# موازنة التعليم العالي وانتاجية الجامعات العربية


## د/ ايهاب محمد يونس *

*د.ايهاب محمد يونس استاذ مساعد الاقتصاد والمالية العامة ، اكاديمية الشروق ،وتتمثل الاهتمامات البحثية في قضايا المالية العامة خاصة مع التحول الرقمى وفى ظل تحديات عجز الموازنة وتزايد الدين العام ٠ Email: dr.ehab.younis@sha.edu.eg

**المستخلص:**

يشهد الواقع بتراجع إنتاجيه الجامعات العربية في وظائفها المختلفة (التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع)؛ والتي أثرت بدورها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في تلك الدول، بدليل تراجعها في العديد من المؤشرات الدولية مثل مؤشر الابتكار، البحث العلمي، ترتيب الجامعات...الخ، كذلك ارتفاع معدل البطالة بين خريجي الجامعات العربية. هذا التراجع يرجع إلى العديد من الأسباب التي تحول دون تحسين إنتاجية تلك الجامعات وعلى رأسها قضية التمويل وعلى اعتبار أن الجامعات العربية يعد معظمها جامعات حكومية فإن موازنة التعليم كجزء من الموازنة العامة للدولة وطريقة إعدادها ومتابعة تنفيذها كانت سببا رئيسا في تراجع إنتاجية الجامعات لأنها موازنة بنود؛ لذلك فقد اقترحت الدراسة استراتيجية تحسين إنتاجية الجامعات العربية من خلال مجموعة من المحاور يأتي في مقدماتها تطبيق موازنة البرامج والأداء وتحديد أهداف محددة ومعايير لقياس الأداء في الوظائف المختلفة للجامعات.

الكلمات المحورية: الموازنة العامة، موازنة البرامج والأداء، موازنة التعليم، وظائف الجامعات، إنتاجية الجامعات.

## Abstract:

The Arab world is exposed to many challenges, and at the forefront comes the issue of the productivity of Arab universities, which in reality is witnessing a decline in their performance in their various functions (education, scientific research and community service). Which in turn affected the economic and social development in those countries, as evidenced by its decline in many international indicators such as the innovation index, scientific research, university ranking ... etc., as well as the high unemployment rate among Arab university graduates. This decline is due to many reasons that prevent improving the productivity of these universities, foremost of which is the issue of funding, and considering that Arab universities are mostly government universities, the education budget as part of the state's general budget and the way it was prepared and followed up on its implementation was a major reason for the decline in the productivity of universities because it is a balance of items. Therefore, the study suggested a strategy to improve the productivity of Arab universities through a set of foundations and axes, the introduction of which comes in the introduction of the program and performance budget, and defining specific goals and standards for measuring performance in the different jobs of universities.

Key words: general budget, program and performance budget, education budget, university jobs, university productivity.

## مقدمة:

إن التعليم باعتباره قاطرة التنمية قد نال اهتماما كبيرا من كافة دول العالم خلال العقود الماضية، حيث شهدت دول العالم العديد من التجارب الناجحة في التعليم، والتي أدت إلى تحول في اقتصاديات تلك الدول مما جعلها في مصاف الدول الصناعية المتقدمة. هذا ما جعل الدول تسعى بخطوات حثيثة نحو زيادة إنتاجية الجامعات وتهيئة فرص النمو الاقتصادي داخلها؛ من خلال العمل في مشاريع بحثية إنتاجية، والمشاركة في التطوير التقني، والانفتاح على المجتمع، وتكوين شراكات مع المؤسسات المختلفة. وقد ترتب على ذلك تحول كبير في دور الجامعات سواء من حيث التعليم أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع استجابة لبعض المتغيرات الاقتصادية العالمية التي جعلتها مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالاندماج في آليات السوق القائمة على أسس الاقتصاد الحر، وغيرت من طبيعتها ليس فقط في الإدارة والتعامل مع آليات السوق، بل أيضًا في توجهات البحث العلمي والشراكة مع المجتمع ومؤسساته واستحداث تخصصات جديدة والحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع هذه المستجدات.

**مشكلة الدراسة:** تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وجود رؤية واضحة أو استراتيجية حقيقية لدى الدول العربية حول دور التعليم في المجتمع وعلاج مشاكله المختلفة، وذلك رغم الجهود المبذولة للارتقاء بالتعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة، إلا أن هذه الجهود فردية ومتناثرة؛ وهو ما أدى إلى تراجع دور التعليم خاصة في الدول العربية؛ وبالتالي انخفاض القيمة المضافة التي يقدمها للمجتمع سواء من حيث خريجين أكفاء ذوي قدرات ومهارات تصلح لسوق العمل، فضلا عن أن يكون هناك ابتكارات أو اختراعات ...الخ، وهي من الأهداف الأساسية للتعليم. إن تزايد نسبة البطالة خاصة بين خريجي الجامعات لخير دليل على أنه لا يوجد تنسيق بين قطاع التعليم وقطاع الأعمال، لكن الغالب على واقع الجامعات العربية العمل في جزر منعزلة؛ وبالتالي عدم تحقيق أي من أهداف التعليم؛ ومن ثم عدم تحقيق أهداف المجتمع. هذا فضلا عن استبعاد الجامعات العربية من بعض التصنيفات الدولية أو حصولها على مراكز متأخرة في البعض الآخر.

