دور التعليم المستمر في تعزيز متطلبات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات منتجة

The Role of Continuing Education in Enhancing the Requirements for the Transformation of Emerging Saudi Universities into Productive Universities

إعداد

عائشة بنت عبدالله بن علي الشهري

Aisha Abdullah Ali Al-Shehri

مرشح دكتوراة بقسم السياسات التربوية- كلية التربية-جامعة الملك سعود بالرياض-المملكة العربية السعودية

Doi: 10.21608/jasep.2025.413347

استلام البحث : ٩ / ١١ /٢٠٢٤

قبول النشر: ٥ / ١٢ / ٢٠٢٤

الشهري، عائشة بنت عبدالله بن علي (٢٠٢٥). دور التعليم المستمر في تعزيز متطلبات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات منتجة. ***المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر،٩(٤٥) ، ٥١٥ – ٥٤٢.

http://jasep.journals.ekb.eg

دور التعليم المستمر في تعزيز متطلبات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات منتجة

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مبادئ التعليم المستمر في تعزيز متطلبات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات منتجة ، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي وتمت الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال المصادر المعاصرة، وتكونت الدراسة من ثلاث مباحث تناولت فيها مفهوم كل مبحث وأهميته وأهدافه ونشأته وتجارب الدول الناجحة فيما يخص الجامعة المنتجة ، وأوصت الدراسة الجامعات الناشئة بضرورة تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة في ضوء مبادئ التعليم المستمر، والعمل على تبني فكرة التحول والتغيير يعزز استقلالها المالي وجودة التعليم والبحث العلمي، مما يسهم في تلبية احتياجات السوق والمجتمع، كما يدعم التنمية الاقتصادية من خلال تحويل الابتكارات إلى منتجات وخدمات، ويعزز التنافسية الدولية عبر شراكات وأبحاث مؤثرة، هذا التحول يجعل الجامعات محركًا رئيسيًا للتنمية المستدامة والمجتمعية.

الكلمات المفتاحية: مبادئ التعليم المستمر- المتطلبات - الجامعات المنتجة - الجامعات الناشئة.

Abstract:

This study aimed to explore the role of continuing education principles in enhancing the requirements for the transformation of emerging Saudi universities into productive universities. To achieve the study's objectives, a descriptive documentary approach was employed, and the research questions were addressed using contemporary sources. The study comprised three sections, each discussing key concepts, significance, objectives, historical development, and successful international experiences related to productive universities.The study recommended that emerging universities should fulfill the requirements of productive universities considering continuing education principles. It emphasized the need to adopt transformation and change strategies to enhance financial independence, improve the quality of education and research,

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

and meet market and societal needs. Additionally, this transformation supports economic development by converting innovations into products and services, strengthens international competitiveness through impactful partnerships and research, and positions universities as key drivers of sustainable and societal development.

Keywords: Continuing Education Principles - Requirements - Productive Universities - Emerging Universities.

مقدمة

التعليم هو أساس التنمية وأحد ركائزها، وبالتعليم يُبنى المجد وتُؤسَّس الحضارة. ويُعد الاستثمار في التعليم ومؤسساته من أهم مظاهر المدنية الحديثة والرقي الفكري. وحيث يتسم العصر الراهن بالفيض المعرفي والانفتاح على الثقافات المختلفة، خاصة في التعليم الجامعي، فإن الجامعات تلعب دورًا حاسمًا في تقدم المجتمعات وتخريج الكوادر المؤهلة التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التغيرات المتسارعة والفض المعرفي المحيط. الأمر الذي أوجب على المهتمين إيجاد رؤى جديدة، وأنماط تعليمية متنوعة، ونماذج تجمع بين العلم والإبداع والإنتاج، بالإضافة إلى تطوير الأفكار والتقنيات. ويتم ذلك من خلال قيام الجامعات بأدوارها الأساسية، كالتعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بطريقة غير تقليدية، وبعقلية إنتاجية تساعدها في ترويج منتوجها العلمي ، وتوثيق صلتها بمجتمعها لتفعيل هذه الأدوار بشكل مدروس، وفق مبادئ التعليم المستمر.

ولدعم الجامعات عقد المؤتمر العالمي الثالث للتعليم العالي التابع لليونسكو في برشلونة إسبانيا، وشهد مشاركة أكثر من ١٥٠٠ ممثل من مختلف القطاعات بما في ذلك الجامعات والحكومات والمنظمات متعددة الأطراف والقطاع الخاص والمجتمع المدني حيث تبادلوا الخبرات والأفكار بهدف وضع خارطة طريق موحدة لمستقبل التعليم العالي خلال العقد القادم ، ومن أهم المحاور التي تناولها المؤتمر دور التعليم العالي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز مبدأ الشمولية في مؤسسات التعليم العالي وضمان جودة البرامج التعليمية ومواءمتها مع احتياجات سوق العمل ودعم التنقل الأكاديمي للطلاب والباحثين وتحسين الحوكمة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وتأمين تمويل مستدام للقطاع التعليمي وتعزيز إنتاج البيانات والمعرفة لدعم اتخاذ القرار وتعزيز التعاون الدولي في مجال التعليم العالي واستشراف الاتجاهات

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

المستقبلية في ظل تسارع التحولات العالمية في قطاع الجامعات (UNESCO,2022).

ويتطلب هذا التحول التأكد من تحقيق مجموعة من المتطلبات، من بينها تحديث المناهج الدراسية وتعزيز الأبحاث التطبيقية، وبناء شراكات فعّالة مع مختلف القطاعات، وتوفير بيئة تعليمية مرنة تستجيب للمتغيرات، بحيث يمثل التعليم المستمر دعامة رئيسية لهذه المتطلبات وهذا ما أكدت عليه رؤية السعودية ٢٠٣٠، ومن أبرز أهدافها تحقيق تقدم ملحوظ في تصنيف الجامعات السعودية عالميًا، بحيث تنضم خمس جامعات سعودية على الأقل إلى قائمة أفضل ٢٠٠ جامعة في العالم بحلول عام ٢٠٣٠ ، تسعى الرؤية إلى ردم الفجوة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل وهذا ما يوطد مفهوم الإنتاجية في الجامعات (رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، ٢٠١٦).

وكان نتاج للمكتسبات الإيجابية للرؤية المباركة ٢٠٣٠ أنه في الثاني من ربيع الأول لعام ١٤٤١ صدر المرسوم الملكي الكريم رقم (م/ ٢٧) بإقرار نظام الجامعات الجديد الذي يكفل للجامعات الاستقلالية المنضبطة وفق السياسيات العامة للدولة ، باعتبار الجامعة مؤسسة أكاديمية عامة ذات شخصية اعتبارية مستقلة ماليًّا وإداريًّا، حيث تم اقتراح القواعد المنظمة للاستثمار والإيرادات الذاتية وإدارة الأوقاف في الجامعة وفقًا للوائح التي يصدرها مجلس شؤون الجامعات، وقد ركز النظام على ثلاث جامعات عريقة كمرحلة أوليه على أن يطبق تدريجيا على باقي الجامعات العريقة والناشئة وهذا سوف يساعد بشكل كبير على تحقيق متطلبات التحول إلى مؤسسات إنتاجية (مجلس شؤون الجامعات، ٢٠٢٣).

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات الجامعة المنتجة، وتسليط الضوء على دور مبادئ التعليم المستمر في تحقيق هذا التحول، مع التركيز على تكامل الجوانب الأكاديمية، التطبيقية، والابتكارية لضمان استدامة الجامعة وتعزيز تأثيرها الإيجابي كمحرك رئيسي للتنمية الشاملة .

مشكلة الدراسة

إن تعاظم دور الجامعات كمنارات للعلم والتقدم أوجب عليها أن تقبل هذا التحدي وتسعى لإثبات وجودها وسط سيل المعلومات والمنافسات على القمة ، وذلك بإيجاد حلول مبتكرة من داخلها وعدم الاعتماد على الدعم الخارجي لتظل مكانتها محفوظة مكتفية بما فيها من موارد قادرة على الإنتاج المعرفي ملبية احتياجات مجتمعها مؤكدة على أهميتها العلمية والاجتماعية ، في ظل التحديات التي يشهدها العالم من حولها ،

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

وحيث يشهد قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تحولًا استراتيجيًا نحو تعزيز الإنتاجية والمعرفة التطبيقية في إطار رؤية ٢٠٣٠، مما يتطلب إعادة هيكلة دور الجامعات الناشئة لتصبح مؤسسات منتجة تتماشى مع المعايير العالمية بحيث تساهم في التنمية الاقتصادية والمعرفية وتتم إعادة الهيكلة بإعادة النظر في فلسفتها و أساليبها التعليمية ، والتركيز البحوث التطبيقية، والشراكات المؤسسية لخدمة المجتمع، مع الحرص على تقويم ومراجعة خططها الناشئة باستمرار(العتيبي ،٢٠٢٢).

