التحول إلى الجامعة المنتجة كمدخل لتعزيز التمويل الذاتي في الجامعات اليمنية (جامعة صنعاء نموذجًا)

أنور يحيى يحيى صالح أبوهادي1، ياسر حزام هزاع الخطيب
1-كلية التربية – جامعة صنعاء
2- كلية التربية – عبس- جامعة حجة
DOI: https://doi.org/10.56807/buj.v4i2.292

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تمويل التعليم في الجامعات الحكومية اليمنية، والتعرف على مبررات التحول إلى الجامعة المنتجة، وكذا التعرف على متطلبات التحول إلى الجامعة المنتجة وذلك من خلال استكشاف أهم المتطلبات التي قامت عليها الجامعات المنتجة في العالم لتعزيز التمويل الذاتي فيها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي كأداة رئيسة لجمع البيانات، وباستخدام أسلوب تحليل المحتوى للأدبيات والوثائق والتقارير المحلية والدولية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى الآتي:

1- فيما يتعلق بواقع تمويل التعليم في الجامعات الحكومية اليمنية أظهرت الدراسة على أن الدعم الحكومي لم يعد موجوداً باستثناء النفقات التشغيلية المحدودة جداً والتي لا تفي بالحد الأدنى من متطلباتها التعليمية والأكاديمية، وذلك خلال الفترة من 2016م وحتى الآن، وأن المصدر الأساسي الآن هو الموارد الذاتية من رسوم النظام الموازي والنفقة الخاصة والخدمات في معظم الجامعات الحكومية.

2- أحد أهم مبررات التحول إلى الجامعة المنتجة كما أظهرته الدراسة انقطاع الدعم الحكومي مما يستدعي ضرورة التحول إلى نموذج الجامعة المنتجة حفاظًا على استمرارية رسالة الجامعة التعليمية والبحثية والمجتمعية.

3- من أهم المتطلبات التي تحتاجها الجامعات للتحول إلى جامعة منتجة متطلبات قانونية، ومن أهمها توفر تشريعات وقوانين تسمح للجامعات باستثمار أصولها وإمكاناتها وإدارتها باستقلالية تامة، ومتطلبات تعليمية، ومن أهمها التوسع في نظام النفقة الخاصة وزيادة نسبة رسوم النظام العام ورسوم الخدمات، ومتطلبات البحث العلمي ومن أهمها عقد اتفاقيات مع الشركات الصناعية والبنوك لتمويل البحث العلمي، ومتطلبات خدمة المجتمع ومن أهمها تقديم خدمات علمية واستشارية للقطاعين الحكومي والخاص، وكذلك متطلبات مالية والتي من أهما استثمار أسوار الجامعة وجزء من مساحتها في إنشاء (مكتبات إلكترونية، ومحلات تجارية وفنادق ومطاعم ومساكن طلابية، ومواقف سيارات وأسواق خاصة...) وتأجيرها لمصلحة الجامعة.

الكلمات المفتاحية : الجامعة المنتجة – التمويل الذاتي.

Abstract

The current study aimed at recognizing the current situation of education financing in the Yemeni governmental University, shedding lights on the justifications of the necessity of shifting into a productive university and exploring the key requirements for such change in Yemeni Universities system throughout studying the international requirements which form the basis of establishing productive universities in the world.

The study adopted the descriptive-survey instrument for data collection. Content analysis of local as well as international literature, journals and reports was carried out. The study revealed the following results:

1- As for the current situation of education-financing in Yemeni government universities, the study revealed governmental support does not exist except for the operating expenses which are very limited and doesn't cover the minimum level of academic or educational requirements since 2016 up till now as the main source of income in most of Yemeni universities is the self-resources including the parallel system fees, the private expense system, and the general services.

2- One of the most important justifications for shifting into productive university system in Yemen is the government support interruption so that there is a necessity for such change to maintain the continuity of the university educational, social and research mission.

3- The significant requirements that universities need to shift into productive universities are several. There are legal requirements which provide legislations and laws allowing universities to invest their capitals and their administrative capabilities independently. Besides, there are educational requirements represented in the expansion of the private expense system and increasing the tuition as well as services and activities fees. As for the scientific research requirements, there is need for making contracts and agreements with the industrial companies and banks to finance the scientific research projects. There are community service requirements also which are represented in introducing consulting and academic services for public and private sectors. In addition, there are financial requirements represented in investing university fences and some of its areas in establishing electronic libraries, commercial stores, hotels, restaurants, hostels car parking and private markets.

***Key Words**: Productive University - Self-Financing.*

المقدمة:

إن التطـور العلمـي والتكنولـوجي والإنتـاج المعرفـي المتسارع في العالم، لاشك أن أحد أهم مصادره الأساسية هي الجامعات ومراكزها العلمية، وإن قدرة الجامعات على إنتاج المعرفة ومواكبة التطور وتلبية متطلبات سوق العمل، مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوفر التمويل اللازم لذلك.

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس من السهل الحصول على التمويل الكافي للجامعات في ظل الأزمات الاقتصادية التي تعصف بمعظم دول العالم، الأمر الذي يتطلب من الجامعات تنويع مصادر تمويلها بمختلف الطرق وشتى الوسائل الممكنة، وعدم اعتمادها على مورد معين (الماجد ،2018، 32).

فعندما يكون الدعم الحكومي هو المصدر الأساسي لتمويل التعليم في الجامعات، كما هو الحاصل في معظم دول العالم، فإن استمرار التمويل من عدمه سيكون مرتبطاً بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية لكل بلد، وستتأثر بتلك الظروف سواءً كان سلباً أو إيجاباً.

ولا شك أن اليمن من الدول التي تأثرت سلباً بتلك الظروف فظاهرة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والأمني، والنزاعات المسلحة والحروب ، ألقت بظلالها على اليمن، خلال السنوات العشر الماضية، وإلى الآن؛ ولا شك أنها قد انعكست سلباً على عجلة التنمية في البلد، وبسببها توقف الدعم الحكومي عن معظم المؤسسات ، ومنها الجامعات فهي ليست بمنأى عن تأثير تلك الظروف، وهذا ما أشار إليه تقرير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعام 2020م أن الجامعات اليمنية من خلال العام 2016م وإلى الآن لم تعد تحصل على أي موازنة معتمدة لها من قبل الحكومة باستثناء النفقات التشغيلية المحدودة جداً والتي لا تفي بالحد الأدنى من متطلباتها التعليمية والأكاديمية(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2020،19).

ولذلك أصبح لزاماً على الجامعات اليمنية البحث عن مصادر تمويل ذاتية متنوعة ليس فقط لتغطية نفقاتها وتكاليف التطور المستمر فيها والمساهمة في تنمية المجتمع؛ وإنما للمحافظة على وجودها أيضاً، وهذا يتطلب توفير موارد مالية بديلة خارج نطاق الدعم الحكومي، بحيث تعتمد عليها الجامعات في تسيير شؤونها وتحقيق غاياتها.

ومن أبرز البدائل المتاحة، هو التحول إلى الجامعة المنتجة، وهذا الأسلوب تنتهجه عدد من جامعات الدول المتقدمة تقنياً، حيث تعمل الجامعة على تنويع مصادر تمويلها، وزيادة مواردها المالية، والتوجه أكثر نحو الاعتماد على التمويل الذاتي من خلال استثمار الخدمات التي تقدمها للآخرين، دون التفريط في التزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع (بوفالطة وموساوي ،2015، 378).

ونظراً لحاجة الجامعات اليمنية عامة، وجامعة صنعاء على وجه الخصوص لتطوير مصادر التمويل الذاتي لديها، وإضافة مصادر تمويلية جديدة لسد الفجوة التمويلية في ميزانيتها التشغيلية، فقد سلط الباحثان في هذه الدراسة الضوء على الأدبيات والدراسات المتعلقة بفلسفة الجامعة المنتجة، وتجارب الدول العالمية والعربية التي أخذت بها، وذلك بهدف الاستفادة منها في حل مشكلة التمويل القائمة، وبما يتلاءم مع واقع التعليم العالي في اليمن، والتعرف على مدى إمكانية تطبيق تلك الحلول والوسائل في الجامعات اليمنية الحكومية من خلال دراسة وتحليل الوثائق والتقارير الخاصة بعينة الدراسة (بجامعة صنعاء) والتي ستوضح واقع مصادر تمويل التعليم العالي، والمبررات الداعية لتعزيز التمويل الذاتي لدى الجامعة، وأهم المتطلبات المتوفرة لديها للتحول إلى نموذج الجامعة المنتجة.

مشكلة البحث:

يمثل تمويل التعليم العالي اليوم أحد أهم المشكلات التي تعاني منها الجامعات في العالم، وذلك بسبب الوضع الاقتصادي الراهن لدول العالم أجمع، ولاشك أن الجامعات في دول العالم الثالث تواجه تحديات أكبر لاسيما الدول التي تعاني من ويلات الحروب وتردي الاقتصاد كما هو الحاصل في اليمن.

وقد أشار تقرير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2020م، إلى أن الجامعات اليمنية تواجه تحديات كبيرة جداً في مجال تمويلها، نظرًا لشحة مواردها الذاتية، وتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم ، ناهيك عن انقطاع التمويل الحكومي للجامعات، ويزداد الطلب على التعليم العالي سنويا في اليمن بنسبة تبلغ ٨ – ١٠ %، وكذلك تزايد النفقات والتكلفة التي تحتاجها الجامعات لضمان مواكبة التطور في شتى المجالات، وتلبية متطلبات سوق العمل، والارتفاع المستمر في اسعار السلع والخدمات والأجور، وبما لا يدع مجالًا للشك فإن الاتجاه إلى تحقيق الجودة والتنافسية في التعليم العالي حيث يعد مطلباً ملحاً لزيادة التمويل.

ولم يعد مقبولاً أن تقف الجامعات في مطلع القرن الحادي والعشرين مكتوفة الأيدي أمام تلك التحديات، التي لاشك أنها ستؤدي إلى انخفاض نوعية مخرجات التعليم الجامعي، وضعف مخرجات البحث العلمي، وتدني خدمة المجتمع، مالم تكن الجامعات قادرة على مواجهتها، ولذلك يتطلب منها، البحث عن موارد مالية إضافية خارج نطاق الميزانية الحكومية، وأن تعمل على تعزيز وتنويع مصادر التمويل الذاتي لديها، وكذلك البحث عن أفضل الأساليب والوسائل والمتطلبات التي تحقق ذلك.

وقد أكدت دراسات كثيرة على ضرورة تنويع مصادر التمويل وتشجيع مؤسسات التعليم العالي على تنمية مواردها

الذاتية، كمصادر بديلة إضافية للتمويل الحكومي، وليست بديلة عنه ومن أهم تلك الدراسات دراسة(العتيبي،2022)،(خالدي ورفيقة،2020)، (الغامدي،2020)، (عزالدين، 2020)، (الطاوس واخرون، 2019)، (الماجد، 2018)،(صالح، 2017)، (لاشين واخرون، 2013)، (ابو الخير، 2016) ،ودراسة (البرعي، 2007).

كما أكدت الدراسات السابقة نفسها إضافة إلى دراسة (الزهراني، 2020)، (علي، 2018)، ودراسة(الجماصي، 2015) كلها أكدت على أن تبني نموذج الجامعة المنتجة هو أفضل الأساليب التي يمكن للجامعات أن تأخذ به لمواجهة مشكلات تمويل التعليم، وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهوم الجامعة المنتجة ومتطلباتها ودورها في تعزيز التمويل الذاتي للتعليم، وحري بنا التطرق إلى مبررات ودواعي الأخذ بها في الجامعات اليمنية، لاسيما الجامعات التي تتوفر لديها المتطلبات والإمكانات اللازمة لتطبيق ذلك النموذج، وقد اختار الباحثان جامعة صنعاء كنموذج للدراسة؛ لمعرفة إمكانية تحولها إلى جامعة منتجة؛ نظراً لما تتميز به من مكانة تاريخية واجتماعية، وما تمتلكه من إمكانات كبيرة سواء في بنيتها التحتية، أو مواردها البشرية، وباعتبارها من أكبر وأقدم الجامعات اليمنية، ومن هنا جاءت مشكلة هذه الدراسة متمثلة بالإجابة عن السؤال التالي:

كيف يمكن تعزيز التمويل الذاتي للجامعات اليمنية الحكومية من خلال التحول إلى نموذج الجامعة المنتجة (جامعة صنعاء نموذجاً) ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الإطار المفاهيمي للجامعة المنتجة ؟
2. ما واقع تمويل التعليم في الجامعات اليمنية الحكومية، وجامعة صنعاء خصوصاً؟
3. ما مبررات تحول جامعة صنعاء إلى جامعة منتجة؟
4. ما المتطلبات التي تتوفر لدى جامعة صنعاء لتطبيق نموذج الجامعة المنتجة؟

أهدف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الجامعة المنتجة، وأهدافها ووسائلها، وأهم المتطلبات التي ينبغي أن تتوفر فيها.
- التعرف على واقع التمويل في الجامعات اليمنية الحكومية بشكل عام وجامعة صنعاء على وجه الخصوص ؟
- التعرف على أهم المبررات التي تحتم على الجامعات اليمنية الحكومية ومنها جامعة صنعاء الاتجاه نحو تبني الجامعة المنتجة.
- التعرف على أهم المتطلبات المتوفرة لدى جامعة صنعاء والتي قد تساعدها في التحول نحو تطبيق نموذج الجامعة المنتجة.

أهمية الدراسة :

الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في كونها تتناول أهم المشكلات التي يعاني منها التعليم العالي في الجامعات اليمنية الحكومية، وهو ضعف التمويل الحكومي، بل انقطاعه في السنوات الأخيرة، وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أحد الأساليب الحديثة للتمويل الذاتي، والمتمثل في التحول إلى الجامعة المنتجة؛ لإيجاد موارد مالية إضافية خارج الدعم الحكومي، ويأمل الباحثان أن توفر هذه الدراسة حلاً مناسبا بين يدي أصحاب القرار لمشكلة التمويل في الجامعات حيث طبقت كثير من الدول هذا النموذج وأثبت نجاحه فيها، وسيتم الاستفادة من التجارب الناجحة بما يتلاءم مع واقع وإمكانات وظروف البلد.

الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في كونها ستسلط الضوء على أهم التجارب الناجحة للجامعات المنتجة في العالم، واستنتاج أهم المتطلبات التي أخذت بها تلك الجامعات، ومن ثم اسقاطها على جامعة صنعاء؛ لمعرفة مدى توفر تلك المتطلبات فيها، كي يتبنى أصحاب القرار تحويلها إلى جامعة منتجة كنموذج يحتذى به مستقبلاً لبقية الجامعات .

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: التحول إلى الجامعة المنتجة كمدخل لتعزيز التمويل الذاتي في الجامعات اليمنية(جامعة صنعاء نموذجاً).

الحدود الزمانية: العام الدراسي 1443هـ الموافق 2021-2022م .

الحدود المكانية: الجامعات اليمنية الحكومية (جامعة صنعاء نموذجاً)

مصطلحات الدراسة:

الجامعة المنتجة:

هي الجامعة التي تقوم ببعض الأنشطة والبرامج التي تحقق من خلالها موارد مالية إضافية، تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين فيها بشرط أن لا تتعارض هذه الأنشطة والبرامج مع الوظائف الأساسية للجامعة، ولا تؤثر عليها في تأدية هذه الوظائف (لاشين واخرون، 32،2013).

وهي التي تسعى لإيجاد مصادر تمويلية ذاتية غير تقليدية عن طريق تسويق منتجاتها، ليس بهدف الربح، وإنما لتغطية نفقاتها وتكاليف التطور المستمر، وتحسين جودة التعليم فيها، والمساهمة في التنمية المجتمعية الشاملة والمستدامة (ابو الخير، 2016، 12).

التعريف الإجرائي للجامعة المنتجة:

يعرف الباحثان الجامعة المنتجة بأنها الجامعة التي تقوم باستثمار انتاجها الفكري والعلمي والثقافي والأدبي والاستشاري، وكذلك إمكاناتها ومواردها البشرية والمالية

استثماراً ذاتياً؛ بهدف إيجاد مصادر تمويلية إضافية مستدامة، تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين فيها، ليس بهدف الربح؛ وإنما لتغطية نفقاتها، ودعم تكاليف التطوير المستمر وتحسين جودة التعليم فيها والمساهمة في تنمية المجالات المختلفة في المجتمع، وبما لا يتعارض مع تحقيق وظائفها الثلاث الأساسية(التدريس- البحث العلمي- خدمة المجتمع).

التمويل الذاتي: هو قدرة الجامعات عل توفير موارد مالية إضافية عن طريق نشاطاتها وبرامجها، بحيث يكون لها حرية التصرف في تلك الموارد دون الرجوع إلى قواعد الصرف المحددة بقانون الموازنة الحكومية، وتهدف بذلك إلى معالجة الاختناقات والأزمات المالية في موازنتها(الطاوس واخرون، 2019، 70).

وهو ما تقوم به وتتخذه الجامعات بصورة منفردة، للحصول على موارد دخل أخرى، خارج الدعم الحكومي، واستخدامها في تغطية نفقاتها وتطوير برامجها (عزالدين، 2020، 393).

التعريف الإجرائي:

يعرف الباحثان التمويل الذاتي إجرائياً بأنه المال الذي تحصل عليه الجامعة من مصادر التمويل الذاتي لديها مثل(رسوم خدمات الطلاب - رسوم الموازي - رسوم النفقة الخاصة -رسوم التدريب - بيع منتجات زراعية وحيوانية- استثمار الوقف الجامعي - تأجير أسوار الجامعة- تبرعات - هبات - استشارات....الخ) بحيث تستخدمه الجامعة لتغطية نفقاتها وتطوير برامجها، وتديره باستقلالية تامة، وتصرفه وفق اللوائح القانونية المنظمة لعمل الجامعة، وبشفافية عالية.

الدراسات السابقة:

استعرض الباحثان ما توفر لهما من دراسات سابقة ذات صلة بموضوع هذه الدراسة ومنها:

دراسة العتيبي (2022) التي هدفت إلى تحليل صيغة فلسفة الجامعة المنتجة وكيفية تفعيل دور البحث العلمي في ضوء هذه الفلسفة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمة تحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت نتائجها إلى توفير عدد من المتطلبات لتفعيل دور البحث العلمي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة ومن هذه المتطلبات : وجود قنوات رسمية تعمل على الاستفادة من نتائج البحوث التي يجريها الباحثين في قطاع العمل والخدمات كمراكز التميز الموجودة في كندا ومنتزهات العلوم في أمريكا ومدينة تسوكوبا للعلوم في اليابان وعمل شراكة بحثية بين رجال الصناعة والمهتمين بالأبحاث العلمية من أعضاء هيئة التدريس لإثراء المعرفة العلمية للبحوث النظرية والتطبيقية ويمكن الاستفادة من التجربة اليابانية من خلال تطبيق البحوث العلمية وتسويق المنتجات والابتكارات ومن الآليات التي تسهم في تفعيل دور البحوث العلمية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وكذلك إنشاء مراكز التميز ومراكز الاستشارات والكراسي العلمية في الجامعات تحقيقاً لأهداف الجامعة المنتجة.

وسعت دراسة خالدي ورفيقة(2020)

إلى دراسة أحد الميادين الأساسية لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، وهو ميدان العلاقة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي من خلال الشراكة بين الجامعات والمؤسسات المنتجة، بتسليط الضوء على مبادرة جامعة سطيف1 في هذا المجال من خلال" مشروع المزرعة التجريبية" التي تستهدف المؤسسات المنتجة في القطاع الفلاحي الذي يميز ولاية سطيف كقطب فلاحي متكامل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الجامعات الجزائرية بحاجة إلى استراتيجية واضحة وخارطة طريق دقيقة تتبلور فيها الشراكة مع مؤسسات المحيط الاقتصادي والاجتماعي لاسيما المنتجة منها، بحيث يتمكن الباحثون من تقديم خبراتهم وكفاءتهم في إطار قانوني منظم، وأما مقترحات الدراسة فكان من أهمها: زيادة مستوى الإنفاق على البحث والتطوير المتعلق بالدراسات الميدانية التي تربطها علاقات شراكة بالمؤسسات المنتجة، وتشجيع المخابر البحثية على إقامة شراكات مع المؤسسات المنتجة، وتعميم تجربة جامعة فرحات عباس سطيف1 على المناطق الأخرى.

واستقصت دراسة عزالدين (2020)

البحث عن تنمية الموارد الذاتية للجامعة خارج تمويل القطاع الحكومي، لمواجهة الطلب المتزايد للتعليم العالي بهدف تحقيق موارد مالية إضافية بالاعتماد على إمكانياتها الذاتية من خلال النشاطات والخدمات التي تقدمها الجامعات المنتجة بصيغ مختلفة، على ألا يتعارض هذا والمهام الأساسية للجامعة من تعليم وبحث علمي وخدمة للمجتمع، ومن أهم المقترحات التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة تفعيل أسلوب التمويل الذاتي، وإقرار النصوص القانونية لتبني نموذج الجامعة المنتجة، وضرورة توعية أصحاب القرار ورؤساء ومؤسسات التعليم العالي بمفهوم وأهمية أسلوب التمويل الذاتي وتطبيق نموذج الجامعة المنتجة، وتقديم الخدمات الاستشارية الاقتصادية والقانونية والعلمية التي تعزز مواردها المالية، وكذلك الاستفادة من المرافق والتجهيزات والمباني الجامعية واستثمارها من أجل تعزيز الموارد.

وهدفت دراسة الغامدي(2020)

إلى قياس درجة أهمية مبررات تنويع مصادر تمويل التعليم العالي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة ودرجة فاعلية الآليات المتبعة من أجل تحقيق ذلك، واتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الاستبانة كأداة للبحث، ومن أهم نتائج البحث أن مبررات تنويع مصادر تمويل التعليم العالي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة والفقرات التابعة لها جاءت ضمن مستوى (مرتفع) وباتجاه إيجابي، وتوصي الدراسة بضرورة

تبني فلسفة الجامعة المنتجة، من خلال وضع استراتيجية للتمويل الذاتي المعتمد على منتجات علمية وبحثية.

وهدفت دراسة (الطاوس واخرون، 2019)

إلى تسليط الضوء على أحد الأشكال الحديثة في تمويل التعليم العالي، والمتمثل في نموذج الجامعة المنتجة، والذي يعتبر أحد أشكال التمويل الذاتي للجامعة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الجامعة المنتجة، وأهدافها ومزاياها، وشروط واستراتيجيات التحول نحو تبني نموذج الجامعة المنتجة، كما أشارت إلى بعض التجارب الدولية الرائدة في تطبيق فلسفة الجامعة المنتجة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك بالاعتماد على المسح المكتبي للكتب والمقالات والمجلات والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية، وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نموذج الجامعات المنتجة من شأنه أن يساهم بشكل فعال في تعزيز إيرادات الجامعة والقضاء على مشكلة تمويل الجامعات.

وسعت دراسة علي (2018)

إلى التعرف على الأسس النظرية للجامعة المنتجة، ودواعي الأخذ بمفهوم الجامعة المنتجة في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقت توصلت إلى النتائج الآتية:

1- يجب أن تتلاءم الوظيفة التدريسية مع مفهوم الجامعة المنتجة.

2- أن البحث العلمي الذي يقوم به أعضاء هيئة التدريس من أهم المتطلبات للجامعة المنتجة.

3- لأعضاء هيئة التدريس دوراً فعالاً في كسب العملاء في المؤسسة الجامعية.

4- يحتاج تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة وتفعيله إلى دعم ومؤازرة من الإدارة الجامعية، كما يحتاج إلى تدريب لكل العاملين على كيفية التحول لجامعة منتجة.

وهدفت دراسة الماجد (2018)

إلى التعرف على واقع تمويل التعليم الجامعي السعودي، والكشف عن معوقاته، والوقوف على متطلبات تطوير تمويل الجامعات في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وكذلك التعرف على أبرز التجارب العالمية والعربية والمحلية في تطبيق نموذج الجامعة المنتجة، ثم التوصل إلى تصور مقترح لتمويل الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والوثائقي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات سعودية، والبالغ عددهم (1006) أعضاء، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة(50%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد بلغ حجم العينة المستهدفة (503) من أعضاء هيئة التدريس، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن التمويل في الجامعات السعودية يعاني من وجود معوقات كثيرة، كما توصلت الدراسة إلى أن أهم المتطلبات لتطوير تمويل التعليم في الجامعات السعودية هي المتطلبات الإدارية، وإلى أهمية تطوير التمويل عن طريق البحوث والاستشارات، وعن طريق المشاريع الاستثمارية والتبرعات وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وفي ضوء التصور المقترح، أوصت الدراسة بضرورة تبني صيغة الجامعة المنتجة وإعادة النظر في سياسة التمويل الحكومي للجامعات.

واستقصت دراسة صالح (2017)

تشخيص واقع تمويل التعليم في الجمهورية اليمنية، ورصد المشكلات التي تواجه التعليم الجامعي، وعرض أهم الاتجاهات والتجارب العالمية في تمويل التعليم الجامعي ، وتقديم بدائل مقترحة لتطوير مصادر تمويل التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي (المسحي- الوثائقي)، واعتمد على المسح المكتبي في جمع البيانات والمعلومات، وذلك بالرجوع إلى الكتب والمقالات والمجلات والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية المتعلقة بتطوير تمويل التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: أن التمويل الحكومي في الجمهورية اليمنية المصدر الرئيس لتمويل التعليم الجامعي ، وأن التمويل الذاتي الذي تحصل عليه مؤسسات التعليم الجامعي هامشياً وضئيلاً حيث ينحصر بين (2.4% - 4.4%) من إجمالي مصادر التمويل المتاحة، وقد أوصت الدراسة بتطوير التمويل الذاتي في الجامعات، وإيجاد بدائل تمويلية أخرى خارج الدعم الحكومي من أجل تحسين التعليم وتطويره.

وهدفت دراسة أبو الخير(2016):

إلى التعرف على مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة ومجالاتها(متطلبات البنية التحتية، متطلبات الموارد المالية) وعلاقتها بالعالية التنظيمية ومجالاتها (المؤشرات الداخلية والمؤشرات الخارجية) في الكليات التقنية بمحافظة غزة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي – الأسلوب التحليلي، وقد أوصت الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت إليها بالآتي:

1- ضرورة تبني الكليات التقنية لنموذج الجامعة المنتجة.

2- اهتمام وزارة التعليم العالي بالكليات التقنية ومساعدتها لتوفير المتطلبات المادية والمالية التي تمكنها من التحول إلى كليات منتجة.

3- الاهتمام بالشراكة مع قطاعات سوق العمل المختلفة.

كما هدفت دراسة الجماصي (2015):

إلى التعرف على درجة توافر خصائص الجامعات المنتجة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العمداء ورؤساء

الأقسام الأكاديميين والإداريين، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم(252) فرداً، وتم استرداد (186) استبانة، أي ما نسبته(73.8%) من مجتمع الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن توافر خصائص الجامعة المنتجة في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، ومن أهم التوصيات التي قدمها الباحث بناء على نتائج الدراسة، ضرورة تبني الجامعات الفلسطينية لفكرة الجامعة المنتجة، أو الاستثمارية، وذلك عبر برامج بحثية وعلمية تخدم المجتمع المحلي والعالم العربي تعود عليها بالمنافع المادية.

وطرحت دراسة (لاشين واخرون، 2013)

تصور مقترح لتنويع مصادر تمويل التعليم العالي لسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج الريادية المعاصرة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي(تحليل المضمون) لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توجد نقاط قوة في منظومة التعليم العالي بسلطنة عمان، ومنها الاتجاه نحو الخصخصة، والعمل على توفير تعليم عالي خاص للمساهمة في العملية التعليمية، وتلبية احتياجات سوق العمل، والاتجاه نحو تطبيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، وكذلك مشاركة بعض الجهات الخاصة في تمويل التعليم العالي، كما توصلت إلى مجموعة من نقاط الضعف أهمها: قلة الجامعات الحكومية واقتصارها على جامعة واحدة، والاعتماد شبه الكامل على التمويل الحكومي، وزيادة نمو الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، وقلة الاستثمار للموارد والمرافق المادية لمؤسسات التعليم العالي، وفي ضوء نتائج الدراسة التحليلية حدد الباحثون تصورهم المقترح لتنويع مصادر تمويل التعليم العالي في تطبيق ثلاثة أبعاد وهي التوجه نحو الجامعة الاستثمارية، أو التوجه نحو تطبيق الجامعة المنتجة، أو التوجه نحو تطبيق الجامعة الشركة، وقد بين الباحثون أهم المتطلبات المساعدة في تنفيذ كلاً منها ، وكذا أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها، وسبل التغلب عليها.