**أهمية الدراسة:** ترجع أهمية الدراسة إلى أن التعليم يعد الركيزة الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة، ولا تقتصر أهميته على كونه يؤدي إلى تحسين نوعية عنصر العمل وزيادة إنتاجيته، وإنما هو أيضًا حق من حقوق الإنسان الأساسية، وغاية في ذاته وإشباع يحتاج إليه البشر لتمكينهم من ممارسة حياتهم على نحو أفضل، كما أنه يزود الإنسان بالقدرة على التواصل والانتماء الفعال

للمجتمع، كما أن الاستثمار في التعليم يعد أحد مؤشرات تقدم الدول وتحولها إلى دول منتجة، وخاصة الإنتاج الصناعي والتكنولوجيا...الخ، كما شهد بذلك تجارب كثير من الدول. كما تبدو أهمية الدراسة أيضا في التحول الذي يشهده العالم الآن نتيجة للثورة الصناعية الرابعة وتطبيقاتها في كافة المجالات وفي مقدماتها التعليم وما حدث في الفترة الأخيرة نتيجة لفيروس كورونا لخير دليل على ذلك.

**هدف الدراسة:** تسعى الدراسة إلى اقتراح رؤية واقعية واستراتيجية فعلية لزيادة إنتاجية الجامعات العربية من خلال وضع برامج وأهداف فرعية وأن توضع معايير لقياس أداء هذه البرامج للتحقق من نتائجها، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وخاصة هدف التعليم في ظل التطورات التكنولوجية الحالية.

**فرضية الدراسة:** تنطلق الدراسة من فرضية أن الدول العربية بصفة عامة والجامعات فيها بصفة خاصة لا توجد لديها استراتيجية واضحة فيما يتعلق بتحسين انتاجيتها في ظل تراجع أدائها طبقا للمؤشرات الدولية، كما يشهد الواقع الاعتماد الكبير لتلك الدول على المعارف والتكنولوجيات الخارجية. هذا يعنى أن الهوة المعرفية المتسعة تُنبئ بهشاشة التنمية المستقبلية للمجتمعات العربية في ظل عدم القدرة على استحداث اقتصادات المعرفة القادرة على جني المكاسب من الفرص التي توفّرها العولمة، وإذا ما أرادت تلك الدول تضييق تلك الهوة واللحاق بركب الدول المتقدمة عليها تنفيذ استراتيجية قومية لتحسين إنتاجية الجامعات تحقق من خلالها البنى التحتية العلمية والتكنولوجية المناسبة ليس فقط لاستيعاب المعرفة وتطبيقها بل لاستحداثها أيضا.

**منهجية الدراسة:** تتبع الدراسة بداية المنهج الوصفي في استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإنتاجية الجامعات وبيان مضمونه، ثم ننتقل إلى المنهج الاستنباطي وانطلاقا من الحقائق المسلم بصحتها وهي الوظائف الأساسية للجامعات المتمثلة في: التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع، وصولا إلى إنتاجية تلك الجامعات، ومدى مساهمتها في تحقيق استراتيجية التعليم العالي التي تساهم بدورها في تحقيق التنمية المستدامة. وعلى التوازي نتبع المنهج الاستقرائي حيث الوقائع المختلفة والمتمثلة في موازنات التعليم العالي ومدى كفاية التمويل، وهل تساهم هذه الموازنات في تحقيق أهداف وبرامج محددة أم أنها مجرد بنود يتم انفاقها دون النظر إلى قياس الأداء والانتاجية المحققة والتي تساهم في تحقيق الوظائف الأساسية للجامعة.

**خطة الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة فإننا سوف نستعرض الدراسات السابقة، واقع انتاجية الجامعات، تحديات انتاجية الجامعات، الإطار المقترح لاستراتيجية زيادة انتاجية الجامعات.

## أولا: الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت إنتاجية الجامعات خاصة مع التطورات المتسارعة نذكر منها:

**- دراسة: (Bo Xing and T shilidzi Marwala,2018 )**

ركزت الدراسة على كيفية تأثير التعليم العالي في ظل الثورة الصناعية الرابعة (HE 4.0) على وظائف الجامعات التي تقوم بالتعليم والبحث (متضمن الإبداع) وخدمة المجتمع، حيث قدمت الثورة الصناعية الرابعة شكلا جديدا من الجامعات التي تقدم وظائفها التقليدية لكن بأسلوب مختلف، حيث يوجد معامل وفصول افتراضية، مكتبات افتراضية، وكذا معلمين افتراضيين، وهذا الاسلوب لا يقلل من الخبرات التعليمية بل يعززها.