فالجامعات الناشئة تعد مثال قوي على الحاجة للنهوض والاعتماد على الذات والاستقلال، فالوضع الراهن ينبئ بأنها مازالت بحاجة إلى المساندة الحكومية للتغلب على الصعوبات المختلفة سواء في النواحي المادية والتقنية والبشرية والمكانية ، وهذا محفز للقيام بتفعيل متطلبات الجامعة المنتجة واعتماد نموذجه ليكون دليلا سهلا لتحول الجامعات الناشئة التي تعاني من القصور إلى جامعات منتجة (الروقي ،٢٠٢٢).

إلا أنه وبالرغم من الدعم والاهتمام الحكومي؛ وبالرغم من الصعود الذي تحقق في مراكز بعض الجامعات السعودية المرموقة في التصنيفات الجامعية العالمية؛ إلا أن هناك قلة ظهور لبعض الجامعات الناشئة في هذه التصنيفات، ما يدل على وجود واقع فعلي يحول دون تحقيقها لمزايا تنافسية بحكم حداثة التجربة وضعف الاستقرار التنظيمي، فتركيزها منصب على أداء وظيفتها الأولى، واعتمادها الكلي على التمويل الحكومي (الزهراني ،٢٠٢١).

وفي هذا السياق، يُعَد التعليم المستمر أحد الأدوات الأساسية لتعزيز الكفاءات الأكاديمية والمهنية، وتمكين الجامعات من تقديم برامج مبتكرة تستجيب لاحتياجات سوق العمل والصناعة. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تتعلق بآليات دمج مبادئ التعليم المستمر في استراتيجيات الجامعات الناشئة، ومدى تأثيره على تحسين جودة المخرجات التعليمية والبحثية. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور التعليم المستمر في تعزيز تحول الجامعات الناشئة إلى جامعات منتجة، من خلال استكشاف سياسات واستراتيجيات تعتمد على مبادئ التعليم المستمر وتأثيرها على الأداء المؤسسي والاقتصادي لهذه الجامعات فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بتحول الجامعات الناشئة إلى جامعات منتجة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تستعرض المتطلبات في سياق التعليم المستمر. فما هي المتطلبات التي تناولتها الأدبيات وكيف يمكن الاستفادة منها؟

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة بشكل رئيس إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

- ما المتطلبات الأساسية لتحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات منتجة في ضوء مبادئ التعليم المستمر؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ماهي مبادئ التعليم المستمر التي تدعم تحول الجامعة الناشئة الى جامعة منتجة؟
- ماهي متطلبات الجامعة المنتجة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى الهدف الرئيسي التالي :

التعرف على المتطلبات الأساسية لتحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات منتجة في ضوء مبادئ التعليم المستمر، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- التعرف على مبادئ التعليم المستمر التي تدعم تحول الجامعات الناشئة الى جامعة منتجة.
- الكشف عن متطلبات الجامعة المنتجة.

أهمية الدراسة

- تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من خلال تناولها لمبادئ التعليم المستمر ومدى مراعاة تضمينها كمبادئ أساسية في تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات منتجة، والذي ترتبط بصورة مباشرة برؤية ٢٠٣٠.

- يؤمل أن تكون هذه الدراسة مرجع أولى للباحثين والباحثات وذلك بتزويد مكتبة الجامعة بدراسة جديدة تتعلق بالوصول بالجامعات السعودية الناشئة إلى الريادة من خلال تحويلها إلى جامعات منتجة وفق مبادئ التعليم المستمر.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة الحالية على متطلبات تحول الجامعات السعودية الناشئة الى جامعات منتجة في ضوء مبادئ التعليم المستمر كالمرونة والشمولية، والاستمرارية، والتكامل، والإبداع.

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٦هـ - ٢٠٢٤ م.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الحكومية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

مصطلحات الدراسة

- ***مبادئ التعليم المستمر Principles of Continuous Education***

يعرف التعليم المستمر إصطلاحا: " كل نشاط هادف ومقصود للتعلم بشكل مستمر، بهدف تحسين المعلومات والمهارات والكفايات المرتبطة بالجوانب الشخصية والاجتماعية والمهنية، حتى يحصل التكيف مع متطلبات التنمية ومواجهة تحديات المستقبل، مما يعمل على تحسين نوعية الحياة."(رومان ،٢٠٢٤،١٠٠٦).

إجرائيًّا: ويقصد بها في هذه الدراسة، بأنها تلك المبادئ التي تنطلق من التعليم المستمر، الذي يُعنى بتطوير الإمكانات والمهارات البشرية في الجامعات الناشئة؛ لتمكينها من إرساء قواعد الإنتاجية بشكل يخدم مصالحها، على مستوى منسوبيها ومجتمعها، وحل مشكلاتهم في ضوء المبادئ التالية المرونة، والشمولية، والاستمرارية، والتكامل، والإبداع.

- ***المتطلبات Requirements***

اصطلاحًا: "هي الاحتياجات اللازمة لا نجاز العمل والقيام به وفق المعايير ، وشروط واجب توافرها مسبقاً لتحقيق التطبيق الفعال والناجح " (محمد وآخرون ،٢٠٢٤ ،ص ١١٩.).

إجرائيًّا: ويقصد بها في هذه الدراسة تلك المعايير العالية والشروط ، التي يجب أن توفرها الجامعات السعودية الناشئة أثناء قيامها بأدوارها لتتحول الى جامعات منتجة، وترتقي إلى المستوى المطلوب مع تضمين مبادئ التعليم المستمر في هذا التحول، حسب التوجهات والسياسات الوطنية.

- *الجامعة المنتجة The Productive University*

إصطلاحًا:

- "هي الجامعة التي تتميز عن الجامعة التقليدية بإطار فكري وفلسفي جديد من خلال التفعيل الأمثل لخصائصها ووظائفها التعليمية والبحثية والخدمية بهدف تطوير إنتاجها المعرفي والبحثي لتحقيق موارد مالية إضافية من خلال أساليب متعددة كالبحوث وهذا يعني أن تسعى الجامعة المنتجة إلى القيام بوظائفها الأساسية، وأن تكون مصدر الإشعاع الفكري في المجتمع، وأن تسهم في إيجاد الحلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسات الاجتماعية " (العتيبي، ٢٠٢٠، ٢٤٥ ص).

إجرائياً: الجامعة المنتجة في هذه الدراسة: هي الجامعة التي تقوم بوظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية بجودة وكفاءة وتوازن ، بحيث يتم استثمار تلك الوظائف بمفهوم الإنتاجية تحت مظلة مبادئ التعليم المستمر، والإنتاجية هنا يقصد بها الجانب المادي كالشراكات وحاضنات الأعمال والتدريب والاستشارات ...الخ وغيرها من الخدمات

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

المدفوعة والجانب الغير المادي من حيث إنتاج الكوادر المؤهلة وإنتاج المعرفة والأفكار، أو الخبرة، أو المحتوى، أو التجارب أو الفعاليات الثقافية والمعارض.

الجامعة الناشئة The Emerging University

إصطلاحًا: يقصد بالجامعة الناشئة هي" الجامعة حديثة الإنشاء أي التي لا يزيد عمرها عن ثلاثين أو أربعين عاما وهو عمر يعتبر قصير نسبياً مقارنةً بالجامعات الأمريكية والأوروبية قديمة النشأة"(الشمري ،٢٠١٧، ٧٥).

وهي أيضا "الجامعات التي تم أنشأت خلال عام ١٤٢٤ وما بعده، وغالبا كانت في الأصل فروعاً لجامعات قائمة، أو كليات موزعة على مدن ومحافظات متجاورة ، حيث تم جمعها وإعادة هيكلتها وتجميعها تحت إدارة مركزية وواحدة باسم مشترك " (الرويلي ،٢٠٢١، ٨٩) .

إجرائيًّا: يقصد بها في هذه الدراسة هي الجامعات حديثة الإنشاء، أي الجامعات التي أنشأت خلال أقل من عقدين من الزمان ، ولا تزال في طور بناء مكانة أكاديمية على المستوى المحلي، وبالتالي تحتاج للكثير حتى تصعد في سلم التصنيف العالمي وبالتالي تحقق متطلبات التحول إلى جامعات منتجة .