وسعت دراسة البرعي (2007)

إلى الكشف عن واقع تمويل التعليم العالي في اليمن، والتعرف على مصادره، والأساليب التي يمكن أن تسهم في تنويعه وتطويره، وكذا المعوقات التي تحد منه، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي (تحليل الوثائق- البحث المسحي)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التمويل الحكومي يمثل المورد الرئيس للتعليم العالي الحكومي حيث يمثل (95%) من الموارد المالية، ويعد المصدر الأساسي للتمويل، ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة زيادة المخصصات المالية للعليم العالي، ووجود مصادر إضافية وأساليب يمكن أن تسهم في تنويع تمويل التعليم العالي للجامعات. **خلص الباحثان من استعراض مجموعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة إلى أن هناك جوانب أتفاق واختلاف بينها وبين هذه الدراسة تتمثل في:**

أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طريقة عرض محاورها، و في تطبيقها على جامعة صنعاء نموذجاً من خلال الوثائق والتقارير السنوية المرفوعة من الجامعة ومراكزها العلمية، ومن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

أوجه الاتفاق: هناك دراسات محلية وعربية اتفقت على أن تمويل التعليم العالي في جميع الدول العربية ومنها اليمن تعتمد اعتماداً رئيسياً على التمويل الحكومي مقارنة بالاعتماد على المصادر الأخرى ومن الدراسات التي أكدت ذلك دراسة،(الغامدي، 2020)، (الماجد، 2018)، (صالح،2017) ، (لاشين واخرون، 2013)، (البرعي، 2007)، واتفقت جميع الدراسات السابقة مع هذه الدراسة على ضرورة التوجه نحو تطبيق الجامعة المنتجة، باعتباره أفضل البدائل لتنويع مصادر التمويل الذاتي للتعليم في الجامعات، والذي سيسهم في التغلب على العجز المالي في ميزانيتها وتغطية نفقاتها.

أوجه الاستفادة: استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في الوقوف على أبرز ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج، وفي تحديد المنطلقات الأساسية لها، والاستفادة من المسار المنهجي لبعض تلك الدراسات.

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كأداة رئيسة لجمع البيانات، وباستخدام أسلوب تحليل المحتوى والمسح المكتبي للكتب والمقالات والمجلات والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية والتقارير المحلية والدولية وكذلك الوثائق التي تم الحصول عليها من الجامعات اليمنية (عينة الدراسة)، وكان الهدف من ذلك الإجابة على تساؤلات الدراسة واستخلاص النتائج من التجارب العالمية الرائدة في تطبيق الجامعة المنتجة والاستفادة منها بما يتناسب مع واقع الجامعات اليمنية.

ومن ثم سار المنهج الوصفي لهذا الدراسة وفق الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للدراسة ويتضمن(المقدمة – المشكلة – حدود الدراسة – أهدافها – أهميتها – المصطلحات – الدراسات لسابقة ، منهج الدراسة وخطواتها)

الخطوة الثانية: الإطار النظري للدراسة، وتم تقسيمها إلى أربعة محاور:

المحور الأول: الإجابة على السؤال الأول : ما الإطار المفاهيمي للجامعة المنتجة؟

المحور الثاني: الإجابة على السؤال الثاني ما واقع تمويل التعليم في الجمهورية اليمنية(جامعة صناء نموذجاً)؟

المحور الثالث: الإجابة على السؤال الثالث ما مبررات تحول جامعة صنعاء إلى جامعة منتجة؟ **المحور الرابع:** الإجابة على السؤال الرابع ما المتطلبات التي تتوفر لدى جامعة صنعاء لتطبيق نموذج الجامعة المنتجة؟- تحليل وضع جامعة صنعاء في ضوء إمكانية تحولها إلى جامعة منتجة)

الخطوة الثالثة: النتائج والتوصيات والمقترحات.

الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول: وللإجابة على سؤال الدراسة الأول قام الباحثان بمراجعة ما كتب في الأبحاث والدراسات السابقة حول مفهوم الجامعة المنتجة، وأهدافها، وأهميتها، ودواعي الأخذ بها، ومتطلباتها، وكذلك نتائج تجارب الجامعات المنتجة العالمية والعربية، وقد توصل الباحثان إلى الإطار المفاهيمي للدراسة كالآتي :

أولاً: مفهوم الجامعة المنتجة: يختلف مفهوم الجامعة باختلاف فلسفتها ورسالتها وأهدافها وبرامجها، وقد يحدث تشابهاً عاماً بين رسالات الجامعات خاصة التي يجمعها أهداف واحدة، فرسالة الجامعات التقليدية تتمحور حول الاهتمام بمستوى التدريس الجيد من أجل تحقيق مخرجات من الطلبة يتمتعون بالثقافة ولديهم القدرة على الانتاج، بينما الجامعات البحثية تهتم بالإضافة إلى ذلك بالبحوث الصناعية والابتكار كوسيلة لتعليم الطلاب، كما أن الجامعات الإنتاجية كغيرها تهتم بمستوى التعليم الجيد والبحوث، وأما الجامعات الاستثمارية فتركز على العلاقات الخارجية مع سوق العمل ورسالتها للمستثمرين الحصول على ربح أوفر مع تكلفة أقل (مركز الدراسات الاستراتيجية،2010، 87). وإن نموذج الجامعة المنتجة هو نهج وفلسفة حديثة لتنويع مصادر تمويل التعليم العالي والمؤسسات الجامعية ذاتياً بدون الاعتماد كلياً على التمويل الحكومي، وبالتالي تتجاوز المفهوم والفلسفة التقليدية للجامعة وتتعداها للقيام بمجموعة من النشاطات الإنتاجية، وتقديم الخدمات ذات العلاقة بنشاط الجامعة مقابل عائد مادي، والتوجه نحو إقامة شراكات مع قطاع الأعمال (الطاوس واخرون، 2019، 92).

والجامعة المنتجة هي التي تبحث عن مصادر تمويل ذاتية معتمدةً على ما تمتلكه من خبرات وكوادر بشرية مؤهلة من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من العاملين، وذلك من خلال ما يقدمونه من خدمات تدريسية ، وإجراء البحوث النظرية والتطبيقية، وتقديم الاستشارات المساهمة في تحقيق الشراكة مع قطاع العمل والإنتاج ، وتسويق الجامعة لمنتجاتها(علي، 2018، 83).

والجامعة المنتجة هي التي تتفاعل مع المجتمع وتقدم له مجموعة من الخدمات والنشاطات والبرامج الإنتاجية ، إضافة لأدوارها الأساسية، يكون الهدف من ذلك تحقيق موارد إضافية تعزز من موازنتها وتعطيها المرونة الكافية لتطوير بعض نشاطاتها وخدماتها التعليمية(الخليفة، 2014، 102). كما ذكر عز الدين (396،2020) أن الجامعة المنتجة هي التي تحقق وظائف التعليم العالي الأساسية والمتمثلة في التعليم(التدريس) والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بشكل متوازن ومتكامل، مع تعزيز موازنتها من خلال الموارد الإضافية التي تأتي من خلال تقديم الاستشارات والبحوث العلمية التعاقدية والأنشطة الإنتاجية، ،مما يقلل اعتمادها على إيراداتها الأساسية. وأضاف الكعبي (2018 ،4) أن مفهوم الجامعة المنتجة المتداول بشكل مختصر هي أن تبحث الجامعة عن موارد إضافية من خلال الخدمات والبرامج والأنشطة الإنتاجية التي تقدمها إلى المجتمع على أن لا ينظر إلى الجامعة على أنها شركة تجارية هدفها الربح، أذ أن الرسالة الأساسية للجامعة هي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وأن الأعمال التجارية التي تمارسها الجامعات ما هي إلا تدعيم لرسالتها الإنسانية العلمية.

كما أن ممارسة الجامعة للأعمال التجارية والدخول في سوق العمل ليس بالأمر البسيط؛ فقد تنساق الجامعة رويداً رويداً خلف المال، وتهتم بتحصيله على حساب الاهتمام بوظائفها الأساسية ، ومع الوقت قد تعمل أيضاً على إدراج تلك الوظائف ضمن الأعمال التجارية لها، حينها تكون قد خرجت الجامعة عن نطاق هدفها الإنساني كونها جامعة منتجة غير ربحية؛ لذلك يرى الباحثان أن تخضع الجامعة المنتجة للتقييم المستمر من قبل القائمين عليها؛ من أجل أن تظل مهام الجامعة الأساسية مصانة وبعيدة عن المفهوم التجاري. ومن خلال ما سبق يستنتج الباحثان أن مفهوم الجامعة المنتجة يدور حول النقاط الآتية:

1- الجامعة المنتجة نموذج مرن يحقق التوازن بين المهام الثلاث الأساسية من الجامعة وهي التعليم والبحث وخدمة المجتمع .

2- تبني نموذج الجامعة المنتجة له مزايا كثيرة، فهو إلى جانب مساهمته في زيادة إيرادات الجامعة، فإنه يسهم في تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها الجامعة، وفي نفس الوقت يراعي ظروف بعض الفئات.

3- الجامعة المنتجة تعمل على تنويع مصادر التمويل الذاتي للجامعات وتقلل من الاعتماد على التمويل الحكومي.

4- إن مفهوم الجامعة المنتجة لا يتعارض مع المفهوم العام للجامعة، وإنما يتعداه إلى ممارسة البرامج والنشاطات الإنتاجية التي تدعم العملية التعليمية.

5- تبني نموذج الجامعة المنتجة لا يعني أنها تتحول الجامعة إلى شركة تجارية هدفها تحقيق الربح، وإنما لديها أيضاً التزامات علمية وثقافية تجاه المجتمع يجب أن تحافظ عليها.

الأسس والمنطلقات لتفعيل مشروع الجامعة المنتجة: لكل جامعة رؤيتها ورسالتها وأهدافها وبرامجها وهذه من أهم

الأسس التي تقوم عليها أي جامعة في العالم مهما كان نمطها، ومهما كان اتجاهها، وتختلف الجامعات باختلاف الأسس والمبادئ والمنطلقات التي تعتمدها في سياستها، ولاشك أن الجامعة المنتجة لها أسس ومنطلقات تميزها عن غيرها من الجامعات ومن أهم تلك الأسس والمنطلقات ما أشار إليها (الجماصي، 2015 ، 88)،(هارون،3،2019)، ونلخصها في الآتي:

1- إعادة النظر في رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها لتحقيق التكامل والتنسيق والربط بين وظائف الجامعة الأساسية (التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع).

2- النظرة المتكاملة للتعليم، والتوازن بين النظرية والتطبيق، وبين التعليم والإنتاج، للوصول إلى التعليم المنتج، ورفع مستوى الإنتاجية، وزيادة قدرة الجامعة التنافسية للتوافق مع المعايير العالمية، ومتطلبات العصر ومتغيراته.

3- تكوين الشخصية المتكاملة المنتجة الفعالة القادرة على الإبداع والابتكار والمؤثرة سواء لذاتها أم لمجتمعها.

4- الارتباط الوثيق بالمجتمع من خلال تلبية احتياجاته وتحقيق الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المختلفة.

5- توجيه الأنشطة الإنتاجية للجامعة لمعالجة المشكلات الحقيقية لمؤسسات المجتمع، وتحقيق المنفعة المتبادلة.

6- استثمار وتسويق التعليم من خلال تحويل الجامعة إلى مركز للإنتاج المعرفي والفكري وتوليد المعرفة، ونشرها.

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

٧- توطين التقنية، وتحويل الجامعات إلى بيوت خبرة عالمية، وتحقيق النفع بين قطاع التعليم وقطاع الأعمال والإنتاج.

٨- أن تسمح الجامعة المنتجة باستثمار اراضيها وورشها ومعاملها وغيرها من الأماكن التي يمكن أن تستغل كمراكز إنتاج متقدم.

9- إتاحة المجال لفئات مختلفة من أفراد المجتمع للالتحاق بالجامعة، وتلقي دورات تدريبية أو تعليمية ، وفقاً للاتفاقات المبرمة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع.

10- حرية الجامعة المنتجة في تسيير شئونها ووضع قوانينها ولوائحها المنظمة للعمل فيها.

الأهداف العامة للجامعة المنتجة:

إن تحديد الأهداف العامة للجامعة المنتجة وتحقيقها، يكون في ضوء ما تم تحديده سابقاً من أسس ومبادئ ومنطلقات، ومن أهم تلك الأهداف ما يلي: (الخليفة، 2014، 102)

1- تطوير أداء النظام التعليمي الجامعين وتحسين مستوى فاعليته وكفاءته، ورفع إنتاجيته لتحقيق الجودة الشاملة للنظام.

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

3- 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.

4- العمل على إزالة الثنائية بين النظرية والتطبيق، والفكر والممارسة، والجامعة والمجتمع، ومن خلال تفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج.

5- توطين التقنية وتحويل الجامعات إلى بيوت خبرات عالمية، وتحقيق التفع بين قطاع التعليم وقطاع الهمل والإنتاج.

6- المساهمة في حل مشكلة البطالة بين خريجي الجامعات، من خلال المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي من الكوادر البشرية المؤهلة، واحتياجات سوق العمل.

7- المساهمة في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة، وبناء مجتمع قوي ومترابط ومشارك في بناء وطنه وأمته.

ومن أهداف الجامعة المنتجة: أيضاً ما ذكرته الماجد (2018، 37):

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

2. تنمية الشخصية المتكاملة لدى الطالب بأبعادها المختلفة المعرفية والانفعالية والاجتماعية والأخلاقية والروحية والجسمية، فالتعليم الجامعي إعداد متوازن للحياة المنتجة السعيدة.

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

4. القيام بتسويق الأنشطة الإنتاجية والبحوث التطبيقية والابتكارات التي تتم بالجامعة؛ لتطبيقها في الواقع العملي، وإيجاد

البديل المحلي بدلا من الاعتماد على الخبرة الخارجية والمنتج الأجنبي.