**- دراسة: (نعمه شلبيه، ٢٠١٨ ):**

ترى الدراسة أن الجامعة يجب أن تكون صانعة ومنتجة للمعرفة الإبداعية والابتكارية التي تشبع حاجات التنمية والتطور ومتطلبات العصر. ومع التغييرات الهائلة التي يشهدها العالم لم تعد اساليب واستراتيجيات الجامعات كافيه لمواجهة حالات التغيير والمحافظة على البقاء والتطور، ولعل اختصار انشطة الجامعات على التعليم لفتره طويله لم يؤسس لها مكانه في السوق ، كما لم يساهم في استثمار معرفتها الكامنة في تنمية مواردها ولذلك لم يعد امام الجامعات خيارا الا بزيادة انتاجيتها والعمل على اقتناص فرص النمو من خلال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وفتح منافذ متعددة للجامعات مع المجتمع وسوق الاعمال والمؤسسات الحكومية. واخيرا الايمان بالدور المتنوع والمتعدد للجامعة الذي يتصف بالإبداع والابتكار لتحقيق هدف التعليم المنتج الموجه للمجتمع بأسره.

**- دراسة: (Asian Productivity Organization,2017)**

ذكرت الدراسة أن بلدان العالم تدرك أن التعليم العالي يعد محرك رئيس للقدرة التنافسية الاقتصادية. وقد قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام ٢٠٠٨ أدلة كثيرة على زيادة فوائد التعليم المباشرة للمجتمع، وأكدت أن تلك الفوائد قادت التوسعات الاقتصادية. كما اكدت الدراسة التي شملت ١٤ دولة، من ١٩٨٢ إلى ٢٠٠٥، أن الناتج المحلي الإجمالي زاد عندما حصلت النسبة الأكبر من القوى العاملة على شهادات جامعية .هذه النتيجة تتفق بشكل جيد مع نظرية سوق

العمل القياسية ونظرية رأس المال البشري، فقد زادت إنتاجية الموظف في ١٤ دولة أيضًا بشكل كبير مع زيادة حصص القوى العاملة الحاصلة على شهادات جامعية، وقد ظهرت أنماط مماثلة في دراسة لست دول أوروبية، حيث زادت إنتاجية العمل بشكل كبير مع ارتفاع معدلات التحصيل لموظفي الدرجة الثالثة، حيث ينال التعليم الجامعي والبحث العلمي أهمية متزايدة في آسيا.

**- دراسة (Eneh, Onyenekenwa Cyprian,2015):**

أوضحت الدراسة أن هناك تناقص في المخرجات التي تقدم الخدمة العامة في نيجريا، خاصة التعليم الجامعي. وتوصلت الدراسة أن هذا يؤدي إلى ضعف الإنسان والمخرجات المادية وارتفاع أسعار السلع والخدمات، وانخفاض الأرباح، وتناقص ظروف العمل والمعيشة، إضعاف الأسس الاقتصادية لرفاهة الإنسان والتخلف الكلي. كما أوضحت الدراسة فوائد زيادة الإنتاجية، وأساليب رفع الإنتاجية، وكذلك القضايا الواجب معالجتها، والخطوات التي يجب اتخاذها من قبل مختلف أصحاب المصلحة من أجل رفع الإنتاجية في الجامعات النيجيرية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين تمويل الجامعات النيجيرية، تقديم حوافز للموظفين، الحد من الفقر، مكافحة الفساد، وكذلك الالتزام القوي بتطوير وصيانة مرافق البنية التحتية.

**- دراسة (جيمس ي.جروشيا& جوديث ي.ميللر، ٢٠٠٠)**

تناول هذا المؤلف خارطة طريق "للوصول إلى جامعة منتجة" وذلك من خلال استراتيجيات لتقليل النفقات وزيادة جودة التعليم العالي، وقد أوضحت هذه الاستراتيجيات ماذا تستطيع الجامعات فعله لكي تستعيد ثقة الناس، وتضمن قدرة مالية على البقاء صامدة على المدى الطويل وذلك بإنقاص التكاليف وزيادة الجودة والانتاجية، والذي يتضمن أن تتحول الجامعات للتركيز على الطالب والاهتمام بنتائج التعلم وكذا الاهتمام بالتعلم النشط والتعلم الذاتي.