منهج الدراسة

اقتضت طبيعة هذه الدراسة إتباع المنهج الوصفي الوثائقي للإجابة على أسئلة الدراسة من خلال المصادر المعاصرة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت مبادئ التعليم المستمر:

- **دراسة الشبيلي(٢٠٢١)،التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ التعليم المستمر.**

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتعزيز ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة العربية السعودية في ضوء مبادئ التعليم المستمر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٤٠٩) عضوا من أعضاء هيئة التدريس ، وأظهرت نتائج الدراسة درجة أنواع التشارك المعرفي من قبل أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة العربية السعودية متوسطة بشكل عام، حيث جاء مجال التدريس في الترتيب الأول ثم مجال خدمة المجتمع، ثم مجال البحث العلمي، وأسفرت النتائج أيضا عن أن محور العوامل المعيقة الشخصية، التنظيمية، التقنية تؤثر بدرجة عالية على ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة العربية السعودية للتشارك المعرفي، وأكثر العوامل تأثيراً بالترتيب: التنظيمية الشخصية التقنية، وأوصت

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

الدراسة بالاستفادة من التصور المقترح في تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ التعليم المستمر.

- دراسة رومان (٢٠٢٤)، بعنوان: تصور مقترح لتطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مبادئ التعلم المستمر.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مبادئ التعلم المستمر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (١٦٠) عضو هيئة تدريس في بعض الكليات النظرية والعملية بجامعة القاهرة؛ وأظهرت نتائج الدراسة أهمية تفعيل متطلبات تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مبادئ التعلم المستمر وبدرجة أهمية كبيرة جدا، وضرورة مواجهة التحديات لتطوير أدائهم المهني، وأوصت الدراسة بالأخذ بالتصور المقترح لتطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مبادئ التعلم المستمر.

ثانيا: الدراسات التي تناولت محور الجامعات المنتجة:

- **دراسة الماجد (٢٠١٨)، بعنوان: تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تمويل التعليم الجامعي السعودي والمعوقات والمتطلبات، وأبرز التجارب العالمية والمحلية في تطبيق نموذج الجامعة المنتجة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الوثائقي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت العينة (٥٠%) من أعضاء هيئة التدريس بثلاث جامعات سعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن التمويل في الجامعات السعودية يعاني من وجود معوقات إدارية في واقع مؤسسات التعليم الجامعي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني صيغة الجامعة المنتجة، وإعادة النظر في سياسة التمويل الحكومي للجامعات السعودية.

- **دراسة ابن جبرين (٢٠١٨)، بعنوان: تطوير الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المتجددة.**

هدفت الرسالة لوضع تصور مقترح لتطوير الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المتجددة، وكذلك التعرف على متطلبات تطبيق فلسفة الجامعة المتجددة في الجامعات السعودية، واتبعت الدراسة المنهجَين الوصفي المسحي، والوصفي الوثائقي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٣٦٨) عضو هيئة تدريس من خمس جامعات سعودية ، وأظهرت نتائج الدراسة أن تحقيق

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

القدرة التنافسية للجامعات يتم من خلال تقليل الأعباء التدريسية والإدارية لأعضاء الهيئة التعليمية، وكذلك توجه الجامعات السعودية نحو التخصصات والمسارات البينية، وامتلاك الجامعات لفروع خارج حدود المملكة العربية السعودية، ومنح الجامعات قروضًا ميسرة لمساعدة الطلاب في البدء بمشاريعهم الخاصة، وتقليل الجامعة من اعتمادها على التمويل الحكومي. وأوصت الدراسة بتبني فلسفة الجامعة المتجددة .

ثالثاَ: الدراسات التي تناولت محور الجامعات الناشئة:

- **دراسة الزهراني (٢٠٢١).بعنوان: تصور مقترح للتغلب على تحديات الجامعات السعودية الناشئة في ضوء متطلبات مفهوم الجامعة المنتجة.**

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح للتغلب على التحديات التي تحول دون تحوّل الجامعات السعودية الناشئة نحو صيغة الجامعة المنتجة، من خلال الكشف عن واقع التحديات بالمجالات العملية التعليمية، والبحث العلمي، وبخدمة المجتمع، والإدارة والتشريعات والبيئة الخارجية للجامعة واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة ، وبلغت عينة الدراسة (٤٠) من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة وجود التحديات كانت على الترتيب البيئة الخارجية ثم البحث العلمي ومن ثم خدمة المجتمع وبعدها الإدارة والتشريعات وأخرها تحديات العملية التعليمية، وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق الجامعات الناشئة لمتطلبات التحول الى الجامعة المنتجة فهي الحل الأمثل للتحديات التي تواجهها.

- **دراسة الشريف (٢٠٢٢)، بعنوان: تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى ومعوقات تحولها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٣٢٧) قائدا من القيادات الأكاديمية في خمس جامعات سعودية ناشئة، وأظهرت النتائج أن درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى جاءت بدرجة قليلة ، وأن درجة معوقات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى جاءت بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة الجامعات السعودية الناشئة وتطوير أنظمتها ولوائحها ومراجعة خططها الاستراتيجية بما يدعم تحولها إلى جامعات عالمية المستوى.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

الإطار النظري :

التعليم المستمر

- **مفهوم التعليم المستمر**

مفاهيم التعليم المستمر متقاربة ، وفي مجملها تتفق على التطوير الناجم من هذا النوع من التعلم حيث يعرف هذا المفهوم بأنه إعادة تشكيل النظام التعليمي، وتنمية القدرات للمتعلم في الوقت ذاته فالمتعلم صانع للمعرفة ، متفاعل معها ومع بيئته المحيطة به، لا يتوقف تعلمه عند حدود مراحله الدراسية، إنما يمتد على مراحل الحياة كلها ، فهو تعليم إضافي يتضمن برامج شاملة ومصممة لجعل المهنيين على اتصال دائم بكل ما هو جديد في مجال عملهم، ويندرج تحت التعليم المستمر العديد من البرامج المعتمدة للكبار وللإرشاد المهني (فراج، ٢٠٢٢) .

ومن المفاهيم التي تتوافق مع التغيير والتحول ما أشارت إليه لطرش (٢٠١٦) بأن التعليم المستمر هو الاستراتيجية التي يتم بها خروج الأنظمة التعليمية من أزماتها، من أجل الاستجابة لمتطلبات ثورة المعلومات المتغيرة .

- **نشأة التعليم المستمر**

يشير حنفي (٢٠١٦) أن أول من خاض في التعليم المستمر هو المفكر كومنيوس حيث أصّل جذور هذا النوع من التعليم في كتابه الموسوم ب" فن التعليم الأكبر" بمناداته الى إلزامية التعليم لكافة طبقات المجتمع، وإزالة الفوارق الطبقية التي كانت منتشرة آنذاك ، فشعاره "تعليم الكل للكل بشكل كلي"

وفي عصرنا الحديث يعتبر أول فيلسوف أشار إلى فكرة التعليم المستمر هو الفيلسوف الفرنسي (Bacheller(1884-1962، حيث رأى أن التعلم الذي يتوقف في مرحلة الشباب لا يعد نافعا، فالفكر ينمو بصفة مستمرة ولابد من التعليم بصفة متواصلة، ويعتبر التأسيس التاريخي للتعليم المستمر منذ نشأة العملية التعليمية ومنذ الأزل؛ يسعى الجميع للبحث عن المعرفة وتطوير أنفسهم، ليس فقط على مستوى الأفراد، ولكن أيضًا على مستوى الجماعات، وكانت البداية العلمية الحقيقية لمفهوم التعليم المستمر في أعقاب الحرب العالمية الأولى، وبدأ بعدها الاهتمام بإجراء البحوث المتعلقة بتعليم الكبار، مثل بحث إدوارد ثورندايك، حيث إنه كان مقتصراً على تعليم الكبار وإثبات قدرتهم على التعلم، حتى جاء مؤتمر مونتريال (١٩٦٠)، وأثبت أن التعليم لا يقتصر على فئة أو عمر معين، واستمرت الأبحاث والدراسات حتى أصبح التعليم المستمر له ثقله ووزنه في العملية التربوية (لطرش، ٢٠١٦).

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

- **أهداف التعليم المستمر**

تتسم أهداف التعليم المستمر بالشمولية والاتساع، نظرًا لارتباطها بفترة طويلة تمتد على مدى حياة الفرد ، وأشارت العديد من الدراسات إلى الأهداف الأساسية للتعليم المستمر كما ذكرها Laal and Salamati (٢٠٢١) وروومان (٢٠٢٤):

- يهدف التعليم المستمر إلى تعزيز معلومات الأفراد ورفع كفاءتهم المهنية وتطوير معارفهم طوال حياتهم.
- يعمل التعليم المستمر على زيادة الإنتاج وتحسين جودته وبالتالي الإسهام في تقدم المجتمع ورفع مستوى تطوره .
- مساعدة الأفراد على التكيف مع التغيرات المستمرة والاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة.