5. إتاحة طاقات وكفاءات الجامعة البشرية ومرافقها وإمكاناتها المادية؛ ليستفيد منها أفراد المجتمع ومؤسساته مقابل عوائد مادية مناسبة

6. 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، والمجتمعية على حد سواء

7. تكوين اتجاهات إيجابية لدى الطلاب نحو التعلم الذاتي وممارسته، والقدرة على النقد والتحليل، والاستنتاج والابتكار ومواكبة التغيير.

استراتيجيات التحول إلى جامعة منتجة: من الاستراتيجيات التي ينبغي اتباعها من أجل التحول إلى جامعة منتجة وأكدت عليها عدد من الدراسات، منها دراسة (الطاوس واخرون، 2019، 78)،(علي، 2018، 76) ، (Peul, 1998, 323) الآتي:

- إعداد خطة عمل تفصيلية لتنفيذ أهداف الجامعة في مختلف الجوانب الإدارية والمالية والتعليمية والبحثية والتسويقية وخدمة المجتمع.
- تنمية الكفاءات والمواهب الإدارية والتجارية التي ستقوم بتنفيذ خطط وبرامج الجامعة بما يحقق أهدافها المنتجة الغير الربحية.
- توفير أماكن وأراضي للإيجار بأسعار مقبولة للمستثمرين ومقدمي الخدمات العلمية والبحثية والاستشارية للجامعة أو للاستثمار المباشر، أو بطريقة الإنشاء والتشغيل والنقل.
- استغلال الكفاءات الاستثمارية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتقديم الخدمات الاستشارية والبحثية لقطاع الأعمال، وحاضنات الأعمال والتقنية وغيرها من المجالات.
- الاستفادة القصوى من مصادر التمويل الخارجي كالوقف العلمي والكراسي العلمية، ومختلف أشكال التمويل الذاتي المعتمدة.
- عقد الاتفاقيات مع مؤسسات القطاع الخاص والعام أو المنظمات الإقليمية والدولية؛ من أجل تنفيذ تحالفات استراتيجية في مجال التدريس والتدريب والبحث العلمي والابتكارات والاختراعات، والمشاريع التجارية.
- الاستفادة من البنية التحتية العلمية والبحثية والمادية والملكيات الفكرية؛ من أجل خلق مصادر جديدة لتمويل الجامعة.
- التخفيف من المركزية الإدارية المفرطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتمويل الأنشطة العلمية والتدريبية والبحثية بالجامعة.
- توعية المسئولين عن التعليم الجامعي بمفهوم الجامعة المنتجة وأسسها، ودورها في مواجهة مشكلات التعليم الجامعي وتطويره. ويرى الباحثان أن أهم الاستراتيجيات التي ينبغي أن تهتم بها الجامعات اليمنية الحكومية هي الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس مهنياً وعلمياً وتوفير المناخ الذي يشجعهم على العمل والعطاء، وقد أكدت إحدى الدراسات (Groccia, James E.& Miller, Judith E.:2005) أن استراتيجية تطوير أعضاء هيئةالتدريس من أهم الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها التحول للوصول إلى جامعة منتجة

مفهوم التمويل الذاتي للتعليم: يقصد بالتمويل الذاتي هو قيام الجامعات بممارسة أنشطة إضافية فضلاً عن قيامها بأدوارها الأساسية، لتحقيق موارد إضافية يمكن أن تستخدم في تمويل الكثير من نشاطاتها تمويلاً ذاتياً، وهو ما يسهم في تقليل الأعباء على الميزانية العامة للدولة، ويساعد الجامعة على تحسين أداءها ونجاحها في تحقيق أهدافها (الغامدي، 2021، 707).

أهمية التمويل الذاتي:

ينبغي على مؤسسات التعليم العالي زيادة الموارد الذاتية والبحث عن وسائل أخرى وذلك للآتي: (عزالدين، 2020، 393)

1-تحقيق الاستقلالية وعدم الحاجة إلى الآخرين.
2- تحقيق الاستقرار وعدم الشعور بالخوف من المستقبل .
3-الحرية في اتخاذ القرارات وفي التخطيط وتنفيذ الأنشطة.
4- توفير الموارد المالية اللازمة يساعد الجامعات في مواصلة مسيرتها لصناعة المعرفة وإعداد الكوادر اللازمة التي تأخذ دورها في مسيرة المجتمع.
5- تزويد العملية التعليمية بأحدث وسائل التكنولوجيا للوصول بمخرجات التعليم إلى أفضل مستوياتها (جودة التعليم).

مبررات ودواعي الأخذ بالجامعة المنتجة: إن تبني تطبيق نموذج الجامعة المنتجة لم يأتي من فراغ ولكنه ارتبط بمبررات كثيرة فرضتها مجموعة من التحديات الاقتصادية والتعليمية والاجتماعية والتنموية، التي تواجهها معظم مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم، مما جعل الأخذ بها ضرورة ومطلباً لابد منه، خاصة في دول العالم الثالث، ومن تلك المبررات ما أشار إليها عدد من الباحثون منهم: (العتيبي، نور، 2022، 246)، (عز الدين، 2020، 396)، (الجماصي، 2015، 86)، (الماجد، 2018، 34)، وقد لخصها الباحثان في الآتي:

المبررات الاقتصادية:

- ضعف قدرة الدولة على الإنفاق على التعليم الجامعي، وارتفاع تكلفة الطالب الجامعي.
- الحاجة إلى التوسع في التعليم الجامعي؛ لمواجهة الطلب الاجتماعي المتزايد عليه.
- حاجة التخصصات الجديدة المرتبطة بالتطور العلمي والتكنولوجي إلى كلفة عالية قد لا تستطيع الدولة توفيرها أو الوفاء بها.
- النمو السكاني السريع والمتزايد والتزام الدولة بمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.
- ضرورة الولوج إلى اقتصاد المعرفة.

المبررات الاجتماعية:

- النظر إلى التعليم الجامعي على أنه العنصر الفاعل في الحراك الاجتماعي والوجاهة الاجتماعية.
- ازدياد حدة المنافسة.
- مشكلة البطالة بين الجامعيين والتي تتزايد بشكل مستمر وتوضح رفض سوق العمل لهم ، الأمر الذي يخلق واقعاً وتعطي مؤشراً بضرورة تحديث التعليم الجامعي وربطه بالعمل والإنتاج ومؤسساته.

المبررات التعليمية:

- الزيادة الكبيرة لعدد الطلاب المقيدين في الجامعات، مما كان له، مما كان له أثره في ضعف كفاية التعليم المقدم.
- ارتفاع معدل عضو هيئة التدريس إلى الطلاب.
- انخفاض معدل الإنفاق على الطالب.
- عدم كفاية التجهيزات والمختبرات والخدمات، وفرص النشاط، وعدم القدرة على تطبيق أساليب التدريس الحديثة.
- الحاجة إلى مساقات تعليمية وبدائل جديدة متطورة تتناسب مع احتياجات منظمات العمل والإنتاج.
- الاتجاه المتنامي لتطبيق مفاهيم الجودة في الجامعات.
- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

المبررات التنموية:

- تحقيق المشاركة الاجتماعية لكل فرد في العمل والإنتاج.
- توجيه المجتمع نحو الإنتاج ورفع طاقاته الإنتاجية.
- أخذت بفلسفة الجامعة المنتجة الكثير من جامعات الدول المتقدمة وحققت نجاحاً كبيراً في التنمية.
- الفجوة بين التعليم العالي وسوق العمل لاسيما في الدول النامية.
- ربط البحث العلمي بالتنمية، وربط التعليم بالصناعة والإنتاج.
- العولمة.

متطلبات الجامعة المنتجة: إن عملية إنشاء جامعة منتجة، أو التحول إليها يحتاج إلى بذل جهود كبيرة من قبل القائمين عليها؛ من أجل توفير المتطلبات الأساسية التي تساعد على قيامها، وتعزز من تطورها، وتضمن استمراريتها، وقد قام عدد من الباحثين باستقصاء تلك المتطلبات، وتصنيفها بحسب طبيعة الدراسة وأهدافها، فمنهم من صنفها بحسب الوظائف والمهام الأساسية للجامعة، كدراسة (الزهراني،2020)، ودراسة(الجماصي، 2015)، ومنهم من صنفها إلى متطلبات البنية التحتية، ومتطلبات الموارد المالية، كدراسة (أبو الخير،2016)، ومنهم من أضاف متطلبات أخرى، وسيلخص الباحثان أهم تلك المتطلبات بحسب وظائف الجامعة الثلاث (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع) كالآتي:

متطلبات التعليم:

1- تستفيد من معايير علمية عالمية لاختيار القيادات الجامعية الأكاديمية.
2- توفر الجامعة مدرسين لهم خبرة في العمل الميداني والخبرات العلمية والتطبيقية.
3- تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في عملية التدريس.
4- تعمل الجامعة على تكامل المقررات الدراسية في جانبيها النظري والتطبيقي.
5- تعمل الجامعة على تطوير البرامج التعليمية بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.
6- تلبي الجامعة احتياجات سوق العمل من الخريجين ذوي الكفايات العالية.
7- تطور الجامعة سياساتها وأنظمتها بما يتلاءم مع أهدافها ومبادئها الإنتاجية.
8- ترسم الجامعة خريطة لتخصصات كلياتها، تتوافق مع خريطة التنمية بالمجتمع.
9- تصمم الجامعة مقررات دراسية حديثة تناسب العصر، لسد الفجوة بين الجامعات وسوق العمل.
10- تختار الجامعة الطلبة لبرامجها المختلفة بحسب قدراتهم ورغباتهم.
11- تحدد الجامعة الطلبة للبرامج والتخصصات بحسب متطلبات سوق العمل.
12- تقدم الجامعة للطالب معارف وتطبيقات ترتبط بتخصصه الدقيق الذي اختاره.

متطلبات البحث العلمي:

1- تقوم الجامعة بإجراء بحوث متميزة.
2- تقدم الجامعة حوافز للباحثين والعاملين.
3- تحرص الجامعة على جلب مشاريع علمية بحثية.
4- تستثمر الجامعة المعرفة اقتصاديا من خلال نشر الأبحاث في مجلتها العلمية المحكمة مقابل عائد مالي.
5- تربط الجامعة البحث العلمي باحتياجات قطاع الإنتاج.
6- تضع الجامعة رسوما للمشاركات البحثية في المؤتمرات.
7- تستثمر الجامعة طاقة أعضاء الهيئة التدريسية في الإنتاج العلمي.
8- تصدر الجامعة تشريعات لبراءة الاختراع وحقوق المبدعين.
9- توفر الجامعة مصادر المعرفة والمعلومات اللازمة للبحث العلمي.
10- تعقد الجامعة اتفاقيات مع الشركات الصناعية والبنوك لتمويل البحث العلمي فيها.
11- تتواصل الجامعة مع القنوات المختلفة للاستفادة من نتائج البحوث التي تجريها لخدمة قطاعات العمل.
12- تهيئ الجامعة المناخ الأكاديمي والبيئة الجامعية التي تشجع الإبداع والابتكار وحرية البحث العلمي والإبداع والابتكار وحرية البحث العلمي.

متطلبات خدمة المجتمع:

1- تستثمر الجامعة المساحات الشاغرة فيها بعمل معارض إنتاجية.
2- توقع الجامعة عقود شراكة مع مؤسسات من القطاع التجاري والخاص.
3- تقدم الجامعة الاستشارات والخدمات مدفوعة الأجر للشركات والمؤسسات الإنتاجية.
4- تستثمر الجامعة مرافقها المتنوعة كمراكز إنتاج متقدمة.

5- تشجع الجامعة مؤسسات المجتمع المحلي على تقديم المساعدات المالية والمادية.
6- تعمل الجامعة على حماية المنتج الوطني العلمي والمادي.
7- تقوم الجامعة بإنشاء محلات تجارية على أسوارها لتأجيرها واستثمارها.
8- تقوم الجامعة بتسويق إنتاجها العلمي إلى حقول المجتمع المختلفة.
9- توسع الجامعة نشاطاتها الإنتاجية في الكليات التطبيقية مقابل عائد مالي.
10- تنشئ الجامعة العيادات الطبية والنفسية لتقديم خدمات مدفوعة الأجر.
11- تدعم الجامعة أنشطتها الإنتاجية بالاستفادة من برامج التعاون والمنح الدولية .
12- تربط الجامعة خطط التعليم الجامعي بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحلية.
13- تتواصل الجامعة مع قطاعات الأعمال للتعرف على احتياجاتها من الخريجين كما وكيفا.
14- تعزز الجامعة علاقتها مع الشركات الوطنية والدولية ورجال الأعمال، لتأمين الحصول على الدعم المالي كهبات.

وقد أضاف زاوحي (2020 ، 289) المتطلبات الآتية :

متطلبات تشريعية وقانونية: تتمثل فيما يلي:

1. وضع اللوائح والتشريعات والآليات التي تشجع وتنظم الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المحلي.
2. عقد شراكات مع الجامعات ومراكز بحوث مرموقة، وكذا مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المختلفة.
3. تطبيق وتفعيل القوانين الموجودة وتحديثها بما يواكب المستجدات العالمية.
4. وجود نظام متكامل لتقييم أداء الجامعات (برامج، كليات، أفراد) لتطوير خدمة المجتمع.
5. وضع أنظمة لربط الجامعات بمؤسسات الإنتاج، وحاضنات المعرفة، ومؤسسات المجتمع الأخرى.

متطلبات إدارية وتتمثل فيما يلي:

1. تعيين قيادات تتسم بالخبرة والنشاط والحيوية والحماس لتطوير أداء الجامعات.
2. وضع خطط استراتيجية، خطط تنفيذية للجامعات مواكبة المستجدات العصر، وملبية لاحتياجات : التنمية، وسوق العمل، والعمل على تنفيذها.
3. إنشاء إدارة للخدمة المجتمعية تتولى التخطيط والتنسيق والتقويم لكل ما يتعلق بتحقيق وظيفة الجامعة تجاه خدمة المجتمع، وتفعيل الشراكة مع مؤسساته المختلفة.

