليم العالي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالتنسيق مع الحكومة عقد مؤتمر وطني عام تشارك فيه مختلف الأطراف من جامعات ومؤسسات حكومية وخاصة ومنظمات وغيرها من الجهات، ويخصص المؤتمر لدعم الجامعات الأقل تمويلاً سواء كانت حكومية أو موارد ذاتية. ولتحقيق الأهداف المرجوة من المؤتمر يجب أن تركز مخرجاته على القضايا التالية: أ. إيجاد مصادر تمويل إضافية ومستدامة للجامعات. ب. طرق زيادة الموازنات المعتمدة من الدولة. ج. تخصيص نسبة محددة من عائدات وإيرادات المحافظات التي تتحصلها من الجمارك والضرائب وغيرها لصالح الجامعات ذات الداخل المحدود. د. تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص وتشجيعه لدعم التعليم العالي والجامعات مالياً، أو عن طريق هبات أو مساعدات أو قروض ميسرة، أو من خلال تبني بعض المشاريع في الجامعات، أو من خلال تزويده بالبحوث

	والدراسات التي يحتاج إليها. هـ. تخصيص نسبة معينة من قيمة السلع والمنتجات وغيرها من الموارد. و. وضع الحلول العاجلة والممكنة لمعالجة مشكلة انقطاع رواتب منتسبي الجامعات من أساتذة وإداريين وغيرهم، واستمرار تغطيتها كلياً أو جزئياً، لإزالة آثارها السلبية على الجامعات وعلى العاملين أنفسهم، لضمان استقرارهم في جامعاتهم وعدم تسربهم إلى الجامعات الأخرى، أو هجرتهم إلى خارج الوطن. ز. دعم الجامعات التي تعرضت لاستهداف مباشر من قبل العدوان، وإعادة ما تم تدميره من مباني ومنشآت وتجهيزات وغيرها. ح. دعم الجامعات الواقعة في محافظات نائية كالبيضاء وصعدة وحجة وغيرها لفتح برامج وتخصصات نوعية تعزز من مواردها الذاتية، تلبي مخرجاتها احتياجات سوق العمل العام والخاص، وتخدم أبناء تلك المحافظات. 4. تنفيذ نصوص القانون رقم (13) لسنة 2010م بشأن التعليم العالي التي تؤكد على تشكيل مجالس الأمناء للجامعات الحكومية، وفي مقدمتها الجامعات التي تقع في المحافظات النائية، والاستفادة من بعض التجارب الناجحة لتلك المجالس في جامعتي عدن وحضرموت في هذا الجانب، وما تقدمه من دور ودعم كبير لهاتين الجامعتين في مختلف الجوانب. 5. تعزيز الجامعات بالموارد المخصصة المعتمدة للرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، لتتمكن من تنفيذ أنشطتها الخاصة بها في الخطط المرحلية. 6. منح الجامعات الاستقلال المالي والإداري وفقاً لما نصت عليه القوانين والأنظمة النافذة، ومنع أية تدخلات في شؤونها من أية جهات، وتحريرها من البيروقراطية والإجراءات المعقدة التي تسيطر عليها وتقيدها، بحيث تستطيع التصرف بموازناتها ومواردها، مع تعزيز الدور الرقابي والإشرافي والتوجيهي والتنظيمي من قبل المجلس الأعلى للتعليم العالي والوزارة وفقاً للقانون. 7. دعم جهود قيادة جامعة البيضاء وتوجهاتها الهادفة إلى تصحيح أوضاع الجامعة الراهنة.
السلطة المحلية بالمحافظة	• دعم المحافظة لجهود قيادة الجامعة ومساعدتها في توفير الاحتياجات الملحة للجامعة، والقيام بعملية التطوير والتحسين فيها. • ربط احتياجات المحافظة والمكاتب التنفيذية من خلال الجامعة، ورفدها بالكوادر المطلوبة والقيام بالدورات التدريبية للعاملين فيها التي تحتاج إليها، وتزويدها بالاستشارات والدراسات اللازمة وغيرها من المتطلبات. • تخصيص نسبة من دخل المحافظة لصالح الجامعة ولمدة معنية إلى حين تحسن مواردها. • تقديم التسهيلات اللازمة، أو أية خطوات أخرى للجامعة تمكنها من تحقيق أهدافها للتحول إلى جامعة منتجة.
جامعة البيضاء	1. وضع الخطط والبرامج الرامية إلى تحسين أداء الجامعة أكاديمياً وتنظيمياً، والتي تتيح لها القيام بإجراء عملية التغيير والتحول إلى جامعة منتجة والأخذ بالمفاهيم الحديثة الأخرى، كالحوكمة، واقتصاد المعرفة، وتطبيق مبادئها لما لها من تأثير كبير وفاعل في إحداث نقلة نوعية للجامعة وتطوير أدائها وكفاءة خدماتها وتحسين مخرجاتها وجودتها، وتساعدها على مواجهة التحديات، وتمكنها من إيجاد مصادر تمويل متعددة ومستدامة، وعدم الاعتماد كلياً على التمويل الحكومي. 2. تعزيز الاهتمام بمجال البحث العلمي في الجامعة، وتوجيه أنشطته لخدمة التنمية والمجتمع، والاستفادة من توجهات الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة لدعم قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ومؤسساته، وتشجيع الإبداع والابتكار. 3. تطوير وتنويع البرامج الدراسية الجامعية والدراسات العليا والتوسع فيها، ومواءمتها مع التطورات والمتغيرات المحلية والدولية وتكنولوجيا المعلومات، بحيث تلبي هذه البرامج احتياجات المحافظة وسوق العمل من