- **الأسس الفلسفية والنظرية للتعليم المستمر:**

لقد استُخدم التعلم المستمر من أجل إحداث التغيير والتحول الاجتماعي، والثقافي، والاقتصادي، والتربوي ؛ وذلك بإقرار الفلاسفة بأن التعلم المستمر هو أداة التحول الإيجابي في المجتمعات، ودائما ينادي المفكرين والفلاسفة لإحداث تغيرات اجتماعية من خلال برامج التعلم المستمر وارتبط التعليم المستمر ارتباطاً وطيدا بالتجديد المهني المستمر فهو يشير لكامل العملية التربوية دون توقف (الحصف،٢٠٢٢) .

ومما هو جدير بالذكر أن هناك العديد من فلسفات ونظريات التعليم المستمر والمرتبطة بالتحول اللاتي يمكن إسقاطها لتحقيق متطلبات التحول للجامعات المنتجة وفق مبادئ التعليم المستمر ما يلي:

- **الفلسفة البرجماتية أو التقدمية :**

من أبرز رواد هذه الفلسفة جون ديوي حيث يرى أن المجتمع الديمقراطي مجتمع ملتزم بالتغيير الدائم فهي فلسفة ضد الأفكار التسلطية السائدة في ذلك الوقت، والتي لم تعد مناسبة للمجتمعات الساعية للتوسع الحضري والصناعي، فانطلقت الفلسفة التقدمية برؤية مختلفة لا تركز على تنمية الجانب العقلي فقط؛ بل تهتم بحركة المجتمع واحتياجاته (الجبر، ٢٠٢٠) .

- **نظرية التعلم التحويلي :**

"وذكر ميزرو في كتاباته حول هذه النظرية أن التعلم التحويلي هو عملية تعلّم مستمر تقوم بتحويل الأطر المرجعية الحالية لجعلها أكثر شمولا وانعكاساً وانفتاحاً، وقادرة على التغيير وتقبله، حيث يبدأ الشخص بانتقاد افتراضاته وأفكاره القديمة، ومبادئه الشخصية، وتقييم وجهات نظر بديلة، ثم اتخاذ قرار يقضي بنبذ

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

المنظور القديم، واستبداله بمنظور جديد، من أجل التعايش مع المجتمع ومع المفاهيم الجديدة " (الحصف ، ٢٠٢٢) .

- **نظرية التغيير**

كماُعرفت نظرية التغيير بأنها: عملية تخطيط للجهد المنظم، والتغيير في المؤسسات التعليمية، والتي يرأسها القائد التربوي، للوصول إلى إنجاز الأهداف المنشودة للتغيير، وتسهم في التقدم بأقل جهد وتكلفة (ربايعة وعطير، ٢٠٢٠) .

الجامعات المنتجة

مفهوم الجامعة المنتجة:

الجامعة المنتجة هي التي تعمل بعقلية الإنتاج وذلك بزيادة مواردها من الخدمات التي تقدمها للمجتمع، بشرط ألا ينظر إلى الجامعة على أنها شركة تجارية، حيث أن الرسالة الأساسية للجامعة هي التعليم والبحث العلمي، والأنشطة التجارية التي تقوم بها الجامعات ما هي إلا دعم لرسالتها العلمية الإنسانية، حيث تختلف أهداف الجامعة عن الشركات التجارية في سوق الأعمال بشكل متكامل تعزز فيه الموارد الإضافية مثل الاستشارات والأبحاث التعاقدية وغيرها التي لا تتعارض مع مفهوم الجامعة بشكل عام، إن أهداف الجامعة يجب أن تصان وأن تكون بعيدة عن المفهوم التجاري، وبذلك تفضي الجامعة المنتجة إلى إظهار نموذج مرن يحقق التوازن بين المهام الثلاث المتوقعة من الجامعة وهي التعليم والبحث وخدمة المجتمع(الكعبي ،٢٠١٨).

وتعتبر الجامعة المنتجة صيغة جديدة في التعليم الجامعي بتقديمها المزيد من الحلول الإبداعية لتوفير مصادر تمويل إضافية لتغطية العجز في موازناتها الحكومية من خلال بسط دورها في المجتمع من خلال تقديم العديد من المنتجات والخدمات والأنشطة المتنوعة ، والاستشارات التي تدر عوائد مالية إضافية، وفي الوقت نفسه تمنح الجامعات المرونة والاستقلالية في التصرف في إيراداتها حسب خططها وبرامجها حيث إن الجامعة المنتجة تعزز قيامها وتضمن بقائها واستمرارها اذا استندت الى المقومات المهمة كالجوانب التنظيمية والعلمية، والبنية التحتية (زيدان،٢٠٢٣).

نشأة الجامعات المنتجة:

يعد بيرتون كلارك Clark من أوائل من نحت مصطلح "الجامعات المنتجة "،حيث عدها ضرورة من ضرورات التغير المرحلي لمؤسسات التعليم العالي في أوروبا ، ومظهرا من مظاهر التطور المعرفي، وكانت نتاجا للمؤتمرات التي أقيمت على خلفية مناقشة هذه المرحلة المفصلية لتحول الجامعات ، مثل تلك التي تناولتها

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

أوراق بحثية قدمها Clark بين عامي ١٩٩٤ - ١٩٩٧، في كيفية تحول الجامعات الأوروبية إلى مؤسسات ريادية.

حيث عنون الورقة الأولى ب "القيادة والابتكار في الجامعات من النظرية إلى الممارسة وكان ذلك في مؤتمر أمستردام عام ١٩٩٤، وعرضت الورقة الخطة الأولية للدراسة والموضوعات العامة حول القيادة والابتكار في الجامعات أي أنها قدمت إطارًا نظريًا حول القيادة والابتكار(Clark ,1994).

أما الورقة الثانية فكانت بعنوان "دراسة حالة للجامعات المبتكرة " وهو تقرير مرحلي في مؤتمر زيورخ، وأفادت الورقة عن بدء البحث الميداني في خمس جامعات أوروبية: جامعة وارويك (إنجلترا)، جامعة توينتي (هولندا)، جامعة ستراثكلايد (اسكتلندا)، جامعة تشالمرز للتكنولوجيا (السويد)، وجامعة جونسو (فنلندا) (Clark ,1997).

أما الورقة الثالثة فقد قدمت استنتاجات رئيسية حول كيفية تحقيق متطلبات تحول الجامعات الى منتجة ،وهي خمس متطلبات اتجاه مؤسسي قوي ، بنية تنظيمية مرنة، تمويل متنوع ، ثقافة داعمة للابتكار، وأخيرا علاقات خارجية قوية (Clark ,1998).

أهداف الجامعة المنتجة:

تختلف أهداف كل جامعة بحسب اختلاف رسالتها وسياستها، ومن أهم أهداف الجامعة المنتجة ما رصده لنا أبوهادي والخطيب (٢٠٢٢):

-السعي للتطوير والتجديد مع المحافظة على موروث الجامعة ومبادئها.

-وضع خريطة مسار للجامعات التي تريد أن تتحول إلى منتجة في المستقبل من خلال الوعي بوضعها، والاستفادة من التجارب الناجحة لمن سبقوها.

- الحرص على تحقيق مقومات القدرة التنافسية للجامعة مع ديمومة التجديد والابتكار والإبداع.

- الحرص على مخرجات الجامعة العلمية مع المتابعة والتقييم لاتخاذ قرارات في الإصلاح.

- تبني النظريات والفلسفات الحديثة، وتقوية البنية التحتية للجامعة.

- الحرص على المشاركة المجتمعية، ومواكبة التغيير.

- تأهيل الخريجين لسوق العمل بحيث يكونون خبراء في مجالهم.

- الحرص على البناء الاجتماعي، وتطوير مستويات التفكير التركيز على الجانب النفسي.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

- السعي نحو العالمية من خلال توفير برامج التدريب والتخصصات المطلوبة في سوق العمل، وربط الجامعة بالتنمية الشاملة المستدامة للوطن.

تجارب عالمية ومحلية لتحقيق متطلبات التحول للجامعات المنتجة:

تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

وفيما يلي أمثلة لأشهر الجامعات المنتجة الأمريكية:

-يعتبر نموذج جامعة "ستانفورد" في أمريكا من أشهر النماذج للجامعة المنتجة، حيث إن هذه الجامعة يشار إليها على أنها السبب وراء ظهور "وادي السليكون" بتحالفها مع شركة " هيوليت باكارد " حيث تعود العلاقة بينهما إلى الخمسينيات وعلى مدى ٣عقود قامت بقيادة الثروة الرقمية في العالم ومن ثمارها "جوجل، يوتيوب ، لينكد ان (سليم ومتولي ,٢٠٢١).

- جامعة "تكساس" في مدينة "أوستن" قدمت نموذج "الحاضن التكنولوجي" الذي صمم ليكون عاملا مساعدا للتنمية الاقتصادية من خلال توظيف الأبحاث والمبتكرات الجامعية، وتحويلها إلى مجالات الصناعة. (الخليفة ، ٢٠١٤).