متطلبات مالية ومادية ومعنوية:

1- توفير مكتبات رقمية مشتركة في قواعد البيانات والمعلومات ومجلات عالمية محكمة في مختلف التخصصات ومتاحة للجميع.
2- توفير حاضنات للأعمال الإبداعية الابتكارية لجميع منتسبي الجامعات.
3- توفير البنية الأساسية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في كافة مرافق الجامعة لمساعدتها في تقديم خدمات للمجتمع.
4- توفير أجواء تعليمية مناسبة تتيح للطالب أن يتلقى تعليماً تفاعلياً من قبل أساتذة متخصصين ومؤهلين وقادرين على تحويل التعليم لدى الطالب من مجرد حقائق معرفية إلى مزيج من المهارات التطبيقية والفنية التي تمكن الطالب بعد تخرجه يلتحق بسوق العمل، والانخراط في أنشطة إنتاجية تتسم بالكفاءة والفاعلية.

نتائج تجارب الجامعات المنتجة في بعض الدول العالمية والعربية :-

ظلت الجامعات في بلدان العالم الثالث ومنها الوطن العربي، تقتصر في دورها على إعداد الخريجين كماً لا كيفاً، وإجراء البحوث الأكاديمية دون استثمارها في الواقع العملي للمجتمع، وظلت حبيسة الرفوف، في الوقت الذي اتجهت فيه الجامعات بالدول المتقدمة إلى توسيع المشاركة الفاعلة في حل مشكلات الإنتاج والمساهمة في تطوير الثورة العلمية والتقنية، كما وجدت بحوثها الأكاديمية مجالاً واسعاً للتطبيق وحل مشكلات المجتمع وإنتاج المعارف التي أسهمت في تقدم الجامعات(عزالدين،2020، 394).

وقد حرص الباحثان في هذا المحور استعراض أهم نتائج التجارب العالمية والعربية لبعض الدول ، وذلك من خلال اطلاعهما وتحليلهما لعدد من الدراسات التي تناولت ذلك، ومن أهم تلك الدراسات : دراسة (عزالدين،2020)، (الطاوس واخرون، 2019)، (هارون، 2019) (الماجد، 2018)، (ابو الخير، 2016)، ثم دراسة (الجماصي ، 2015) ، وقد تم تلخيص أهم تلك النتائج كما يلي:

- الربط أو التعاون بين مراكز البحث وقطاع الصناعة بهدف تحقيق التمويل الذاتي للجامعات من ناحية، وتحقيق التقدم التقني والتكنولوجي للنهوض بقطاع الصناعة من ناحية أخرى، وهذا ما قامت به الجامعات اليابانية، منطلقة من نظرية اليابان العالمية التي ترى أن رأس المال البشري المزود بالعلوم الحديثة والتكنولوجيا المتطورة هو الوحيد القادر على إحداث تنمية مستدامة.
- الانتفاع بالأصول المادية والمالية، كما تقوم به جامعة رويك وجامعة أكسفورد وجامعة مانشتر، وجامعة سالفورد البريطانية، حيث تقوم هذه الجامعات بتأجير منشآتها أثناء العطلات نهاية الأسبوع والعطلات السنوية، وتقوم ببيع وجبات غذائية جيدة الصنع للمواطنين، وكذلك تسمح بإجراء أنشطة

اجتماعية في ساحات الجامعة، واستثمار الطرقات وساحات الاستقبال في الترويج الإعلاني للشركات مقابل رسوم مالية، كما عملت على تنظيم اللقاءات والندوات العلمية وتقديم الخدمات التعليمية و الاستشارات لقطاع الأعمال والإنتاج، وقد ساهمت هذه الإجراءات في زيادة الموارد المالية للجامعات، وخفض من اعتمادها على التمويل الحكومي.

- تدعيم الشراكة بين الجامعة وقطاع الصناعة، وهذا تميزت به الجامعات الأمريكية من خلال إنشاء المراكز البحثية، حيث بلغت حيث بلغت 14000مركزاً بحثياً والتي ساهمت في تحويل المعرفة العليمة إلى اختراعات ومنتجات وعمليات ذات فائدة تجارية، وإحداث ثورة تكنولوجية على مستوى العالم، حيث أصبحت تلك الجامعات واحة التطورات التكنولوجية المتعلقة بالكمبيوتر والإنترنت، ومختبرات تطوير الطاقة النووية، وقد أدى ذلك إلى اتساع ما يعرف بوادي السيلكون الذي أدى دوراً أساسياً على مدى ثلاثة عقود في قيادة الثروة الرقمية التي سادت العالم، والذي من ثماره تأسيس محرك البحث (Google) وغيره من الشركات، وتعد المساهم الأول في تعاظم الاقتصاد الأمريكي، وهذا ما قامت به جامعة ستانفورد إضافة إلى تنشيط الأوقاف الجامعية والاهتمام بأصولها وتطوير آليات تنمية واستثمار أموالها وزيادة أرباحها لضمان استمراريتها، حيث استطاعت تحقيق مكاسب عالية جاءت بصيغ عدة منها التبرعات ووصايا الإرث، والذي تميزت به أيضاً جامعة هارفاد، وأما جامعة معهد ماسوستش فقد تميزت في الاستثمار في الجانب الزراعي كما عملت على توفير رأس المال المغامر Venture capital لأعضاء هيئة التدريس الذين لديهم أفكار وابتكارات تحتاج للترويج والتسويق، ومن الجامعات الرائدة التي قدمت نموذجاً في الحاضن التكنولوجي الأشهر في العالم هي جامعة أوستن، كما تساهم الجامعات الأمريكية بشكل فعال في حل مشكلات المجتمع ومعالجة قضاياه.

- التخطيط لعدد من المشاريع البحثية المشتركة بين الجامعة وقطاعات الصناعة والإنتاج، وهذا ما ظهر في النموذج الكندي من خلال إنشاء وتمويل ما يسمى بمراكز التميز.

- ضرورة استثمار الصناديق المالية بالجامعات، أسوة بما قامت به أستراليا حيث بذلت جهود عدة لتعزيز مواردها المالية حيث تركزت معظمها في الاستفادة من عقود الأبحاث والاستشارات، واستثمار الصناديق المالية بالجامعات في مجال أنشطة مراكز الأبحاث مثلما هو موجود حاليا في جامعة ماكواري.

- ومن تجربة الجامعات الماليزية استثمار المعرفة استثماراً اقتصادياً يحقق موارد مالية تمويلية للجامعات من ناحية، ومن ناحية أخرى يفتح طرق جديدة لمستقبل أفضل للمجتمع والإنسان، وقد حققت تلك النهضة في ضوء خطتها الشاملة للنهوض بالتعليم والذي حدد عام 2020 م موعداً لتصبح ماليزيا من البلدان المتقدمة ومن مصاف الدول الصناعية العشرين، وقد تحقق ذلك فعلاً بفضل الاهتمام بالتعليم وتشجيع البحوث والدراسات، حيث أنها تقدم جائزة لكل مقترح أو دراسة تحظى بالقبول.

- تقديم برامج في التعليم المستمر لتعميق الارتباط بين الإعداد الأكاديمي وسوق العمل، كما نظمت ذلك جامعة بغداد في تجربتها المنتجة من خلال وحدة تنظيمية في رئاسة الجامعة تسمى بمركز التعليم المستمر، وكذلك قيام بعض الكليات بنشاطات إنتاجية مثل كلية الزراعة والذي يتمثل نشاطها بإنتاج الفواكه والخضار. أسوة بكليات الزراعة بجامعة بغداد حيث قامت بنشاطات إنتاجية تتمثل بتربية الدواجن، وإنتاج الخضر والفواكه.

-ومن التجارب العربية أيضاً ما قامت به عدد من الجامعات السعودية، حيث أنشأت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (31) كرسيا بحثيا شملت مختلف التخصصات بهدف توفير بيئة بحثية واستشارية وتدريبية محلية ذات معايير علمية عالية تقوم على الشراكة المجتمعية وهذا يعتبر رافدا ماليا للجامعة، كما أنشأت جامعة الملك سعود "برنامج أوقاف الجامعة لتحقيق جملة من الأهداف من أهمها بناء نموذج وقف تعليمي ناجح يعزز دور الجامعة في تطوير الأرضية العلمية، وأيضا أنشأت جامعة الملك عبد العزيز حاضنات أعمال بالجامعة تحتضن وترعى الأفكار الإبداعية ذات الطابع الاستثماري، وكانت تجربة جيدة في مجال حاضنات الأعمال وهذه الحاضنات تعد مورد مالي ذاتي للجامعة، أيضاً تعتبر جامعة الملك فهد للبترول والمعادن من أوائل الجامعات في المملكة العربية السعودية التي تبنت التوجه نحو الإنتاجية حيث قامت على تقديم الأبحاث التطبيقية إلى الجهات المستفيدة من هذه الأبحاث، ثم كان تأسيس وادي الظهران للتقنية الذي يعد اليوم أكبر تجمع من نوعه عالميا لمراكز أبحاث النفط والغاز، كما قامت جامعة الملك فيصل بالشراكة بينها وبين مؤسسات المجتمع والهيئات المختلفة واتخذت آليات لتوثيق تلك الشراكة منها على سبيل المثال إنشاء صندوق لتمويل البحث والتطوير التي تسهم فيه المؤسسات الإنتاجية والخدمية، كما أنشأت مراكز استشارية داخل الجامعة لخدمة المجتمع ولتكون رافدا ماليا للجامعة، وقامت جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بإنشاء مركز دعم وتطوير الأعمال (حاضنة أعمال) ومن الإنجازات التي حققها اعتماد المركز كجهة راعية للمشاريع الصغيرة بصندوق تنمية الموارد البشرية في وزارة العمل.

-ومن أشهر الجامعات الجزائرية التي اتجهت نحو الإنتاج جامعة منتوري قسنطينة، حيث تميزت بتطوير العلاقات مع الأوساط المهنية والقطاعات الاقتصادية، فعملت على تنظيم الدورات واللقاءات مع خبراء عالم الشغل، وإقامة اتفاقات

وعقود شراكة والربط بين عالم الشغل والمؤسسات الاقتصادية، والشركات، ومراكز البحث، كما إقامة حاضنات للأعمال وللمؤسسات تتمتع باستقلالية مالية خاصة بها، وكذلك تبنت مشروع مشتلة المؤسسات وغيرها من المشاريع.

-ومن نماذج الجامعات العربية المنتجة الملفتة للنظر ما حققته جامعة إفريقيا العالمية في السودان كجامعة منتجة، حيث اهتمت بالاستثمار في الجانب الزراعي بشقيه (النباتي والحيواني) وحققت نجاحات كبيرة فيه، حيث أنشأت حظائر الماشية (عجول، أبقار لبن، أغنام، الأبل)، وكذلك حظائر دواجن (اللحم والبيض)، وفي شق الإنتاج النباتي كمرحلة أولى نجحت في إنتاج المحاصيل الزراعية (الفول السوداني، السمسم، الخيار، القرع العسلي، الكركدي، العرديب، القمح)، وكذلك أنشأت حوضاً للأسماك، كما أنها أنشأت مصنعاً للسماد الطبيعي كي تستثمر مخلفات الماشية والدواجن، وكذلك مصنعاً لمخلفات معاصر الزيوت الطبيعية، وبعد تحقيقها هذه النجاحات منحتها الدولة أرضاً تقدر مساحتها 3000 فدان لاستثمارها في الزراعة وقد بدأت الجامعة عملياً في ذلك من خلال تخطيط الأرض وفي الآبار، وبعد نجاح الجامعة في المجال الزراعي ممثلاً بكلية الزراعة عممت التجربة على بقية الكليات ، فقامت كلية الهندسة بابتكار مشروع التطوير العقاري، ومشاريع الورش الهندسية، والاستشارات الهندسية ، والتصميم والمعماري، وقامت كلية الإعلام بإنشاء مطبعة للنشر، وفي كلية الإعلام يقوم الطلاب بإنتاج برامج الإذاعة والتلفزيون وإخراجها من بدايتها إلى نهايتها بمعاونة أساتذتهم، مما جعل الميزانية التشغيلية لهذه البرامج صفراً، إضافة إلى توفر بيئة تدريبية مناسبة لطلاب الكلية، وأما كلية النفط والمعادن فتشرف على خفر الآبار وصيانتها في الجامعة ، وتقوم ببعض المسوحات الجيولوجية وفحص التربة والمياه، وتقدم الاستشارات الجيولوجية المدفوعة لبعض الجهات، كما توفر بيئة مناسبة للتدريب، وأما كليات العلوم الطبية(الطب، الصيدلة، المختبرات) فتقوم بإدارة المستوصفات والمختبرات الطبية والصيدليات التي يعمل فيها الطلاب تحت إشراف الأساتذة، وتقدم خدمات للعاملين بالجامعة ضمن التأمين الصحي، كما تقدم الخدمة الصحية المتكاملة للجمهور بتكلفة مناسبة تعود إلى خزينة الجامعة، كما توفر بيئة مناسبة للتدريب، وكذلك كلية طب الأسنان وفرت عيادات أسنان بها (76) وحدة كرسي أسنان مجهزة بكل ملحقاتها من التعقيم أو الهندسة الطبية، والتمريض، وتفتح العيادات خدماتها للجمهور بتكلفة مناسبة تعود إلى خزينة الجامعة، إضافة إلى توفير بيئة للتدريب.

من خلال العرض السابق يتضح نجاح تجارب تلك الجامعات، وأنها حققت نهضة كبيرة لمجتمعاتها في كل المجالات التعليمية والاقتصادية والاجتماعية والتنموية، وأن هناك توجه عالمي كبير ومتسارع للتحول إلى نهج الجامعات المنتجة، ويرى الباحثان أن الجامعات اليمنية بحاجة ماسة للاستفادة من تلك التجارب، وعلى وجه الخصوص جامعة صنعاء التي هي محور الدراسة، حيث يلاحظ الباحثان أن هناك إمكانات مشجعة تتوفر لديها للانفتاح على البيئة الاقتصادية، ومن ذلك أنها تعتبر من أرقى الجامعات اليمنية؛ فهي تتصدر الجامعات اليمنية في مجال الإنتاج البحثي والعلمي، وفي عدد الكادر الوظيفي وأعضاء هيئة التدريس، وعدد الطلاب الملتحقين بها، وكذلك في عدد البرامج التي تقدمها، وأيضاً في عدد المراكز العلمية والبحثية التابعة لها، والأهم من ذلك هو توفر بيئة تحتية مناسبة، وموقع متميز ومساحات واسعة يمكن الاستثمار فيها؛ كل ذلك يعد من أهم المقومات التي تساعدها على التحول إلى جامعة منتجة.