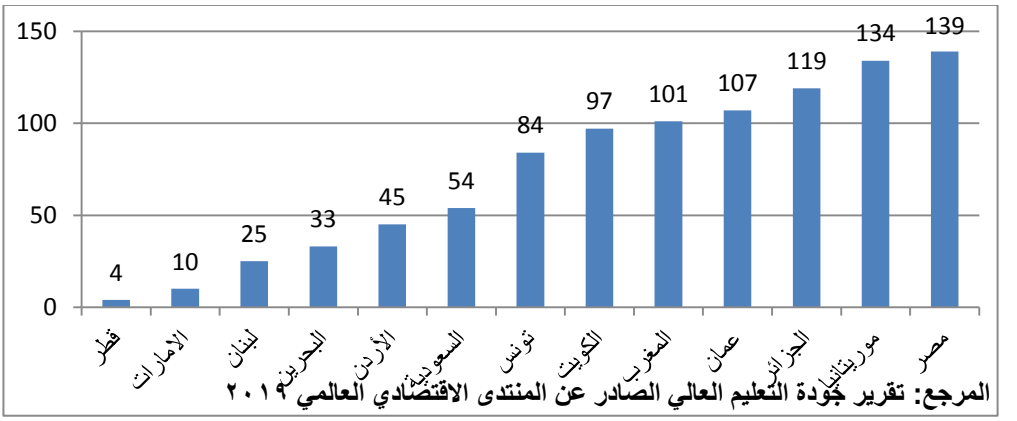
**ثانيا: واقع انتاجية الجامعات العربية:**

يمكن أن نتبين انخفاض انتاجية الجامعات العربية في العديد من المظاهر نذكر منها:

**- انخفاض جودة التعليم في الجامعات العربية:**

تبعا للتقرير الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي حول جودة التعليم العالي في دول العالم تبين تراجع ترتيب معظم الدول العربية باستثناء عدد قليل جدا كما يتضح من الشكل التالي.

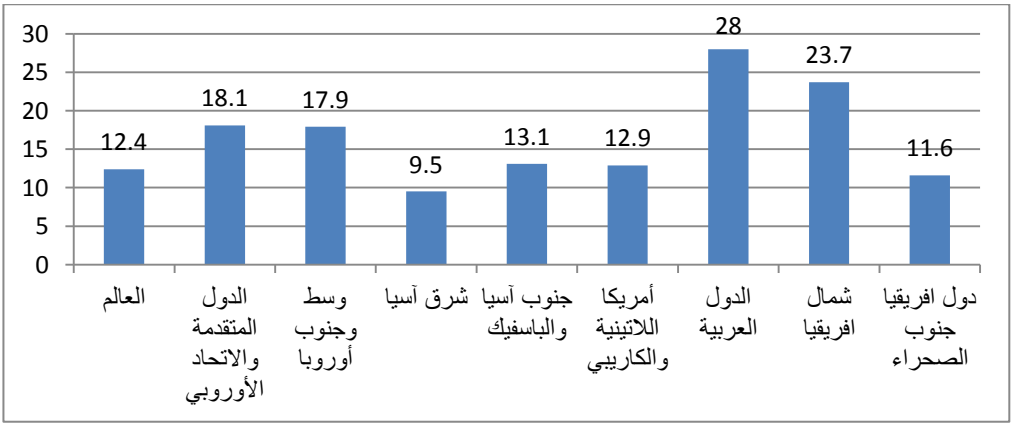
شكل (١) ترتيب الدول العربية في جودة التعليم العالي على مستوى العالم




**المرجع: تقرير جودة التعليم العالي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي ٢٠١٩**

– **ضعف مخرجات التعليم في الجامعات العربية:** إن مما يؤكد تراجع جودة التعليم العالي هو ضعف مخرجات التعليم؛ حيث يشهد واقع التعليم في الجامعات العربية تحول العمل الجامعي في معظمه إلى مجرد عمل روتيني، فيتم تدريس المقررات ويتخرج الطلاب دون النظر إلى ما يكتسبونه من مهارات أو قدرات أو ما يحتاجه سوق العمل، والدليل على ذلك زيادة نسبة البطالة في المتعلمين وخاصة في المؤهلات العليا في الدول العربية مقارنة بدول العالم، كما يوضحه الشكل التالي.

شكل (٢) نسبة البطالة بين الخريجين للمؤهلات العليا




World Bank, (2013). "Jobs for Shared Prosperity: Time for Action in the Middle East and North Africa

ويتضح من الشكل السابق ارتفاع نسبة البطالة بالنسبة لخريجي الجامعات العربية أكثر من أي منطقة أخرى، حيث وصلت النسبة إلى ٢٨% بينما متوسط نسبة العالم ١٢.٤% أي زيادة