-جامعة "بوسطن" وتضم معهد "ماساشوستس" للتكنولوجيا الذي بدأ نشاطه الاقتصادي بالزراعة، ثم تطور لينتج صناعات جديدة من خلال تعاون الجامعة مع هيئات المجتمع وقطاع الأعمال، وكذلك قام المعهد بتوفير "رأس المال المغامر" لأعضاء هيئة التدريس الذين لديهم أبحاث إبداعية وابتكارات يمكن الاستفادة منها في التسويق (الوشاحي ،٢٠١٥).

-جامعة "هارفارد" تنشيط الأوقاف الجامعية والاهتمام بأصولها وتطوير آليات تنمية واستثمار أموالها وزيادة أرباحها لضمان استمراريتها. كما استطاعت تحقيق مكاسب عالية جاءت بصيغ عدة منها التبرعات ووصايا الإرث (الماجد،٢٠١٨).

تجربة بريطانيا

١-جامعة "نورث إيسترن "من تقديم برامج في التعليم التعاوني يستهدف الى غرس الارتباط بين الإعداد الأكاديمي وسوق العمل، إذ يساهم المختصون في الصناعة والتجارة ونقابات العمل في القرارات المتعلقة بتوظيف أعضاء هيئة التدريس، ولهم مشاركة فعالة في إبداء الرأي أثناء حضور المجالس الجامعية، وفي التنسيق مع شركات كبرى ، كما تقوم جامعتا أكسفورد ويورك بتأجير المنشآت الجامعية أثناء عطلات نهاية الأسبوع والعطلات السنوية، كل ذلك مقابل رسوم مالية (الماجد،٢٠١٨).

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

تجربة المملكة العربية السعودية:

تعتبر الجامعات العريقة في المملكة العربية السعودية جامعات منتجة، ومثالا يحتذى به على مستوى العالم ، ويدل على ذلك بلوغها في التصنيفات العالمية مراكز تعتبر متقدمة مقارنة بمثيلاتها في الشرق الأوسط، فهي تشكل أنموذجا يحتذى به خاصة من الجامعات السعودية الناشئة وذلك لتحقيق متطلبات التحول ومن أبرز الجامعات السعودية المنتجة والنشاطات الإنتاجية لها على سبيل الذكر لا الحصر ما وضحه كلا من الخليفة (٢٠١٤) ؛ الماجد(٢٠١٨) ؛ أبو هادي والخطيب (٢٠٢٢) والبشر وآخرون(٢٠٢٢).

- جامعة الملك سعود بالرياض استحدثت "برنامج أوقاف الجامعة" لبناء نموذج أوقاف تعليمي ناجح يعزز دور الجامعة في تطوير الأرضية العلمية.
- جامعة الملك عبد العزيز بجدة أسست حاضنات أعمال ذات طابع استثماري لتتبنى الأفكار الإبداعية.
- جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالظهران من أوائل الجامعات في المملكة العربية السعودية التي تبنت التوجه نحو الإنتاجية حيث قامت بالتركيز على الأبحاث التطبيقية وعرضها على الجهات المستفيدة ، مثل" وادي الظهران للتقنية" الذي يعدُّاليوم أكبر تجمع من نوعه عالميا لأبحاث النفط والغاز" واحة أماد للأعمال" أكبر التجمعات التجارية في الخليج الذي يوفر وظائف للكفاءات من الخريجين.
- جامعة الملك فيصل بالدمام اهتمت بالشراكة بينها وبين مؤسسات المجتمع على سبيل المثال إنشاء "صندوق لتمويل البحث والتطوير" الذي تسهم فيه المؤسسات الإنتاجية.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنشأت العديد من "الكراسي البحثية" لمختلف التخصصات لتوفير بيئة بحثية استشارية ذات معايير عالية.
- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للبنات بالرياض قامت بإنشاء مركز "دعم وتطوير حاضنات الأعمال "ولقد اعتمدت وزارة العمل متمثلة في صندوق تنمية الموارد البشرية هذا المركز كجهة راعية للمشاريع الصغيرة.

الجامعات الناشئة

مفهوم الجامعة الناشئة:

يشير كلا من الشهري والخثلان (٢٠١٨) أن مفهوم الجامعة الناشئة بشكل عام هو كل جامعة حديثة الإنشاء والتي لم تكتمل منظومتها الأكاديمية والإدارية وفقاً لما تتطلبه الاحتياجات التنموية وتحتمه القدرات والمؤهلات المتوفرة.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ويشمل هذا المفهوم أيضا مؤسسات تعليمية حديثة النشأة، تأسست بعد أن كانت فروعًا لجامعات رئيسية، وتم تحويلها إلى جامعات مستقلة تتمتع باستقلال مالي وإداري، وتخضع هذه الجامعات لإشراف جهات عليا لإدارتها وضمان سير عملياتها بفعالية ويلاحظ بأنها ما تزال في مرحلة تطوير بنيتها التحتية وتعزيز مواردها البشرية، حيث تسعى جاهدة لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين، والعمل على تحسين أدائهم والحفاظ عليهم لتحقيق أهدافها الأكاديمية والتنموية (رزة ،٢٠٢٢).

نشأة مصطلح الجامعات الناشئة

تولي المملكة العربية السعودية التعليم العالي أهمية خاصة وتبذل ميزانيتها لأجله ولقد بدأ الاهتمام به مبكراً وذلك بإرسال أول بعثة تعليمية في عام ١٣٤٦ ه الموافق ١٩٢٧ م إلى مصر، ويقسم تاريخ التعليم العالي في المملكة العربية السعودية إلى خمس مراحل، مرحلة التأسيس (١٩٤٩- ١٩٦٠)، فمرحلة التوسع (١٩٦٠-١٩٨٠)، تلي ذلك مرحلة الشمول (١٩٨١-٢٠٠٣)، ثم مرحلة الشمول والانتشار (٢٠٠٤-٢٠١٣)، وأخيراً، مرحلة التنظيم والانطلاق (٢٠١٣-حتى الآن) وتعد هذه المراحل مفصليه في تاريخ التعليم السعودي فكل مرحلة تتميز عن الأخرى، فهي تسير نحو التطور الحاصل اليوم(الضبعان ،٢٠١٥).

وهذا يقودنا الى أن الجامعات الناشئة ابتدأت رحلتها في مرحلة الشمول والانتشار حتى اليوم ولضبط كل يتعلق بشؤون الجامعات ؛ أنشأ مجلس شؤون الجامعات هو مجلس حكومي سعودي تأسس بموجبه نظام الجامعات الجديد الذي أقره مجلس الوزراء في ٢٩ أكتوبر ٢٠١٩، ويتولى تنظيم شؤون الجامعات وإقرار السياسات والاستراتيجيات للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (العتيبي ، ٢٠٢٢).

حيث تلعب الجامعات الناشئة دورا مكملا ومهما لدور الجامعات الكبرى ولقد انتشرت في كل منطقة وذلك لتحقيق التوازن والشمول في التنمية ، كما وأنها أكثر قدرة على خدمة الاحتياجات المحلية، وتعد جهودها واعدة في إحداث التطوير في منظومة التعليم الجامعي ؛ من خلال سعيها لتقديم مفاهيم وأساليب جديدة في مجال العمل الجامعي والأكاديمي (رزة، ٢٠٢٢).

ولمواكبة التطور الحادث في مؤسسات التعليم الجامعي، صنفت بعض الجامعات الحكومية تحت مسمى "الجامعات الناشئة " .

واقع الجامعات الناشئة:

قد يكون من عدم الإنصاف تعميم الواقع لكل الجامعات الناشئة التي تختلف في تاريخ النشأة، وتتفاوت في حجم التحديات التي تواجهها، وتتباين في مستوى الأداء، ولكن ما ذكر هنا هو واقع مشترك قد يكون بديهياً.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

إن المتأمل لواقع بعض الجامعات الناشئة قد تخطت مرحلة التأسيس وتوافرت فيها بعض الإمكانات والبعض لازال يراوح مكانه، فالصعوبات قد تحيط بها كما الجامعات السعودية عريقة المنشأ ، فمثلا وجود قصور في الكوادر ذو التخصصات الدقيقة ، وضعف الشراكات مع مؤسسات المجتمع، وضعف تمويل الأبحاث العلمية (الزهراني،٢٠٢١) .

يلعب تاريخ الجامعة دوراً مهماً في ترسيخ مكانتها بين المؤسسات التعليمية داخل الدولة والإقليم المحيط مما يؤثر على عدد ومستوى الطلبة الذين ينضمون لها، وينعكس على عدد وجودة البرامج التي يتم استحداثها بشكل تدريجي ، وبالتالي فإن الجامعة الناشئة تواجه التحدي الأكبر المتمثل في استقطابها للطلبة الذين لم يجدوا طريقهم للابتعاث أو للجامعات الكبرى(ال ربح، ٢٠٢٣).