المخرجات المؤهلة والكفؤة.

4. رفد الجامعة بأعضاء هيئة تدريس مؤهلين علمياً وعملياً وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتهيئتهم لتبني رؤية وفلسفة الجامعة للتحول إلى جامعة منتجة.
5. استثمار ما تمتلكه الجامعة من عقارات وأراضي (إن وجدت).
6. تطوير المعامل والمختبرات والورش في الجامعة، لتقديم الخدمات من خلالها للجهات المعنية الحكومية والخاصة في المحافظة، مقابل عائد مالي معين يعود لصالح الجامعة.
7. فتح قنوات للتواصل مع القطاع الخاص ومؤسسات الدولة الإيرادية وتعزيز العلاقة مع هذه الجهات، وإمكانية عقد اتفاقيات تعاون معها، للحصول على الدعم المالي والمادي، وتبادل المنافع والمصالح المشتركة، وبما لا يؤثر على الجامعة وقراراتها وتوجهاتها.
8. تفعيل الإيفاد الداخلي إلى الجامعة بالتنسيق مع المجلس الأعلى للتعليم العالي والوزارة والحكومة، لدعم وإنجاح هذا التوجه، لما له من دور في تعزيز مواردها من الرسوم الدراسية، والاستفادة منها في عملية التطوير والتحسين.
9. تعزيز العلاقة مع السلطة المحلية ومكاتب الجهات الحكومية في المحافظة والقطاع الخاص ربط احتياجاتها من الكوادر المطلوبة، والدراسات والاستشارات والبحوث العلمية اللازمة وتلبيتها من خلال الجامعة.
10. إجراء التقييم الذاتي المستمر لأداء الجامعة أكاديمياً وإدارياً وفنياً، الذي يساعدها على تشخيص جوانب الضعف لمعالجتها، ومعرفة التهديدات والمخاطر المحتملة والحد منها، وبنفس الوقت استغلال نقاط القوة والفرص المتاحة وتعزيزها واستغلالها.
11. افتتاح بعض الفروع للجامعة في العديد من المحافظات والدول الإقليمية والأجنبية عندما تتحسن مواردها المالية.
12. الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي وتحول أغلب جامعاتها إلى جامعات منتجة، وحققت نجاحات كبيرة في هذا الجانب.
13. الانفتاح على المجتمع اليمني والعالم الخارجي، وتوجيه الجامعة نحو التطورات العالمية المتجددة في مجالات التعليم والبحث العلمي وتكنولوجيا المعلومات، والاستفادة منها في افتتاح أنظمة تعليمية جديدة تواكب متطلبات العصر؛ كالتعليم الإلكتروني، والمفتوح والتعليم عن بعد، وتطوير قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بها وتحديثها باستمرار، لما لهذه الأنظمة من دور كبير في تحقيق بعض الفوائد للجامعة، من أهمها:

- التعريف بالجامعة وبأنظمتها وبرامجها وأنشطتها والخدمات التي تقدمها عن مواقعها الإلكترونية.
- تجاوز أية تحديات أو إشكاليات قد تعيق العملية التعليمية في الجامعة، كما حصل أثناء جائحة كورونا.
- زيادة الموارد المالية للجامعة من خلال إتاحة المجال للكثير من الطلبة الغير قادرين على الالتحاق في التعليم النظامي من أبناء الجاليات اليمنية في العديد من دول العالم، وخاصةً بعض الدول العربية التي لا تسمح أنظمتها المعقدة للطلبة الأجانب من مواصلة تعليمهم الجامعي في جامعاتها، أو بسبب تكاليف الدراسة الباهضة.

المراجـــــع:

1. كتاب التشريعات اليمنية الخاصة بالتعليم العالي والبحث العلمي 2010م.
2. تقرير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لعام 2008م.