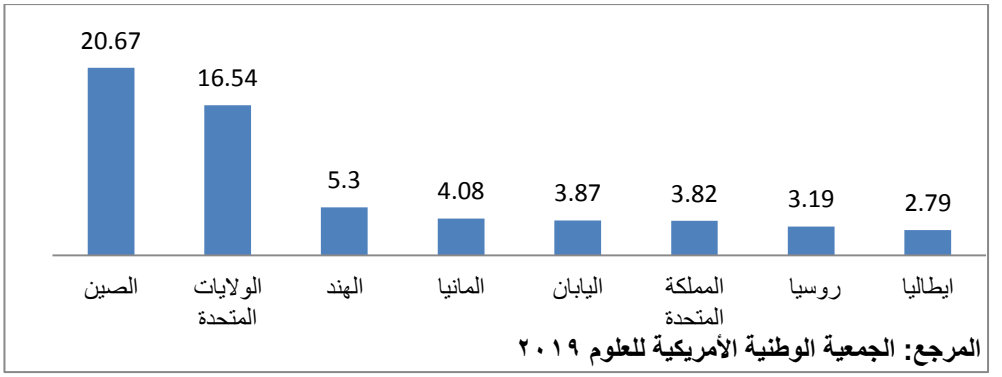
النسبة في الدول العربية بأكثر من الضعف عن النسبة العالمية؛ وهو ما يدل دلالة واضحة عن تراجع مهارات وقدرات هؤلاء الخريجين هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى عدم تلبية التعليم احتياجات سوق العمل الذي يتصف بالطبيعة المتغيرة بسبب التطورات التكنولوجية كما أشارت دراسة البنك الدولي.(مجموعة البنك الدولى،٢٠١٩)،(World Economic Forum,2019) ( World Economic Forum,2020)، (تقرير اليونسكو للعلوم، ٢٠١٩).

**- ضعف انتاجية البحث العلمي في الجامعات العربية:**

إن الأبحاث العلمية يغلب عليها الطابع التقليدي أي الاهتمام بالكم لا بالكيف؛ وذلك من أجل الحصول على درجة علمية أعلى دون أن يكون هناك خطة مسبقة توضح أهداف البحث العلمي وتوجه الباحثين لتحقيق أهداف قومية أو المشاركة في علاج مشكلات تواجه المجتمع بصفة عامة او قطاع الأعمال بصفة خاصة. وهذا لا يعني أنه لا يوجد أبحاث جديدة أو أبحاث تقدم حلولا لمشكلات واقعية أو أن يكون هناك ابتكارا أو اختراعا...الخ، لكنها بنسبة قليلة، ورغم ذلك لا تستفيد بها الجهات المختصة نظرا لعدم التنسيق أو التعاون أو لعدم وجود استراتيجية موحدة.

مثال آخر المؤتمرات العلمية التي تعقد سنويا لكل الكليات تقريبا أو مراكز البحوث على أنه بند من بنود موازنة الجهة أو نشاطا اعتياديا يجب تنفيذه، دون النظر للعائد أو القيمية المضافة لهذه المؤتمرات؛ لأن المؤتمر الواحد يتضمن بذل المزيد من الجهد والوقت والنفقات سواء للباحثين أو الجهة المنفذة، ثم لا يكون هناك استجابة أو تنفيذ لتوصيات المؤتمر؛ وذلك لعدم وجود رؤية أو تعاون بين الجهات المختلفة، فكل جهة تعمل وفق رؤيتها وليس وفقا لرؤية أو استراتيجية قومية بحيث أن أداء كل جهة يساهم في النهاية في تحقيق الأهداف الكلية. وما يؤكد ذلك تراجع الدول العربية في البحث العلمي بينما تأتي الصين في المقدمة على العالم تليها الولايات المتحدة وذلك من خلال تقرير الجمعية الوطنية للعلوم كما يتضح من الشكل التالي.

**شكل (٣) ترتيب دول العالم في البحث العلمي**

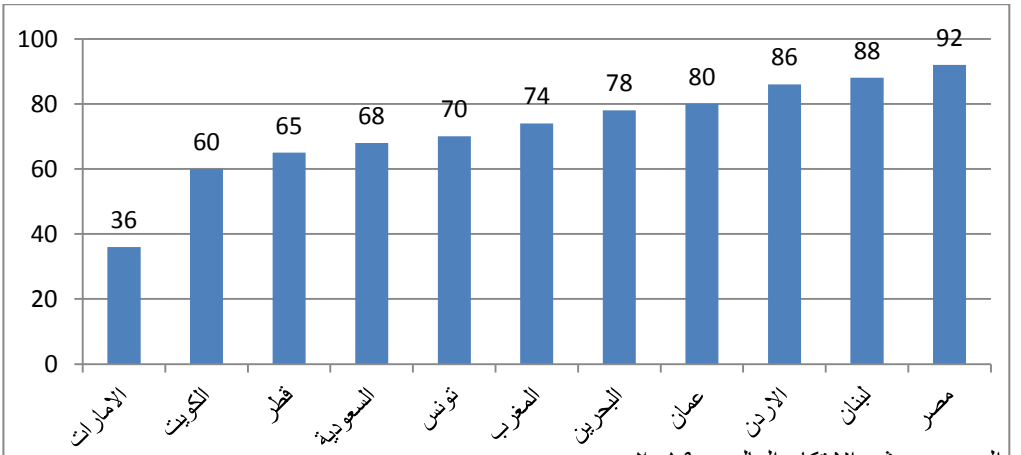



**المرجع: الجمعية الوطنية الأمريكية للعلوم ٢٠١٩**

**- تراجع الابتكارات والاختراعات للجامعات العربية:**

من المؤشرات الأخرى التي تؤكد تراجع انتاجية الجامعات العربية هو تراجعها في مؤشر الابتكار العالمي ايضا مقارنة بدول العالم كما يتضح من الشكل التالي.