وقد أوضح عدد من وكلاء الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية الصعوبات التي يواجهونها مثل: ضعف التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي، وكذلك صعوبة في استقطاب العنصر النسائي للتدريس خاصة بالمجال الطبي، وغياب التخطيط الاستراتيجي، وقصور اكتمال البنية التحتية، وندرة الكوادر السعودية المؤهلة تأهيلا عاليا، وصعوبة في تنفيذ البحوث العلمية، وصعوبة توفير قنوات اتصال مع جامعات عريقة، وتقادم بعض الأنظمة الجامعية ، وهذا بدوره ينعكس سلبا على مخرجات مؤسسات التعليم العالي التي تستمر في تقديم خططها الاستراتيجية بصورة نمطية لا يتم تفعيلها بطرق جيدة (العلياني ، ٢٠٢٢).

التحديات التي تعيق عملية التحول لجامعات منتجة:

إن من أهم التحديات التي يمكن أن تعترض سبيل الجامعة في التحول للإنتاج ، الخوف من الانحراف عن المهمة النبيلة التي أنشئت من أجلها الجامعة وهي التعليم، وكذلك سيطرة العولمة، وعدم التوازن العددي في الالتحاق بين التخصصات؛ حيث إن معظم الطلبة يميلون إلى المجالات الاجتماعية والإنسانية وينأون عن العلوم التطبيقية والهندسية والطبية التي تتطلبها عملية التحول (القضاة، ٢٠٢٢).

وفيما يخص تحديات البيئة الخارجية للجامعة تفوق الجامعات الكبرى التنافسية الجامعات الناشئة فيما يخص الإنتاج، بسبب عدم اكتمال البنية التحتية للجامعات الناشئة ؛ وذلك في ظل ضعف حماس الموسرين وقطاع الأعمال لتبني الأوقاف العلمية ، وقلة تبادل الخبرات بينها وبين الجامعات المرموقة سواء محليا أو عالميا ، وتلعب التحديات البشرية دورا ليس بالهين في عملية التحول ، ويتمثل ذلك في ضعف التدريب لمنسوبي الجامعات ، وندرة الخبراء المتخصصين في مهارات الإنتاج مع عدم تعزيز الابتكار لدى المتعلمين(الصيعرية ،٢٠٢٣) .

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ومن أهم المشكلات التي تواجه الجامعات أيضا المشكلات التمويلية ، فمع التزايد المضطرد في أعداد الطلاب ، وارتفاع تكلفة الطالب الجامعي ، وتزايد الإنفاق على الجامعات ، بالتوافق مع ارتفاع كلفة التقنية الحديثة وأدواتها ، بالإضافة عن عزوف الجامعة عن الإنتاج واستثمار إمكاناتها يمنعها من تمويل نفسها ذاتيا وبالتالي حال ذلك دون تحقيق الجامعة لأهدافها(الماجد ،٢٠١٨).

كما وتتمثل التحديات في عجز الجامعات عن تحقيق رسالتها وأهدافها بسبب نقص الموارد المالية اللازمة لتغطية احتياجاتها التشغيلية وبرامجها، بالإضافة إلى المساهمة في خدمة المجتمع. هذه التحديات تتجلى في صعوبة استقطاب الموارد وتوفير التمويل المناسب، مما يؤدي إلى عدم تناسب الموارد المتاحة مع التكاليف المرتفعة لتنفيذ برامج التعليم. كما تتفاقم المشكلة مع زيادة الطلب على التعليم الحكومي وضعف الإقبال على منتجات الجامعات المعرفية والتعليمية. علاوة على ذلك، فإن تلبية متطلبات الجودة في قياس أداء الجامعات، سواء داخليًا أو خارجيًا، يعكس مدى قدرتها على إدارة مواردها واستثمارها بفعالية (الكعبي ، ٢٠١٨) .

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولا عرض السؤال الأول : ماهي مبادئ التعليم المستمر التي تدعم تحول الجامعة الناشئة الى جامعة منتجة؟

مبادئ التعلم المستمر:

تساهم مبادئ التعليم المستمر في تعزيز الثقافة العامة وتحسين جودة التعليم والتدريب في مختلف المجالات وتنبثق من خصائصه ، وتظهر في مجملها مجموعة متكاملة حيث تشجع المتعلمين على تحمل مسؤولية تعلمهم ويظهر ذلك في التعلم الذاتي والتكيف مع المتغيرات والتفاعل الاجتماعي والتواصل الفعال.

ويشير رومان (٢٠٢٤) الى أن مبادئ التعليم المستمر هي مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره، فهو يشمل جميع مراحل الإنسان، ويتكامل فيه التعلم في مختلف المؤسسات التعليمية، ويتصف بالاستمرارية مدى الحياة، ويظهر فيه التكيف ومواجهة التغيرات المستجدة، ويعتبر التعلم الذاتي أبرز سمة في هذا النوع من التعلم ، ويتضح الترابط والتكامل بين هذه المبادئ وتتوثق العلاقة بينهم بحيث تمثل منظومة متكاملة، وتسعى لتحقيق الهدف المنشود من التعلم المستمر وهو إحداث التعلم مدى الحياة .

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ومن أبرز هذه المبادئ والتي تدعم هذه الدراسة:

- مبدأ الشمولية:

مبدأ الشمولية هو أحد المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها التعليم المستمر، ويعني ضمان إتاحة الفرص التعليمية للجميع دون استثناء، بغض النظر عن العمر، الجنس، الخلفية الاجتماعية، أو الوضع الاقتصادي، يعكس هذا المبدأ الالتزام بتحقيق العدالة التعليمية وتوفير بيئة تعليمية تفاعلية وشاملة تستوعب تنوع الأفراد واحتياجاتهم المختلفة

(Rodrigues da Fonseca, et al, 2019)

- مبدأ المرونة:

يعتمد هذا المبدأ على قدرة الأفراد والمؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات والتحولات المفاجئة للبيئة المحيطة بهم مع الحرص على ملائمة سلوكهم لمستوى الحدث ، فمبدأ المرونة يتجلى بوضوح في تعامل الجامعة مع الظروف المتغيرة حولها ويرتبط بها ارتباطًا وثيقًا بإيجاد الحلول المناسبة، مثل تقديم برامج تعليمية مرنة تتيح للطلاب التعلم حسب احتياجاتهم وظروفهم، سواء من خلال التعلم التقليدي أو عبر المنصات الإلكترونية، تصميم دورات تدريبية قصيرة الأجل وشهادات متخصصة يمكن للمتعلمين الالتحاق بها في أي مرحلة من حياتهم المهنية(ابن جبرين ،٢٠١٨).

- مبدأ الإبداع والابتكار:

ويتحقق هذا المبدأ من خلال تبادل المعرفة المتجددة التي تسهم في وصول الأفراد إلى مستويات مقبولة من الإبداع، وذلك من خلال إحالة المعرفة الضمنية التي يملكونها إلى معرفة معلنة، مما يساعد على الابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة (قاسم ،٢٠٢٢).

ومما سبق يتضح أن الجامعات وما تحويه من نشاطات موجهة تساعد على منح مستويات تفكير أعلى للأفراد، ومن ثم تخرج الأفكار الإبداعية والأعمال الابتكارية عن طريق الحاضنات والكراسي البحثية في جو من الحداثة ومواكبة تغييرات العصر واستخدام التقنية .

- مبدأ التكامل:

يدعم هذا المبدأ أهمية النظرة المتكاملة لوظائف الجامعات وأدوارها والتوازن بين النظرية والتطبيق، وبين التعليم والإنتاج للوصول الى الإنتاجية، حيث إن النظر الى مؤسسات التعليم العالي كمنظومة متكاملة بتكامل وظائفها الثلاث وهي التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ومدى أن يتأثر كلاً منهما بالأخر سلباً وإيجابيا من

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

جانب، والربط والتكامل بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج من جانب أخر يمكن من خلال ذلك تحويل الجامعات إلى مركز للإنتاج المعرفي ومنارة استثمارية (سليم ومتولي ،٢٠٢١).

- **مبدأ الاستمرارية:**

وهو ديمومة التعلم مدى الحياة بما يوافق احتياجات الفرد نفسه ومجتمعه ، وتزويده بالمهارات المطلوبة لمواكبة العصر الذي يعيش فيه (Tamez،٢٠١٤).