3. القرار الجمهوري رقم (119) لسنة 2008م بشأن إنشاء جامعة البيضاء، والقرار الجمهوري لعام 2010م بتعيين رئيس الجامعة.
4. التقارير السنوية لعدد من الجامعات الحكومية لأعوام متعددة.
5. تقرير المؤتمر العلمي الأول لجامعة البيضاء المنعقد في 15 أغسطس 2020م.
6. التقرير السنوي لجامعة البيضاء لعام 2019م.
7. تقرير تحليل الوضع الراهن لجامعة البيضاء– وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2020م.
8. مطهر، محمد محمد، " التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية الواقع والرؤية المستقبلية"، رئاسة الجمهورية، المركز الوطني للمعلومات، أبريل، 2005م.
9. أبو الخير، راوية حسن إبراهيم: " مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظات غزة "، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة – فلسطين 2016م.
10. الشربيني، فهمي، " طرق جديدة لزيادة موارد الجامعات "، مجلة المعرفة، المجلد (1) العدد (177)، السعودية.
11. الهلالي، الشربيني الهلالي، " اتجاهات حديثة في تمويل التعليم الجامعي"، المؤتمر القومي السنوي العربي العاشر لمركز تطوير التعليم الجامعي، " جامعة المستقبل في الوطن العربي "، 27 – 28 ديسمبر، جامعة عين شمس، مصر، 2003م.
12. الوذيناني، جواهر بنت عواض مصلح، " إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة "، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2007م.
13. العتيبي، حسناء بلج، " تجارب بعض الدول المتقدمة (أمريكا – بريطانيا – اليابان – أستراليا) في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة منها"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (25) – المجلد الثاني، أكتوبر 2018م، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
14. إسماعيل علي وآخرون (2009)، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي " المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي "، المنعقد في مدينة بيروت خلال الفترة 6 – 10 ديسمبر 2009م.
15. الزهراني، سعدية سعيد، و أحمد، إيمان إبراهيم الدسوقي (2020): " دور القيادات الأكاديمية في تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل "، بحث منشور في مجلة " الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع "، العدد (16)، نوفمبر – 2020م.
16. خليفة، عبدالعزيز بن علي (1434هـ)، " صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة "، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام بن سعود الإسلامية.
17. علي، عزه أحمد صادق، " التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة "، المجلة العلمية –كلية التربية بقنا – جامعة أسيوط – المجلد 34، العدد 11، الجزء 2 ، نوفمبر 2018م.
18. العبيدي، حبران سيلان، " تفعيل دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية"، سبتمبر 2003م.
19. بوفالطة وموساوي، " اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة (الاستثمارية) كمصدر للتمويل الذاتي – دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (43)، جوان 2015م، المجلد ب، ص.ص 377 – 392.
20. باطويح ، محمد عمر سعيد، بامخرمة، أحمد سعيد، " الجامعة المنتجة اللاربحية: صيغة تمويلية مقترحة "،مجلة العلوم الإدارية، جامعة عدن، العدد (1)، 2010م.

21. الجعبري، تغريد عيد اسعد، " دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية "، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009م.

22. عثمان، السعيد محمود، " الجامعة المنتجة: صيغة مقترحة لتطوير التعليم الجامعي"، مجلة كلية المعلمين في أبها، السعودية، العدد رقم (6)، 2005م، منشور عبر موقع الأنترنت على موقع مكتبة تربيتنا على الرابط: http://www.tarbyatona.net/include/plugins/article/article

23. الماجد، ابتسام حمد عبدالله ، " تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة "، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، Vo1 26, No 6, pp 30 – 52.

24. الخشاب، عبدالإله و العناد، مجذاب بدر، " الجامعة المنتجة – الفلسفة والوسائل"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (31)، يناير 1996م.

25. الجندي، عادل السيد محمد، " الجامعة المنتجة نحو رؤية فلسفية واستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي"، مجلة التربية والتنمية، العدد (14)، السنة الخامسة، المكتب الإستثماري للخدمات التربوية، القاهرة، سبتمبر 1998م.

26. Checoway, Barry: Reinventing the Research University – for public, Journal of Planning literature, Vol. 11, No.3,PP.307 : 320.2001.

27. المغيري، محمد بن عادل، " الطفرة القادمة للجامعات من خزانات، الفكر إلى مصانع المنتجات والخدمات" مجلة رؤى، العدد (173)، ص (15)، سلطنة عمان، 2015م.

28. عشيبة، فتحي درويش محمد، " الجامعة المنتجة أحد البدائل لخصخصة التعليم الجامعي في مصر"، دراسة تحليلية، المؤتمر التربوي الثاني" خصخصة التعليم العالي والجامعي"، مجلة التربية والتنمية، مج 2، سلطنة عمان، أبريل 2001م.

29. الحلو، اعتدال محمد و الحيلة، آمال عبدالمجيد، " الجامعة المنتجة (اللاربحية) كمدخل لتعزيز استدامة الموارد المالية الإضافية "، دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر – غزة، فلسطين، غير محدد السنة.

30. نعمة، مناف مرزة، و داخل، علاء عباس " استراتيجيات تمويل التعليم العالي وإمكانية التحول نحو الجامعة المنتجة وتحقيق التكامل في سوق العمل تجارب عالمية مع إشارة خاصة للعراق"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة السابعة عر، العدد (61)، 2019م.