**شكل (٤) ترتيب الدول العربية في مؤشر الابتكار العالمي**




المرجع: مؤشر الابتكار العالمي، ٢٠١٩

**-تراجع التصنيفات الدولية للجامعات العربية:**

ظهرت تصنيفات دولية للجامعات لتعبر عن مدى جودة أدائها وانتاجية أعضاء هيئة التدريس...الخ، وطبقت في سبيل ذلك مجموعة من المعايير المختلفة؛ والذي أدى إلى استبعاد الجامعات العربية من بعض التصنيفات أو حصولها على مراكز متأخرة للغاية في البعض الآخر؛ وهذا ما دفع كثير من الجامعات العربية نحو السعي لتحسين الترتيب في هذه التصنيفات من خلال

الاتجاه نحو حصر وتجميع الإنتاج الفكري المنسوب إليها بهدف التعرف إلى إسهامات هؤلاء الأعضاء وخصائص إنتاجهم الفكري، حيث أصبح في مقدمة اهتمام أعضاء هيئة التدريس وصول إنتاجهم الفكري إلى قواعد المعلومات الدولية. ويرجع السبب في ذلك إلى أن معايير كثير من التصنيفات الدولية لتقييم الجامعات وتحديد ترتيبها تأخذ حجم وجود الإنتاج الفكري العالمي لهذه الجامعات؛ فعلى سبيل المثال يعتمد تصنيف شنجهاي (ARWU)لجامعة جياو جونغ الصادر منذ عام 2003على أربعة معايير، أهمها جودة الأداء البحثي للجامعات، الذي استحوذ على (40%) من الأوزان النسبية للمعايير، كما خصص تصنيف التايمز( THE World University Rankings)الصادر عن مجلة Times Higher Educationمنذ عام 2004، نسبة (30%) من تقييمه للجامعات لمعدل النشر لكل عضو هيئة تدريس، ووَضَع تصنيف الـ QS معيارًا خاصًا بالاستشهادات، وخصص له وزنًا نسبيًا بمقدار (20%)، كما وضع أيضا تصنيف الويب للجامعات العالمية (Ranking Web World Universities) معيارًا خاصًا بالتميز، الذي يشتمل على عدد الأوراق العلمية المنشورة في المجلات الدولية عالية التأثير، وخصص لهذا المعيار وزنًا نسبيا مقداره (15%). وقد ترتب على ذلك كله أن اتجهت الجامعات العربية للاهتمام بهذه التصنيفات الدولية والعمل على تحسين الترتيب في مقابل الجامعات الأخرى، خاصة في ظل محدودية الموازنة الخاصة بالجامعات الحكومية.

**- تراجع انتاجية خدمة المجتمع للجامعات العربية:**

بالرغم من محاولة تفعيل خدمة المجتمع والقيام بالعديد من الأنشطة إلا أن هذه الأنشطة يغلب عليها الطابع التقليدي أو الروتيني، وتكاد تنعدم القيمة المضافة لهذه الأنشطة، كما تنخفض عدد الشراكات بين الجامعة والأطراف الأخرى في المجتمع سواء جهات حكومية أو قطاع أعمال أو المجتمع المدني. ويطلق البعض عليها الوظيفة الثالثة للجامعة والتي تشمل التعليم المستمر، نقل التقنية والابتكار والمشاركة المجتمعية والتي تشمل ٤٤ مؤشرا (وزارة التعليم العالي السعودية،٢٠١٤) (European commission,2012) ، (Göransson& Maharajh and Schmoch,2009)

**ثالثا: تحديات وأسباب تراجع انتاجية الجامعات العربية:**

يواجه التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة العديد من التحديات والتي تعد أسبابا أساسية لتراجع انتاجية الجامعات من أهمها