ويعتبر مبدأ الاستمرارية هو أحد الركائز الأساسية للتعليم المستمر، ويعني أن التعلم لا يتوقف عند مرحلة معينة من الحياة، بل يستمر كعملية متواصلة تواكب احتياجات الفرد والمجتمع في ظل الظروف المتغيرة مما يضمن بقاء الجامعة جزءًا أساسيًا من حياة المجتمع(رومان ،٢٠٢٤).

والمتفحص لهذه المبادئ يجد أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق متطلبات تحول الجامعات الناشئة الي جامعات منتجة ، فعلى سبيل المثال مبدأ المشاركة يدعو للمشاركة المجتمعية وبالتالي تتحقق المتطلبات المجتمعية ، ومبدأ الاستقلالية يحث الجامعات على الاعتماد على الذات وتنويع مصادر الدخل واللامركزية ،ومبدأ التكيف يدعو الى التكيف مع المتغيرات التي تحيط بالجامعات حيث أن تسارع التغيير يربكها لكن إن اتخذت الجامعات هذه المبادئ كخارطة طريق حتما ستوجد الحلول التي تمكنها من المواكبة الفعالة وبالتالي تتولد لديها الدافعية للاستمرار بالنجاح والولوج الى العالمية والإنتاجية .

ثانيا: عرض السؤال الثاني حول ماهي متطلبات الجامعة المنتجة؟

يعرض لنا الدسوقي والزهراني (٢٠٢٠) متطلبات الجامعة المنتجة على النحو التالي:

- **متطلبات تعليمية**: العمل على تبني أفكار الطلبة الإبداعية وتنميتها مع نشرها، والتركيز على التدريبات الميدانية في مواقع العمل والإنتاج، وإغلاق التخصصات التي لا تلبي احتياج العصر.
- **متطلبات البحث العلمي**: تهيئة المناخ المناسب للباحثين والمبدعين، وتحويل نتائج الأبحاث إلى منتجات تعالج المشكلات على مستوى الأفراد والجماعات والمؤسسات.
- **متطلبات خدمة المجتمع**: تأجير مرافق الجامعة في العطل الرسمية لنشاطات المجتمع مما يعود بالنفع المتبادل .

وتعتبر هذه المتطلبات بديهيه في الجامعات الأمريكية المنتجة فهناك أكثر من ١,٤ مليون عضو هيئة تدريس في الولايات المتحدة الأمريكية يقومون بهذه

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

المتطلبات الثلاث وهي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بمفهوم الإنتاج (Delello et al., 2018).

بينما ترى البشر وآخرون (٢٠٢٢) أن متطلبات الجامعات المنتجة مختلفة ومتخصصة قليلا كالتالي : التحول إلى جامعات منتجة يتطلب تلبية مجموعة من المتطلبات التنظيمية، الاستثمارية، والأكاديمية. فعلى الصعيد التنظيمي، ينبغي تعزيز الاستقلال الإداري من خلال صياغة رؤية ورسالة تركز على الكفاءة والابتكار، مع إقرار لوائح وتشريعات خاصة، مثل إنشاء صندوق لدعم البرامج البحثية ووضع خطط استراتيجية لتقديم خدمات جامعية وتخصيص إيراداتها للتعليم. كما يتطلب الأمر جمع البيانات المتعلقة بخصائص البيئة الخارجية لتحليل الفرص والتحديات، مع الالتزام بالمعايير الدولية للجامعات المنتجة وتحفيز الممارسات الأكاديمية لدعم هذا التحول، أما على المستوى الاستثماري، فإن التحول يستلزم دعم إنشاء وتقديم خدمات إنتاجية داخل الجامعة، مع تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة. ويشمل ذلك تبني مبادرات ومشاريع إنتاجية داخل وخارج الجامعة، بالإضافة إلى الاستفادة من المختبرات البحثية بتأجيرها للمؤسسات مقابل رسوم مالية. ويتضمن ذلك أيضًا الاستثمار في المكتبات الجامعية وقواعد المعلومات لخدمة المجتمع، والتوسع في برامج التعليم المستمر مثل التعليم عن بعد، الدورات المسائية، وبرامج الدراسات العليا الممولة بالرسوم.

وفيما يخص المتطلبات الأكاديمية، يجب إعادة هيكلة البرامج الأكاديمية وتطويرها بما يتوافق مع التغيرات والسيناريوهات المستقبلية، بهدف تحقيق التوافق مع متطلبات سوق العمل وتعزيز الإنتاجية الجامعية.

أما Clarck (١٩٩٨) فيعرض لنا أبرز متطلبات الجامعات المنتجة بناء على دراسة ميدانية أُجريت في خمس جامعات أوروبية ، وكان التركيز على كيفية وصولها للإنتاج وذلك بتبنيها استراتيجيات تنظيمية لاحتضان الريادة والابتكار، وكانت السمات المشتركة بين الجامعات المنتجة:

اتجاه مؤسسي قوي نحو الإنتاج: تحتاج الجامعات إلى تطوير قيادة قوية وواضحة تدعم الابتكار والريادة على مستوى المؤسسة بأكملها.

بنية تنظيمية مرنة: تمتاز الجامعات المنتجة بالقدرة على التكيف مع التغييرات من خلال هياكل تنظيمية مرنة وفعالة.

تمويل متنوع: تعتمد الجامعات المنتجة على مصادر تمويل متنوعة، بما في ذلك الشراكات مع الصناعة، لتمويل أنشطتها الريادية.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار: تشجع الجامعات الريادية على الابتكار من خلال خلق بيئة تدعم التجريب والمخاطرة.

علاقات خارجية قوية: بناء علاقات قوية مع الصناعة والحكومة والمجتمع المحلي لتعزيز التعاون والابتكار.

أي أن الجامعات التي تحقق هذه المتطلبات الخمس تكون في وضع أفضل للتكيف مع المتغيرات وتلبية احتياجات المجتمع.

وللجامعة المنتجة عدة متطلبات تتوافق في مضمونها مع الأهداف التنموية لأي مجتمع حيث أشارت العديد من الدراسات والبحوث الى أنه من أهم متطلبات الجامعة المنتجة توفير أعضاء هيئة تدريس ذو اختصاصات عالية من حملة شهادات الدكتوراة ولهم خبرة في العمل الميداني ، والخبرات العلمية والتطبيقية تساهم في بلورة الإنتاج العلمي المعرفي وتسخيره في التطوير والتنمية الاقتصادية ، وأيضا من متطلبات الجامعة المنتجة إذابة الفوارق بين وظائف الجامعة ، والنظر إليها على أنها منظومة متكاملة عبر وظائفها الثلاث وهي (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع) حيث تؤثر وتتأثر ببعضها حتي يمكن الوصول الى الصيغة الإنتاجية للجامعة (سليم ومتولي ،٢٠٢١).

توصيات الدراسة:

- نشر الوعي بأهمية التحول إلى جامعات منتجة داخل المجتمع الأكاديمي.
- دراسة النماذج الناجحة للجامعات المنتجة في الدول المتقدمة واستخلاص الدروس المستفادة منها.
- استقطاب الكفاءات الأكاديمية المتميزة من داخل المملكة وخارجها لدعم التحول المؤسسي.
- تحسين كفاءة إدارة الموارد المالية والبشرية لضمان استدامة العمليات الأكاديمية والبحثية.
- تعزيز آليات تقييم الأداء المؤسسي لضمان تحقيق أهداف التحول إلى جامعات منتجة.
- تبني برامج وأبحاث تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مثل الطاقة المتجددة، الرعاية الصحية، والتعليم الشامل.
- إدراج مفاهيم ريادة الأعمال والابتكار بشكل مكثف في المناهج التعليمية.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

المراجع العربية:

ابن جبرين، ملاك بن محمد. (٢٠١٨). *تطوير الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المتجددة: تصور مقترح*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

أبوهادي، أنور يحيى يحيى صالح والخطيب، ياسر حزام هزاع. (٢٠٢٢). التحول إلى الجامعة المنتجة كمدخل لتعزيز التمويل الذاتي في الجامعات اليمنية (جامعة صنعاء نموذجًا). *مجلة جامعة البيضاء*، ٤ (٢)، ٧٨٢- ٨٠٢.

آل ربح، عبدالله فيصل. (٢٠٢٣، ٦ يونيو). *لتزدهر جامعتنا الناشئة*. صحيفة عكاظ. https://www.okaz.com.sa/articles/authors/2135224

البشر، نجلاء بنت محمد بن ناصر والدوسري ، مها بنت فهد والمفيز، خولة بنت عبدالله بن محمد. (٢٠٢٢). متطلبات تطوير أنموذج الجامعة المنتجة بالجامعات السعودية في ضوء تجربة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، ٨٤، ١ - ٢٠.

الجبر، أريج صالح. (٢٠٢٠). *دور برامج الحي المتعلم في محو الأمية الرقمية تصور مقترح* . [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.