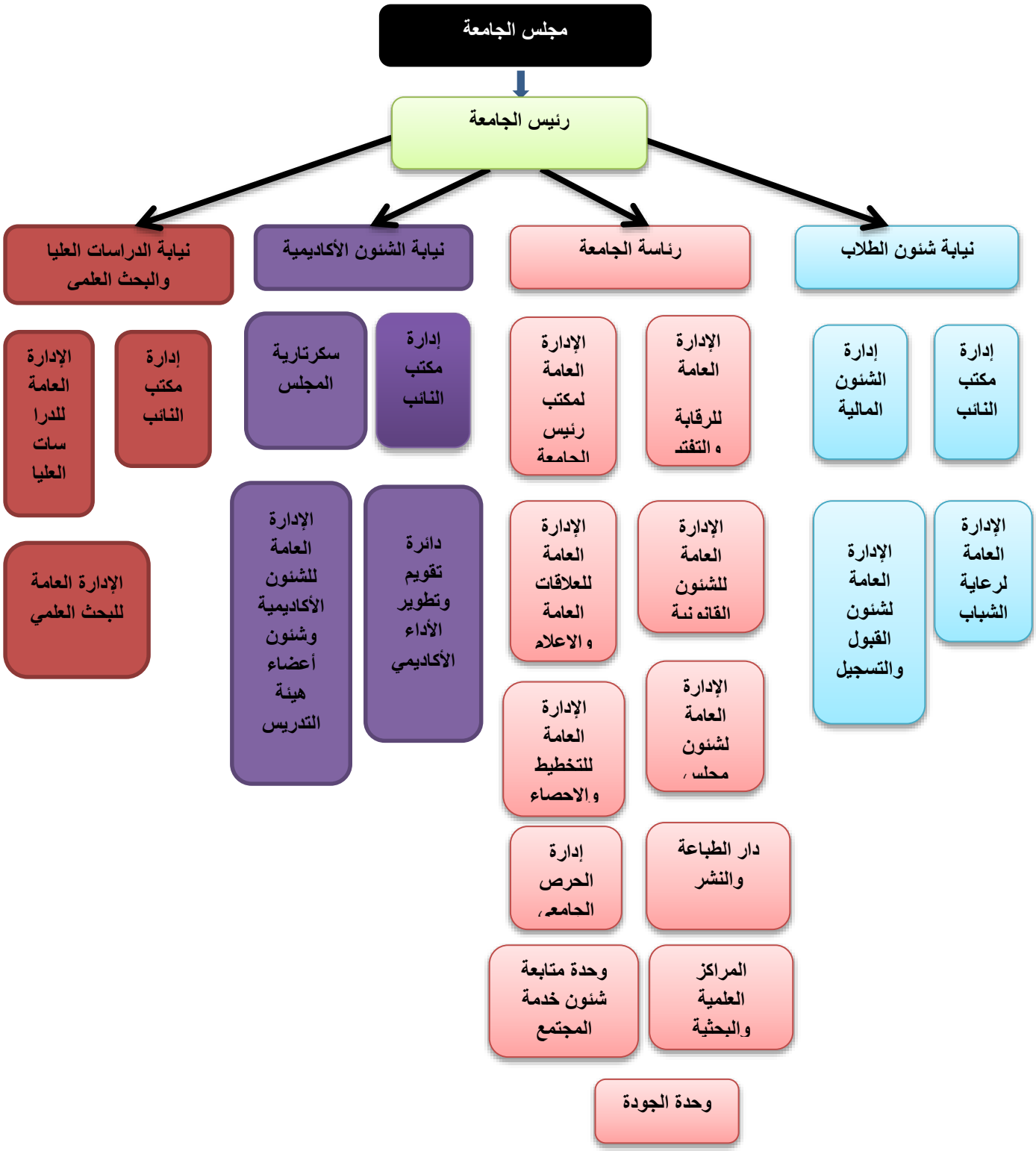
المحور الثاني : للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني ما واقع تمويل التعليم في الجمهورية اليمنية(جامعة صنعاء نموذجاً)؟

قاما الباحثان بمراجعة الدراسات السابقة والأبحاث والتقارير، وقد توصلا إلى الآتي:

أولاً : نبذة عن جامعة صنعاء:

النشأة والتطور: جامعة صنعاء إحدى الجامعات الحكومية اليمنية الرائدة في التعليم العالي في اليمن، وتحظى بمكانة تاريخية وعلمية مرموقة، تم إنشاؤها في العام 1970- 1971م بموجب القرار رقم (42) الصادر في 1970/6/16م، وهي أول جامعة في اليمن، هدفت إلى استيعاب الجزء الأكبر من مخرجات التعليم العام، وإعدادهم وتأهيلهم التأهيل العلمي المتميز في مختلف التخصصات العلمية؛ ليصبحوا مؤهلين للإسهام في بناء المجتمع اليمني، وتنفيذ مخططات التنمية، يبلغ عدد كلياتها(21) كلية، وتضم جميعها (125) برنامجاً علمياً، كما يتبع الجامعة مستشفى الكويت الجامعي كمستشفى تعليمي لكلية الطب- وهي الجامعة الحكومية الوحيدة التي لديها المستشفى التعليمي، ويبلغ عدد المراكز البحثية والعلمية في الجامعة (22) مركزاً، ويتكون الهيكل التنظيمي للجامعة من القطاعات الإدارية المتنوعة، والتي يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

شكل (1) الهيكل التنظيمي لجامعة صنعاء



(الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء – 2022-2026، 16)

ومن خلال الاطلاع على موقع جامعة صنعاء تتضح رؤيتها ورسالتها كما يلي:

الرؤية:

تطمح جامعة صنعاء إلى الريادة الوطنية في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وأن تكون من أفضل الجامعات الإقليمية وبيت الخبرة الأول في اليمن.

الرسالة:

الإسهام في جهود التنمية المستدامة من خلال توفير بيئة تعليم عالٍ يحقق معايير الجودة وخدمات بحثية متميزة في ظل شراكة وطنية مثمرة، ترتكز على الشفافية والمهنية والإبداع.

أهداف الجامعة:

تعمل الجامعة على تحقيق الأهداف الأتية:(جامعة صنعاء، التقرير السنوي 5،2019)

1 - إتاحة الفرص الدراسية المتخصصة والمتعمقة للطلبة في ميادين المعرفة المختلفة تلبية لاحتياجات البلاد من التخصصات والفنيين والخبراء، مع الاهتمام والتركيز على ما يلي:

- رفع مستوى ونوعية الإعداد والتأهيل.
- تكوين الثقافة العامة الهادفة إلى تنمية مقومات الشخصية الإسلامية الصحيحة والتكوين المعرفي والعلمي السليم.
- ترسيخ الرؤية الإسلامية الصحيحة النابعة من آفاق المعرفة الإسلامية الشاملة وتصورها للكون والإنسان والحياة.
- تنمية مهارات التفكير العلمي الابتكاري والناقد.
- إكساب الطلبة المعارف والمهارات العلمية والتطبيقية اللازمة وتسخيرها لحل المشكلات بفعالية وكفاءة.
- تمكين الطلبة من أساليب وطرق إجراء البحوث العلمية وتطبيقها وتقويمها.
- تنمية المواهب والمهارات الإيجابية نحو العمل، مع التركيز على تنمية روح التعاون والعمل الجماعي والقيادة الفعالة والشعور بالمسؤولية والالتزام الأخلاقي.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العلوم والتكنولوجيا وتطوراتها المتسارعة، وكيفية الاستفادة من ذلك في تطوير وحل قضايا البيئة والمجتمع اليمني.
- تنمية الاتجاه الإيجابي للطلبة لمفهوم التعلم الذاتي والمستمر مدى الحياة.

2- العناية باللغة العربية وتدريسها وتطويرها وتعميم استعمالها كلغة علمية وتعليمية في مختلف مجالات المعرفة والعلوم وذلك باعتبارها الوعاء الحضاري للمعاني والقيم والأخلاق للحضارة العربية الإسلامية.

3- تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وتوجيهها لخدمة احتياجات المجتمع وخطط التنمية.

4- الاهتمام بتنمية التقنية (التكنولوجيا)، وتطويرها والاستفادة منها في تطوير المجتمع.

ه- تشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر في مختلف مجالات المعرفة مع التركيز بوجه خاص على التراث اليمني.

6-الإسهام في رقي الآداب والفنون وتقدم العلوم.

7- توفير المناخ الأكاديمي المساعد على حرية الفكر والتعبير والنشر بما لا يتعارض مع الإسلام وقيمة السامية ومثله العليا.

8 - تقوية الروابط مع الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد بما يكفل التفاعل المتبادل والبناء للمعارف والخبرات، والموارد والمشاركة التي تكفل الإسهام الفعال في إحداث التنمية الشاملة في البلاد.

9- توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية ومراكز البحوث والتطوير العربية والأجنبية بما يساعد على تطوير الجامعة وتعزيز مكانتها.

10 - تقديم الدراسات والاستشارات الفنية والمتخصصة لمختلف أجهزة الدولة ومؤسساتها العامة والمختلطة.

11 - المساهمة في تطوير السياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة، والقطاعين العام والخاص، وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة.

١٢ - رفع كفاءة العاملين في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص، وذلك من خلال المساهمة في برامج الإعداد والتأهيل أثناء الخدمة.

ومن خلال استقراء رؤية ورسالة وأهداف جامعة صنعاء يلاحظ الباحثان، قلة تركيز الأهداف على الجانب الاستثماري والإنتاجي للجامعة، وعدم التطرق إلى تفعيل الشراكة مع القطاع الخاص، وضعف الاهتمام بتلبية احتياجات سوق العمل ، كذلك لم يتم الإشارة إلى تنمية مصادر التمويل وتطويرها، والبحث عن مصادر تمويلية إضافية، لاسيما وأن كل ما ذكر من أهداف سابقة لا يمكن لها أن تتحقق إلا إذا توفرت مصادر التمويل المناسبة، لاسيما والجامعة فقدت أهم مصدر لتمويل نفقاتها وهو الدعم الحكومي، وبذلك يكون البحث عن مصادر تمويل ذاتية بديلة يجب أن يكون من أهم أهدافها، ومن أهم أولوياتها في الوضع الراهن، ولذلك يجب إعادة النظر في تلك الأهداف وإعادة صياغتها بما يتناسب مع توجه الجامعة الجديد، وبما تقتضيه متطلبات المرحلة.

ثانياً: واقع تمويل التعليم في الجامعات الحكومية اليمنية(جامعة صنعاء):

وإن أهم ملامح واقع تمويل التعليم العالي في اليمن، كما أشارت إليه دراسة (البرعي2007م) تتمثل في الآتي:

1. محدودية الموارد المالية الحكومية للتعليم العالي الحكومي إزاء تزايد احتياجاته.

2. التوظيف غير الملائم لموارد التعليم العالي الحكومي في بعض الجوانب، والتوزيع غير العادل لموارد التعليم العالي الحكومي، وعلي سبيل المثال ارتفاع حجم النفقات الجارية على التعليم العالي، مقارنة بحجم النفقات الاستثمارية الرأسمالية.

3. القيود التمويلية التي تحد من الموارد المالية للتعليم العالي الحكومي والتي من أهمها: محدودية الموارد التمويلية من الخزينة العامة للدولة، ومحدودية التمويل الخارجي، وضعف مساهمة القطاع الخاص.

4. ضعف حجم استثمارات القطاع الخاص في مجال التعليم العالي الأهلي، ومحدودية الفرص الاستثمارية الحالية في سوقه، نتيجة للدخول المتدنية لمعظم سكان اليمن في الوقت الراهن.

مصادر تمويل التعليم العالي:

تتركز مصادر تمويل التعليم العالي في الجمهورية اليمنية في أربعة مصادر كما أشارت إليها دراسة (صالح، 28،2017) وهي التمويل الحكومي والذي يمثل في المتوسط حوالي (95%) من إجمالي مصادر التمويل الأخرى، يليه التمويل الذاتي الذي تراوحت نسبته ما بين (02.4%) إلى (5.4%) ، ثم التمويل من المنح والذي تصل نسبته إلى (1.2%)، والتمويل من القروض الخارجية والذي وصلت نسبته إلى (5.5%) وهو مصدر غير منتظم، لكن لم تعد هذه المصادر ذات جدوى في ظل الحرب والحصار الذي يشهده اليمن، حيث بسبب ذلك توقف الدعم الحكومي والذي كان يعتبر المصدر الرئيس لتمويل الجامعات الحكومية إلا الشيء اليسير منه كما أوضحنا سابقاً، ولنفس السبب توقفت المنح والقروض الخارجية، وأصبح تمويل الجامعات يعول على مصدر التمويل الذاتي، رغم هامشيته وضعفه حيث تراوحت نسبته (5.4%) حتى عام 2012م، ومازال يعاني من الضعف إلى الآن، والذي يتمثل في الآتي:

- رسوم الطلبة.
- رسوم التعليم الموازي، والنفقة الخاصة.
- رسوم برامج الدراسات العليا.
- رسوم برامج مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر.
- إيجار المرافق الجامعية الخدمية.
- رسوم الدورات التدريبية.
- الاستشارات العلمية المقدمة للقطاعين الخاص والعام.
- رسوم الخدمات الطلابية.
- دخل البحوث العلمية والتطبيقية.
- ريع أموال المؤسسات التربوية المنقولة وغير المنقولة.
- الأنشطة التجارية والربحية التي تديرها مؤسسات الجامعة داخل وخارج حرمها.

المحور الثالث: للإجابة على سؤال الدراسة الثالث ما مبررات تحول جامعة صنعاء إلى جامعة منتجة؟ قاما الباحثان بالاطلاع على التقارير والوثائق والأبحاث والدراسات المتعلقة بذلك ، ووجدا أن هناك أسباب كثيرة تبرر لجامعة صنعاء وغيرها من الجامعات الحكومية التحول إلى جامعة منتجة ويمكن تلخيص أهم الأسباب فيما يلي: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،2020، 17)

- التوسع الكبير في التعليم العالي من حيث المؤسسات والطلبة الملتحقين بها والعاملين فيها، كما أن الطلب في تزايد مستمر حتى في الدول التي ترتفع فيها نسبة الأمية ففي اليمن مثلا يزداد الطلب على التعليم العالي سنويا بنسبة تبلغ ٨ – ١٠ %، وبلغ عدد المقيدين فيه ٢٣٠٩٧٠ الف طالب وطالبة.
- الارتفاع المستمر في أسعار السلع والخدمات والأجور ارتفاعا يؤثر حتما على تكلفة التعليم مثل باقي الأنشطة الخدمية، الأمر يتطلب معه زيادة التمويل.