**- تمويل التعليم وموازنة التعليم الجامعي:**

بالرغم من تزايد اهتمام الدول العربية في الفترة الأخيرة بزيادة الانفاق على التعليم بصفة عامة والجامعي بصفة خاصة إلا أنه يعد متواضعا مقارنة بالدول الأخرى، كما أن معظم النفقات يذهب للنفقات الجارية والقليل للنفقات الاستثمارية؛ وهو ما يساهم في النهاية في ضعف الإنتاجية للجامعات العربية؛ حيث تتأثر موازنة التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة بالموازنة العامة للدولة، ويشهد واقع معظم الدول العربية بانخفاض موازنة التعليم الجامعي، وخاصة ما يوجه للبحث العلمي، لكن ورغم ذلك تتمتع الجامعات الحكومية – وهي تمثل معظم الجامعات العربية– بموارد هامة سواء كانت بشرية أو مادية، لكنها غير مستغلة استغلالا أمثل؛ والسبب في ذلك أن موازنة الجامعات تعد جزءا من الموازنة العامة للدولة، وأن معظم الموازنات في الدول العربية موازنة تقليدية أي موازنة البنود وليست موازنة البرامج والأداء؛ وبالتالي فمعظم النفقات إن لم يكن كلها تنفق على البنود المحددة سلفا، والتي في أغلبها نفقات جارية متعلقة بالأجور والمرتبات وهو ما يؤدي إلى عدم الاهتمام بإنتاجية هذه النفقة أو قياس أدائها. حتى وإن كانت هذه النفقات من النفقات الجارية وليست استثمارية فليس هناك ما يمنع الاهتمام بإنتاجيتها بل وقياس أدائها أيضا

وهنا يظهر بوضوح تحدى التمويل حيث إن الاعتمادات المالية الحكومية المتاحة تتجه نحو النقص وذلك بالمقارنة بحجم الطلب عليه. ويعزى ذلك إلى النمو السكاني السريع حيث تتزايد أعداد الطلاب في سن التعليم العام، ومن ثم يرتفع عدد الراغبين في الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي. هذا فضلًا عن ارتفاع تكلفة الطالب في المرحلة الجامعية مقارنة بتكلفة أي مرحلة أخرى.

ويتضح من تقرير الدراسة التي اعددتها اليونسكو عن تمويل التعليم في الدول العربية انخفاض نسبة الانفاق على التعليم نسبة للناتج المحلى وانخفاض تلك النسبة كثيرا بالنسبة للتعليم العالي والبحث العلمي؛ وهو ما يساهم ربما في ضعف إنتاجية الجامعات العربية، كذلك أوضح التقرير ارتفاع نسبة البطالة بين خريجي التعليم العالي وهو ما يؤكد ضعف إنتاجية تلك الجامعات، وهو ما تظهره بيانات الجداول التالية عن تمويل التعليم في الدول العربية.

جدول (١) بيانات التعليم العالي في دول الخليج العربي واليمن

| | الامارات | قطر | الكويت | عمان | السعودية | البحرين | اليمن |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد السكان (م. نسمة) | ٩.٤ | ٢.٦ | ٤.١ | ٤.٦ | ٣٣.٠ | ١.٥ | ٢٨.٥ |
| حصة الفرد GDP ب$ | ٧٢.٤١٩ | ١٢٧.٦٦٠ | ٧١.٨٨٧ | ٤٦.٦٩٨ | ٢٠,٥٥,١٥٨ | ٥٠.٧٦٤ | ٢.٣٧٥ |
| الانفاق الحكومي على التعليم %من GDP | ١.١١ | ٣.٦ | ٣.٨ | ٤.٩ | ٦.٨ | ٢.٦ | – |
| الانفاق الحكومي على البحث والتطوير %من GDP | ٠.٤٩ | ٠.٤٧٩ | ٠.٣٠٢ | ٠.٢٤٦ | ٠.٨١٨ | ٠.١٠١ | – |
| عدد مؤسسات التعليم العالي العام | ١٢ | ٧ | ١٢ | ٣٣ | ٥٦ | ٤٥ | ٢٥ |
| القيد في الجامعات | ١٤٣٠٠٠ | ١٥٠٠٠٠ | | | ٣.٦ مليون | ٥٥٠٠٠ | – |
| معدل القيد الاجمالي في التعليم العالي | | ١٤.٥١٨ | ٢٧.٠٢٧ | – | – | – | – |
| معدل قيد النساء % | > 50 | ٦٠ | ٧٠ | – | ٥٤ | – | – |
| معدل البطالة لدى خريجي التعليم العالي | لا يذكر لكن نساء كثر خارج الاقتصاد | لا يذكر لكن ٦٠% من النساء خارج الاقتصاد | معدل البطالة ١٧.٥% لكن نساء كثر خارج الاقتصاد | ١٢% | ٣٠-٣٤% | ٢٥% تقريبا | اجمالي بطالة النساء ٧٨% |