حسن، عمرو مصطفى أحمد وحسان، محمود حسان سعيد. (٢٠٢٤). تصور مقترح لتفعيل دور مؤسسات التعليم المستمر في تنمية وعي طلابها بمخاطر حروب الجيل الحديثة . *مجلة الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة*، ٤٠(٢). *جزء ثاني*.

الحصف، منيرة محمد. (٢٠٢٤). *مستقبل برامج التعليم المستمر في الجامعات السعودية في ضوء تحول أدوار الجامعات: تصور مستقبلي*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اللك سعود.

حنفي، أسماء حمد. (٢٠١٦) برنامج تنمية مهنية مقترح قائم على مبادئ التعليم المستمر لتأهيل خريجي كلية التجارة للعمل كمعلم كمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.

الخليفة، عبد العزيز بن علي. (٢٠١٤). صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجًا. *رسالة التربية وعلم النفس*، العدد ٤٦، ص. ٩٧-١٢٣.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

الدسوقي، إيمان إبراهيم والزهراني، سعدية سعيد. (٢٠٢٠). دور القيادات الأكاديمية في تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (٦١) ١٥٧-١٨٣.

رزه، ألفت صالح (٢٠٢٢). تطبيق إدارة المواهب للهيئة التدريسية بالجامعات السعودية الناشئة "جدة، المجمعة، حفر الباطن" في ضوء العالمية من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية المركز القومي للبحوث غزة*،٦(٤٨),١-٣١.

الروقي، مطلق بن مقعد بن مطلق. (٢٠٢٢). تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز. *مجلة العلوم التربوية*، ٨(١)٥٧ - ٩٣.

رومان ،هاني سليمان داود. (٢٠٢٤). تصور مقترح لتطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مبادئ التعلم المستمر. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*, ١٢٥(١٢٥), ٩٩١-١٠٩١.

رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). *رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠* . استرجع من https://vision2030.gov.sa/download/file/fid/422

الرويلي، سعود بن رغيان السمني. (٢٠٢١). المتطلبات المستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*, ٨(١) ٧٥–١٠٨.

ريايعة، مرام، وعطير ، نهى (٢٠٢٠). الأنماط الميسرة للتغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٨ (٥)، ٧١٩-٧٤٢.

الزهراني، عبد الواحد بن سعود سعيد. (٢٠٢١). تصور مقترح للتغلب على تحديات الجامعات السعودية الناشئة في ضوء متطلبات مفهوم الجامعة المنتجة، *مجلة التربية*، ٣٦ (١٩١)، ١–١١٨.

زيدان، أسامة محمود. (٢٠٢٣). الجامعة المنتجة مدخل جديد لتمويل التعليم الجامعي. *مجلة كلية التربية بدمياط*، ٣٧(٣٨)، ٣-٨٥.

سليم، حسن مختار حسين ومتولي ، التهامي محمد إبراهيم. (٢٠٢١). خبرات بعض الدول في الجامعة المنتجة وعلاقتها بالحاضنات والكراسي البحثية وسبل الاستفادة منها في الجامعات المصرية . *مجلة التربية* .(١٩٢)،١١٥-٢٣١.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

الشبيلي، منال صالح.(٢٠٢١).*التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ التعليم المستمر، تصور مقترح*. [رسالة دكتوراه غير منشورة] . جامعة الملك سعود.

الشريف، طلال بن عبدالله حسين. (٢٠٢٢). تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى. *مجلة العلوم التربوية*، ٨(١), ١٩–٥٥

الشمري، عادل عايد.(٢٠١٧). تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٦١(٤١).

الشهري، عماد مشرف علي، والخثلان منصور بن زيد إبراهيم. (٢٠١٨) المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة دراسة حالة على جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (١٩) ١- ٣٨

الصيعرية، مشاعل عوض (٢٠٢٣). تحديات مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمَان في تطوير المهارات والوظائف المستقبلية، وسُبُل التَّغَلُّب عليها تحقيقاً لرؤية عُمَان ٢٠٤٠: دراسة نوعية. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، ١٧(٢)، ١٢٥-١٤٠.

الضبعان، شلاش بن مقبل شلاش. (٢٠١٦). *استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.

عبد القادر، رمضان محمود عبد العليم. (٢٠٢٢). رؤية مستقبلية لأنماط التعليم العالي السعودي لتلبية احتياجات سوق العمل من وجهة نظر خبراء التربية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، ٦٤(١٢).

العتيبي، منيرة بنت نايف بن ناصر. (٢٠٢٢). استقلالية الجامعات الناشئة في ضوء النظام الجديد للجامعات في المملكة العربية السعودية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، ع١٢ ، ١٤٩ - ٢٠٦.

العتيبي، نور بنت عبدا الله بن عويض. (٢٠٢٢). دور البحث العلمي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، *مجلة كلية التربية*، ٨٣(٣) ٢- ١٧٥.

العلياني، غرم الله بن دخيل الله سابر. (٢٠٢٢). ملاءمة الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة لاستراتيجياتها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠: جامعة بيشة أنموذجا. *مجلة كلية التربية*، مج٨٥, ع١ ، ٥٥٧ - ٦٥٦.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

فراج، أسامه محمود .(٢٠٢٢). التعلم المستمر فريضة مستقبلية لتحقيق التنمية المستدامة، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر تكنولوجيا التعليم، *الجمعية العربية للتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة*.

قاسم ، مروة شريف .(٢٠٢٢). دور برامج التعليم المستمر في تطوير مهارات الموارد البشرية العاملة في مكتبات جامعة البصرة، دراسة مسحية، *مجلة دراسات البصرة*. (٢٨١)،٤٣-١٣٤.

القضاة، كريم عبدالله .(٢٠٢٢). الجامعة المنتجة، صيغة مقترحة لتطوير التعليم الجامعي الأردني للوصول إلى العالمية، *المجلة الدولية لضمان الجودة*، ٥(٢)٩٤-١١٤.

الكعبي ، نعمه شليبة علي سعيد. (٢٠١٨). رؤية معاصره في تبني مفهوم الجامعة المنتجة في بيئة مجتمع المعرفة. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع.

لطرش، حليمة. (٢٠١٦). التعليم المستمر الإستراتيجية المناسبة لتنمية عضو هيئة التدريس الجامعي بالجزائر. *عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية*، ١٧ (٥٦)،١-٤٦.

الماجد، ابتسام بنت حمد بن عبدالله. (٢٠١٨). تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٦ (٦).

مجلس شؤون الجامعات .(٢١ فبراير، ٢٠٢٣) *الأنظمة واللوائح نظام الجامعات الجديد*. https://www.cua.gov.sa/regulations-and-regulations

محمد، أم هاشم محمود ومحمد، عبد الناصر راضي، و رضوان، عبدالرحمن أبو المجد. (٢٠٢٤). المتطلبات التربوية لتفعيل ريادة الأعمال بالتعليم الجامعي في مصر. *مجلة العلوم التربوية*، ع٥٩ ، ١٠٨ – ١٣٤ .

الوشاحي، غادة السيد السيد. (٢٠١٥). تصور مقترح لجامعة منتجة مصرية في ضوء خبرات بعض الدول : جامعة أسيوط أنموذجا . *المجلة التربوية*، (٤٢)، ٣٢١ - ٢٢٥ .

المراجع الأجنبية

Clark, B. R. (1994). Leadership and innovation in universities: From theory to practice. *Tertiary Education and Management*, 1(1), 7-11.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

Clark, B. R. (1995). Case studies of innovative universities*: A progress report. TEAM*, 2(1), 52-61.

Clark, B. R. (1998). Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. *Higher Education* 38(4), 373–374 (1999).

Delello, J. A., McWhorter, R., & Marmion, L. (2018). Understanding the productivity of faculty members in higher education. *International Journal of Management in Education*, 12(2), 154–178.

Heng, K. (2024). Challenges and developments in university research in Cambodia: A case study of two universities. *Higher Education*, 87(6), 1593-1613.

Laal, M. & Salamati, P. (2021). Lifelong learning; why do we need it? Procedia - *Social and Behavioral Sciences*, 3, 399-403.

Rodrigues da Fonseca, L., Silva, M. R., Silva, S. W., & Pereira, G. M. (2019). Continuous-learning work environment: A study with developers in software development organizations. *Knowledge Management & E-Learning*, 11(3), 362–384.

Tamez, C. V. (2014). Lifelong learning principles and higher education policies. *Tuning Journal for Higher Education*, *2*(1), 53–70.

UNESCO. (2022, May 20). *UNESCO World Conference in Barcelona to shape the future of higher education*. UNESCO. https://www.unesco.org/en/articles/unesco-world-conference-barcelona-shape-future-higher-education

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472