المتاح للتعليم العالي، وتقديم التسهيل اللازمة للمؤسسات التعليمية، وبما يمكنها من تقديم الخدمة التعليمية بجودة وكفاءة أعلى.

- الاتجاه إلى تحقيق الجودة والتنافسية في التعليم العالي، والحصول على الاعتماد من مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة يمثل مطلباً ملحاً لزيادة التمويل، وبقدر معدل الزيادة المطلوبة لتطوير التعليم بالجودة المطلوبة، تكون الزيادة في المصروفات التشغيلية.
- تمكين الاستقلال المالي والإداري للمؤسسات التعليمية وأساليب رفع كفاءة الإنفاق فيها.

وبذلك دخلت مشكلة تمويل التعليم في الجامعات اليمنية الحكومية منعطفاً خطيراً، لا

سيما بعد انقطاع التمويل الحكومي الذي يعتبر المصدر الأساسي للموازنة فيها، إضافة إلى شحة المصادر الأخرى، حيث أشار تقرير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2021م، والتقارير السنوية للجامعات، أن مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الحكومية ومنها جامعة صنعاء تعتمد في تمويل نفقاتها على ما يخصص لها من موازنة الدولة وهو المصدر الأساسي، بالإضافة إلى مواردها الذاتية من رسوم النظام الموازي والنفقة الخاصة، وكذلك موارد الخدمات والاستشارات المقدمة للمجتمع، إلا أنه خلال الفترة من ٢٠١٦م وحتى الآن، لم تعد تحصل هذه المؤسسات التعليمية الحكومية على أي موازنة معتمدة لها من قبل الحكومة باستثناء النفقات التشغيلية المحدودة جدا والتي لا تفي بالحد الأدنى من متطلباتها التعليمية والأكاديمية، بالإضافة إلى الموارد الذاتية من رسوم النظام الموازي والخدمات في معظم الجامعات الحكومية باستثناء جامعات (البيضاء - حجة - صعدة - عمران)، والتي تعتمد في تسيير العملية التعليمية من خلال ما يعتمد لها من موازنة تشغيلية بالإضافة إلى رسوم الخدمات

المتمثلة برسوم التسجيل والقيد واستخراج الوثائق الأكاديمية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2020، 16).

كل ذلك يضع الجامعات اليمنية ومنها جامعة صنعاء أمام تحديات كبيرة يتطلب منها مواجهتها والحد منها ويبرر لها اتخاذ شتى الوسائل، ومنها تبني نموذج الجامعة المنتجة، كما أن هناك مبررات أخرى تدعو إلى ذلك تتضح من خلال استقراء وتحليل الوثائق والتقارير السنوية الخاصة بعينة الدراسة لخصها الباحثان كما يلي:

1- تراكم العجز المالي في موازنة الجامعة عاماً بعد عام.
2- قلة المخصصات المالية التي تقدمها الحكومة للجامعة وعدم انتظامها.
3- انقطاع مرتبات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة بعد عام 2016م بسبب الحرب والحصار ونقل البنك المركزي إلى عدن، وهذا يعد من أهم المبررات.
4- الإقبال الكبير من الطلاب خاصة على الكليات العلمية في الجامعة.
5- غياب دور القطاع الخاص في دعم الجامعة.
6- قلة وجود استثمارات وعوائد مالية ذاتية للجامعة.
7- الارتفاع المستمر في الأسعار، وفي التكاليف التشغيلية والتعليمية، وتكلفة التقنية الحديثة.
8- تغطية الجامعة لنفقات أجور الساعات لأعضاء هيئة التدريس، وبدل المواصلات والمكافآت لبقية الموظفين.
9- ضعف استثمار المعرفة، وتزايد هجرة العقول من منتسبي الجامعة إلى خارج الوطن.
10- سوء الوضع الاقتصادي بشكل عام بسبب الحصار والعدوان.
11- ضعف تسويق مراكز البحث العلمي للمنتجات البحثية والمعارف العلمية والتكنولوجية التي تنتجها الجامعة.
12- الحاجة إلى تحقيق الجودة في التعليم والحصول على الاعتماد الأكاديمي، وتلبية متطلبات سوق العمل.
13- توفر إمكانات متنوعة، وعدد كبير من متطلبات وخصائص الجامعة المنتجة في جامعة صنعاء تجعلها مؤهلة للتحول إلى جامعة منتجة إذا ما تم استغلال ذلك.

ومن خلال النظر إلى التقارير السنوية لجامعة صنعاء، وإلى خطة الجامعة الاستراتيجية (2022- 2026)، يتضح أن جامعة صنعاء لم تكن غافلة عن تلك التحديات بل أنها مدركة ومستشعرة لها ؛ خاصة في ظل قيادتها الحالية؛ حيث حرصت على تطوير مواردها المالية الذاتية المتواضعة، لكي تغطي ولو الحد الأدنى من نفقاتها الأساسية، وقد قطعت شوطاً لابأس به في ذلك، ويعد هذا التطور من أهم المبررات أيضاً لالتحاق الجامعة بركب الجامعات المنتجة ،ومن أبرز البدائل التي طورتها الجامعة ما يلي :

1- توسيع نطاق رسوم الموازي والنفقة الخاصة.
2- استثمار بعض منشآت الجامعة وتأجيرها.
3- توسيع برامج الدراسات العليا.
4- بيع المنتجات الزراعية والحيوانية للمستفيدين من داخل الجامعة وخارجها.
5- تقديم الاستشارات في المجالات المختلفة.
6- التدريب والتأهيل في المراكز العلمية التابعة لها.
8- توجه قيادة الجامعة للتنسيق مع الهيئة العامة للأوقاف، لاستثمار الوقف الجامعي .
9- تشجيع القطاع الخاص لتقديم الدعم للجامعة.
10- التوسع في التخصصات العلمية.
11- وضع خطة للحصول على الاعتماد الأكاديمي.
12- استقطاب عدد من الكوادر العلمية المؤهلة.

وعند النظر في تحليل مضمون الوثائق والتقارير الخاصة بجامعة صنعاء، يتضح أنها تمتلك العديد من نقاط القوة والفرص الداعية إلى الأخذ بنموذج الجامعة المنتجة، ومن أهم المبررات أيضاً، حيث أشار تقرير تحليل الوضع الراهن للجامعة، 2021م ، والخطة الاستراتيجية للجامعة 2022-2026م، وكذلك التقرير السنوي لمركز ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي 2021م، ومن أهم نقاط القوة والفرص التي تم الإشارة إليها ما يلي:

1. سعة الحرم الجامعي وتوفر مساحة كافية لمبان جديدة ومسطحات خضراء واسعة.
2. تعد الجامعة أحد أهم بيوت الخبرة التي تمتلك كوادر متخصصة في أغلب المجالات.
3. وجود هيكل تنظيمي ملائم ومعتمد للجامعة.
4. أغلب أعضاء هيئة التدريس من خريجي جامعات عالمية ومدارس مختلفة، مما يعزز القدرة لديهم على مواكبة التطورات المختلفة وتحديثها.
5. التنوع في التخصصات والبرامج الأكاديمية في الجامعة.
6. توفر معظم التخصصات؛ لتلبية احتياجات المجتمع المحلي، وسوق العمل، ومتطلبات البيئة التعليمية للطلبة.
7. وجود أنظمة محوسبة للتعليم والتسجيل والخدمات الطلابية وفرص للتعليم والتعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد.
8. تحديث معظم برامج الجامعة لتلبية احتياجات سوق العمل ، حيث أعلنت رئاسة جامعة صنعاء بتاريخ 2020/11/25م بأنها قد أنهت عملية توصيف البرامج والمقررات الدراسية لأكثر من مائة وعشرين(121) برنامج وما قارب(6100) مقرر دراسي، وفيما يتعلق بتوصيف برامج ومقررات الدراسات العليا ، فما تم إنجازه من عملية التوصيف في الكليات والمراكز ما يقارب (28) برنامجاً و (291) مقرراً دراسياً. (جامعة صنعاء، التقرير السنوي لمركز ضمان الجودة، 2021، 37)
9. يوجد كادر إداري مثبت وظيفيًا من المتخصصين.

10. تنوع أنظمة القبول والالتحاق بالجامعة (عام – مواز - نفقة خاصة) مما يتيح إعطاء فرص متعددة لالتحاق الطلبة.
11. توفر الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية والاجتماعية للطلبة.
12. وجود مكتبة مركزية عامة، ذات محتوى ورقي متنوع.
13. توقيع عدد من الاتفاقيات ومذكرات التفاهم مع المؤسسات والشركات والمنظمات والجامعات العريقة على المستوى المحلي، أو الوطني، أو الدولي سواء خلال عام 2019/2018م، أو ما تم خلال الأعوام السابقة.

وأمام الجامعة العديد من الفرص الداعمة للتوجه نحو الجامعة المنتجة ومن تلك الفرص:

- الشهرة والمكانة الأكاديمية لجامعة صنعاء تعزز من المنافسة القوية للجامعة مقارنة بالجامعات المحلية الأخرى، حيث تعتبر هي أول جامعة حكومية تأسست في اليمن، وهي من أرقى الجامعات اليمنية؛ حيث أعلن تصنيف ويبوميتركس (Webometris)العالمي للجامعات الصادر عن المجلس العالي للبحث العلمي بأسبانيا نتائج التصنيف للعام 2020م، تقدم جامعة صنعاء (373) مرتبة، حيث تقدمت من المرتبة(5145) إلى المرتبة(4772) عالمياً، من بين أكثر من 30 الف جامعة حول العالم، وحلت الجامعة بالمرتبة(218) عربياً، ويأتي تقدم جامعة صنعاء في هذا التصنيف العالمي في ظل ما تشهده الجامعة من ثورة تقنية من خلال الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني وتوجه قيادة الجامعة بجدية نحو أتمتة جميع الأعمال الإدارية والاختبارات النهائية، وقد تم مؤخراً الانتهاء من عمل خطة تفصيلية لجامعة صنعاء لرفع رتبة تصنيف الجامعة عالمياً، وقد دخلت حيز التنفيذ بمتابعة مستمرة من قبل رئيس الجامعة.
- ومن خلال الاطلاع على افضل المواقع العالمية والمتخصصة في عملية التقييم العالمي لمواقع الجامعات فقد حصلت جامعة صنعاء للعام 2022م على المرتبة الأولى محلياً حسب تصنيف (AD scientific index) كما حصلت جامعة صنعاء للعام 2021م المرتبة الأولى محلياً ضمن 21 جامعة في اليمن حسب التصنيف العالمي scimago institutions rankings.
- كما حصلت جامعة صنعاء للعام 2021 على المرتبة الأولى محلياً حسب التصنيف العالمي للجامعاتQS ضمن21جامعة محلية، وحسب التصنيف العالمي Webmatrics. للعامين 2021، 2022م حصلت جامعة صنعاء على المرتبة الأولى محلياً على التوالي، حيث تقدمت في تصنيف الرؤية، والتميز، وتراجعت في مؤشر الانفتاح، ويمكن الإشارة أن التراجع في مؤشر الانفتاح لم يشمل جامعة صنعاء فحسب بل شمل معظم الجامعات اليمنية ، والدليل على ذلك أن جامعة صنعاء مازالت محافظة على المركز الأول على المستوى المحلي للعامين 2021، 2022 على التوالي.(133- 139)(جامعة صنعاء، التقرير السنوي لمركز ضمان الجودة، 2021، 132).

ومن الفرص المحلية التي يمكن للجامعة الاستفادة منها ما يلي:

- وقوع الجامعة في وسط مدينة صنعاء حيث تركز السكان.
- إقبال الطلاب على التسجيل في الجامعة من مختلف محافظات الجمهورية.
- استمرار الطلب على التخصصات الرافدة لسوق العمل.
- ارتفاع الطلب على برامج الدراسات العليا، وإمكانية إضافة أقسام جديدة في المستقبل.
- إمكانية الحصول على دعم المنظمات المانحة لتطوير البنية التحتية في الجامعة.
- حاجة منظمات الأعمال والقطاع الخاص لبيوت الخبرة، لتقديم الاستشارات والدراسات.
- الاستفادة من تطور التقنية في تطوير أنظمة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، وتوظيفها في جميع الأعمال الإدارية والأكاديمية.
- تواصل رئاسة الجامعة مع الهيئة العليا للأوقاف وتنسيقها المستمر معها ؛من أجل تفعيل دور الأوقاف في دعم التعليم، واستثمار الوقف في الجامعة بما يعود بالنفع على الجامعة.

ويرى الباحثان أن نقاط القوة التي تمتلكها جامعة صنعاء، وكذلك الفرص المواتية لها إذا ما تم استغلالها وتفعيلها؛ فإنها ستوفر عدد كبير من المتطلبات التي يمكن أن تساعد جامعة صنعاء إلى التحول إلى جامعة منتجة ورائدة.

المحور الرابع: للإجابة على سؤال الدراسة الرابع: ما المتطلبات التي تتوفر لدى جامعة صنعاء لتطبيق نموذج الجامعة المنتجة؟

قاما الباحثان بمراجعة التقارير والوثائق وما كتب في الأدبيات والأبحاث والدراسات السابقة، ووجدا أن الجامعة يتوفر لديها عدد كبير من المتطلبات التي تأهلها للتحول إلى جامعة منتجة منها ما هو مفعل، ومنها ما يحتاج إلى تفعيل وتطوير، وباستقراء أدبيات الدراسة تم الوصول إلى عدد من المتطلبات التي ينبغي توافرها في أي جامعة بشكل عام، وفي جامعة صنعاء بشكل خاص؛ كي تتحول إلى جامعة منتجة ورائدة في هذا المجال، وقد لخص الباحثان أهم تلك المتطلبات على النحو التالي:

أولاً: المتطلبات القانونية والإدارية:

1- توفر تشريعات وقوانين ولوائح وقرارات واضحة ومرنة تسمح للجامعة باستثمار أصولها وإمكاناتها باستقلالية تامة.
2- وجود رؤية ورسالة وقيم وأهداف استراتيجية حديثة للجامعة تعكس فلسفة الجامعة المنتجة.
3- توفر هيكل تنظيمي ملائم ومرن يغطي الوظائف الرئيسة والثانوية للجامعة المنتجة.

4- توفر نظام محاسبي يتميز بالشفافية يستخدم في إعداد موازنات وإيرادات ومصروفات الجامعة المنتجة.
5- وجود نظام تحصيل وصرف مالي إلكتروني.
6- توفر كادر أكاديمي وإداري مؤهل ومتنوع الخبرات والمهارات يحمل مؤهلات علمية تخصصية.
7- وجود لوائح وأنظمة للحوافز والتأمين الصحي والاجتماعي ولائحة لتسكين أعضاء هيئة التدريس.
8- وجود إجراءات واضحة للاستقطاب والتوظيف في الموارد البشرية.
9- تبني الجامعة لإدارة برنامج إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي.
10 - توفر موقع إلكتروني رسمي لدى الجامعة وكلياتها يقدم خدمات للجمهور.
11- توفر المجالس المختصة لتعزيز ثقافة مشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرار.
12- إدارة الجامعة لمواردها الذاتية باستقلالية تامة وفقاً لإدارة الأولويات.
13- توفر نظام واضح لإدارة واستثمار الوقف الجامعي.

ثانياً :متطلبات التعليم

1- أن تكون الجامعة أحد أهم بيوت الخبرة بحيث؛ تمتلك كوادر متخصصة في شتى المجالات.
2- وجود مشروع للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
3- توسع الجامعة من قبول الطلاب في النظام العام مع أخذ رسوم مناسبة منهم.
4- توسع الجامعة من قبول الطلاب في التعليم الموازي، والنفقة الخاصة برسوم مناسبة ومنافسة للجامعات الخاصة.
5- تفتح الجامعة المجال للبرامج التدريبية العامة(التعليم المستمر) بمقابل.
6- تعمل على تكامل المقررات في جانبيها النظري والتطبيقي.
7- تنفذ الجامعة دورات تدريبية وبرامج تنمية مهنية للعاملين فيها.
8- توفر الجامعة مكتبة مركزية ومكاتب فرعية لها.
9- تهتم الجامعة بالوحدات التعليمية الاقتصادية في نظامها التعليمي.
10- تطور المناهج التعليمية بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.
11- توائم الجامعة بين البرامج التعليمية وبين متطلبات سوق العمل.
12- توظف برامج خاصة لرعاية الموهوبين وتستقطبهم وتشجعهم على مزيد من التفوق.
13- توزع الطلبة على التخصصات وفقاً لقدراتهم وميولهم حسب متطلبات السوق.
14- تفتح المجال للطلاب الراغبين للتعلم عن بعد.
15- تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في عملية التدريس.

ثالثاً: متطلبات البحث العلمي

1- تشارك الجامعة في إنجاز المؤتمرات العلمية المدعومة محلياً ودولياً.
2- تشجع الجامعة الباحثين على إنجاز ونشر أكبر قدر من البحوث العلمية.
3- تحرص الجامعة على توصيف برامجها وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.
4- تهيئ المناخ الأكاديمي والبيئة الجامعية التي تشجع الإبداع والابتكار وحرية البحث العلمي.
5- تستثمر الجامعة طاقة أعضاء هيئة التدريس في الإنتاج العلمي.
6 – توفر مراكز علمية وبحثية متنوعة.
7- توفر مراكز التدريب والتأهيل والاستشارات.
8- يتوفر لدى الجامعة (مطابع للنشر).
9- تستفيد الجامعة من تجارب الخبرات الجامعات المنتجة والرائدة محليا وإقليميا ودوليا.
10- تشجع الجامعة القطاع الخاص ورجال الأعمال على تقديم الدعم للبحث العلمي ومشاريعه.

رابعاً: متطلبات خدمة المجتمع

1- تستثمر الجامعة المساحات الشاغرة فيها بعمل معارض إنتاجية، وبإنشاء نوادي رياضية خاصة للعاملين فيها ونوادي عامة للمستفيدين من خارج الجامعة.
2- توقع عقود شراكة مع مؤسسات من القطاع التجاري والخاص.
3- تقدم الاستشارات والخدمات للشركات والمؤسسات الإنتاجية.
4- تشجع مؤسسات المجتمع المحلي على تقديم المساعدات المالية.
5- تقوم بتسويق إنتاجها العلمي إلى حقول المجتمع المختلفة.
6- توسع نشاطاتها الإنتاجية في الكليات التطبيقية لإفادة المجتمع المحلي.
7- تعزز الاستفادة من برامج التعاون والمنح الدولية بدعم الأنشطة الإنتاجية.
8- ترعى الجامعة حفلات التخرج وحفلات المناسبات العامة .
9- تقدم الخدمات العلمية والدراسات الاستشارية للقطاعين الحكومي والخاص.

خامساً: متطلبات مادية ومالية

1- تستفيد الجامعة من أسوارها المطلة على الشوارع العامة من خلال إنشاء مباني متعددة الأغراض عليها وتأجيرها (فنادق – مطاعم – مكاتب – سكنات – صالات- أسواق)
2- تمتلك الجامعة مساحات ومباني كافية وموقعا متميزا يساعد على توفير بيئة تعليمية ملائمة.

3 - تمتلك الجامعة مزارع حيوانية ونباتية ومساحات خضراء.
4- تمتلك الجامعة منشآت رياضية وصحية.
5- وجود عدد من المعدات والآلات والباصات والسيارات والحراثات والأجهزة والتقنيات.
6- تستثمر الجامعة أموالها من خلال إنشاء(مدارس أهلية – جامعات خاصة – مستشفيات وعيادات - بنوك مصرفية – قنوات تعليمية وإخبارية ورياضية).
7- تستورد الأجهزة المتعلقة بتخصصات الجامعة و تبيعها للسوق بأسعار منافسة.
8- تطور المنتجات الزراعية وتبيعها للسوق بأسعار منافسة.

خامساً : النتائج والتوصيات

في الختام يمكن القول بأن تبني الجامعات اليمنية لنموذج الجامعة المنتجة، يعتبر من أفضل الأساليب لتنويع وتعزيز مصادر التمويل الذاتي لديها، ووسيلة ناجحة للتخلص من الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي، وقد توصلت هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على جامعة صنعاء على أن لها إمكانات معتبرة تخولها للانفتاح على البيئة الاقتصادية والإنتاجية، وأنها تمتلك عدد كبير من المقومات والمتطلبات، ولكنها بحاجة إلى استثمارها واستغلالها الاستغلال الأمثل، لكي تتحول إلى جامعة منتجة، ولكي تكون أيضاً نموذجا يحتذى به لبقية الجامعات اليمنية، ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي:

1- أن تتوفر تشريعات وقوانين ولوائح وقرارات تسمح للجامعة باستثمار أصولها وإمكاناتها ومرافقها وأسوارها، وأن يكون لها حرية التصرف في مواردها.
2- تحديث رؤية ورسالة وقيم وأهداف الجامعة بما يتناسب مع فلسفة الجامعة المنتجة.
3- تحديث هيكل الجامعة التنظيمي بما يتناسب مع وظائف ومهام الجامعة المنتجة.
4- التنمية المهنية للكادر التدريسي و الأكاديمي والإداري في ضوء أهداف الجامعة المنتجة.
5- استكمال تطبيق برنامج الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي.
6 – تطوير المقررات والبرامج بما يتناسب احتياجات سوق العمل ، واستكمال توصيفها.
7- توسيع القبول في نظام الموازي والنفقة الخاصة، والتعليم عن بعد، وزيادة رسوم الخدمات.
8- تطوير برامج التعليم المستمر وتنوعيها بحسب حاجة سوق العمل.
9- تقديم خدمات علمية واستشارية وتدريبية للقطاعين الحكومي والخاص.
10-استثمار أسوار الجامعة وأرضها الشاغرة في إنشاء (محلات تجارية وفنادق ومطاعم وسكنات ومواقف سيارات وأسواق ونوادي رياضية وعيادات طبية)، وذلك من خلال التنسيق مع الهيئة العامة للأوقاف لاستثمار أموال الوقف في الجامعة، و كذلك مع القطاع الخاص.
11- استثمار موارد الجامعة في إنشاء(مدارس أهلية- جامعات خاصة - مستشفيات وعيادات - بنوك مصرفية – قنوات تعليمية وإخبارية ورياضية).

التوصيات:

- أن تتبنى مؤسسات التعليم العالي نموذج الجامعة المنتجة ومنها جامعة صنعاء، وذلك بما يتوافق مع السياسة التعليمية، والرؤية الوطنية للجمهورية اليمنية 2030.
- إعداد خطط استراتيجية للجامعات تتناسب مع فلسفة الجامعة المنتجة.
- فتح المجال للقطاع العام والخاص بمؤسساته وشركاته للاستفادة من أملاك ومرافق الجامعات واستثمارها بما يعود عليها بالنفع.
- تأسيس صندوق لتمويل التعليم في الجامعة يساهم فيه الأفراد ومؤسسات المجتمع المختلفة مثل (هيئة الأوقاف - هيئة الزكاة – الاتصالات).
- تطبيق نظام الكلية المنتجة، وذلك باستهداف بعض الكليات في جامعة صنعاء كمرحلة أولى، ويقترح الباحثان (كلية الزراعة – الحاسوب – الهندسة- الكليات الطبية والتطبيقية) كتجربة خاضعة للتقييم، ومن ثم التعميم على بقية الكليات.

المقترحات:

أن يتم إجراء دراسات حول المواضيع الآتية:
- أنموذج مقترح لتحويل الجامعات اليمنية إلى جامعات منتجة.
- مدى توفر متطلبات الجامعة المنتجة في الجامعات اليمنية وسبل تطويرها.
- معوقات تطبيق أنموذج الجامعة المنتجة في الجامعات اليمنية.

المراجع:

1. أبو الخير، راوية. (2016). *مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظة غزة*. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
2. البرعي، العزي. (2007). *تمويل التعليم العالي في اليمن: الواقع وإمكانات التطوير*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.
3. بوفالطة، محمد وموساوي، عبدالنور.(2015) اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة (الاستثمارية) كمصدر للتمويل الذاتي – دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة. جامعة الجزائر. *مجلة العلوم الانسانية*، ب (43)، ص 377-392

4. جامعة صنعاء، (2021). *تحليل الوضع الراهن لجامعة صنعاء في ضوء الرؤية الوطنية للجمهورية اليمنية*، غافق للدراسات والنشر.
5. جامعة صنعاء.(2021). *التقرير السنوي لمركز التطوير وضمان الجودة*، صنعاء. غافق للدراسات والنشر.
6. جامعة صنعاء. (2021). *الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء 2022م – 2026م*.
7. جامعة صنعاء. (2020). *التقرير السنوي*.
8. جامعة صنعاء. (2019). *التقرير السنوي*.
9. الجماصي، محمد. (2019). *درجة توافر خصائص الجامعة المنتجة في الجامعات الفلسطينية وسبل تعزيزها*. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية. غزة.
10. خالدي، حميدة ورفيقة، حورش .(2020). *الشراكة بين الجامعات والمؤسسات المنتجة ركيزة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر المزرعة التجريبية – جامعة فرحات عباس سطيف 1 – نموذجاً*، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإرشادية، 8(1)،ص181-200
11. الخليفة، عبدالعزيز.(2014). *صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية نموذجا*. مجلة رسالة التربية وعلم النفس. جامعة الملك سعود ، الرياض، العدد(46). ص 97-123
12. الزهراني، سعدية وأحمد، إيمان.(2020). دور القيادات الأكاديمية في تحقيق معطيات الجامعة المنتجة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*. العدد(61). ص 156- 183
13. زاوحي، خالد علي أحمد. (٢٠٢٠). *تصور مقترح لتطوير دور الجامعات اليمنية في خدمة المجتمع في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة*، المؤتمر العلمي الأول لجامعة البيضاء، اليمن.
14. صالح، ابراهيم. (2017). مصادر تمويل التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية- جامعة عين شمس*، 41(3)، ص15-48
15. الطاوس، غريب وعلي، دشة وتقرات، يزيد (2019). تبني نموذج الجامعات المنتجة كآلية لتنويع مصادر تمويل التعليم العالي. دراسة تجارب دولية. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، (3). ص56- 97
16. عز الدين، حليمة (2020).التمويل الذاتي للعليم العالي- الجامعة المنتجة نموذجاً مقترحاً، *المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، 8 (2)،ص 389-403.
17. علي، عزه.(2018). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، *المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي*، 34 (11) ، ج.2 . ص 72 – 111
18. العتيبي ، نور.(2022). دور البحث العلمي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. جامعة اسيوط. *إدارة البحوث والنشر العلمي. المجلة العلمية*. 38 (3)،ج2 .ص237- 260.
19. الغامدي، منال.(2020) تنويع مصادر تمويل التعليم العالي بجامعة أم القرى في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. 29(1).ص 703 – 729
20. الماجد ،ابتسام . (2018)تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26 (6)،ص 30- 52
21. مركز الدراسات الاستراتيجية. (2010). جامعة الملك عبدالعزيز، الاصدار الثاني والعشرون. موقع جامعة صنعاء https://su.edu.ye
22. لاشين، محمد والمهدي، ياسر وصلاح الدين، نسرين (2013). تنويع مصادر تمويل التعليم العالي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج الريادية المعاصرة. تم استرجاعها في تاريخ 2022/4/13 : https://www.researchgate.net/publication/312147015
23. الكعبي ،نعمة (2018). *رؤية معاصرة في تبني مفهوم الجامعة المنتجة في بيئة المعرفة*. المؤتمر العلمي السابع . جامعة بغداد . العراق.
24. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2020). *تحليل الوضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية*.
25. هارون، طارق (2019). *الجامعة المنتجة نمط التحول إلى التعليم المنتج في إطار اقتصاديات التعليم:(جامعة إفريقيا العالمية نموذجا)*.ندوة التعليم الاسلامي في أفريقيا.جامعة أفريقيا. السودان.
26. Groccia, James E.& Miller, Judith E.(2005): On Becoming aproductive university strategies for Reducing Cost and Increasing Quality in Higher Education. Bolton, USA, Anker publishing company, inc
27. Paul W.Rahmeier (1998)A University's Mission Responding to Community Needs, Education, Vol, 118, No.3, spring, pp, 323:326.