المرجع: تقرير دراسة اليونسكو لتمويل التعليم العالي في الدول العربية، ٢٠١٨

جدول (٢) بيانات التعليم العالي في المغرب العربي والسودان

| | الجزائر | ليبيا | موريتانيا | المغرب | السودان | تونس |
|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد السكان (مليون نسمة) | ٤٠.٦ | ٦.٤ | ٤.٣ | ٣٥.٦ | ٤٠.١ | ١١.٥ |
| حصة الفرد من GDP ب$ | ١٥٠٠٠ | ١٤٢٠٠ | ٤.٤٠٠ | ٨.٤٠٠ | ٤.٥٠٠ | ١١.٧٠٠ |
| الانفاق الحكومي على التعليم العالي % من GDP | ١.٢ | – | – | ١.١ | – | ١.٧ |
| الانفاق الحكومي على التعليم % من الناتج المحلى | ٤.٤ | – | ٢.٩٣ | ٥.٢٦ | ٢.٢٢ | ٦.٢٦ |
| الانفاق الحكومي على البحث والتطوير %من GDP | ٠.٠٧ | – | – | ٠.٧٣ | ٠.٢٣ | ٠.٦٨ |
| عدد مؤسسات التعليم العالي العام | ٥٠ جامعة ٦٢ مؤسسة تعليم عالي | ١٨ جامعة ١٦ مؤسسة تعليم عالي | ١ جامعة ٤ مؤسسات تعليم عالي | ١٤ جامعة ١٤٣ مؤسسة تعليم عالي | – | ١٣ جامعة ١٩٥ مؤسسة تعليم عالي |
| القيد في الجامعات | ١.٥ مليون | ٣٧٢.٠١٠ | ٢٠.٢٩٨ | ٧٥٠.٠٠٠ | ٥٧٠.٠٠٠ | ٣٤٠.٠٠٠ |
| معدل القيد الاجمالي في التعليم العالي | ٣٦.٩٢% | | ٥.٣٤% | ٢٨.١٤% | ١٦.٣٢% | ٣٤.٦١% |
| معدل قيد النساء % | ٦٠ | ٥١.٣٨ | ٣٣ | ٤٨.٥ | ٥٢.٢ | ٦١.٥ |
| معدل البطالة لدى خريجي التعليم العالي% | ٢٤.٨ | ٥٠ | | ٣٣ | ٧٩.٥ | ٢٩.٢ |
| نظام ضمان الجودة | موجود رسميا مطبق | موجود رسميا مطبق | موجود رسميا مطبق | موجود رسميا مطبق | – | موجود رسميا مطبق |

المرجع: تقرير دراسة اليونسكو لتمويل التعليم العالي في الدول العربية، ٢٠١٨

جدول (٣) بيانات التعليم العالي في دول المشرق العربي

| | لبنان | الأردن | العراق | فلسطين | مصر | سوريا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد السكان (مليون نسمة) | ٤.٥ | ٩.٤٥ | ٣٩ | ٤.٦٧ | ٩١.٥ | ١٨.٧٩٢ |
| حصة الفرد من GDP ب$ | ٧.٩١٤ | ٤.٠٨٧ | ٤.٦٠٩ | ١.٧٤٥ | ٣.٦١٤ | ٣٠٠٠-٢٠٠٠ |
| الانفاق الحكومي على التعليم العالي %من GDP | ٠.٧٤ | ٠.٤٦ | ١.١١ | – | – | ٤.٩٧ |
| الانفاق الحكومي على التعليم % من الناتج المحلى | ٢.٤٦ | ١٢.٣٧ | ٤.٨٧ | ١.٣٢ | ٦ | ١٢% من الانفاق العام |
| الانفاق الحكومي على البحث والتطوير %من GDP | – | ٠.١٥ | ٠.٠٣٧ | ٠.٤٩٢ | ٠.٧٢٣ | ٠.٦٨ |
| عدد مؤسسات التعليم العالي العام | ٤٦ | ٧٨ | ١٣٤ | ٥٢ | ٤٣ | ٢٧ |
| القيد في الجامعات | ١٩٦.١١٩ | ٣٣٧.٥٠٠ | – | ٢٢٠.٠٠٠ | ٢.٨٧ مليون | ٤٨٦.٥٢٤ |
| معدل القيد الاجمالي في التعليم العالي % | ٣٨.٤٨ | ٤٤.٨٧ | ١٦ | ٢٥.٨ | ٣٦.٢٣ | ٤٤.٠٥ |
| معدل قيد النساء % | ٥٧.٧ | – | – | ٦٠ | – | – |
| معدل البطالة لدى خريجي التعليم العالي% | ٣٦.١ | ٣٤ | – | – | ٣٤ | ٢٩.٢ |
| نظام ضمان الجودة | غير نظامي | نظامي | نظامي | نظامي | نظامي | بدأ كنظامي |

المرجع: تقرير دراسة اليونسكو لتمويل التعليم العالي في الدول العربية، ٢٠١٨.

– تحدي الثورة الصناعية الرابعة وأدواتها المختلفة التي أصبحت تدخل في كثير من المجالات وفي مقدماتها التعليم؛ وبالتالي ما مدى استعداد الجامعات العربية لاستخدام مثل هذه التطبيقات بل وتدريسها وتدريب الطلاب عليها والقيام بأبحاث تطبيقية للاستفادة بتلك التطبيقات لخدمة المجتمع.

– تحدى الواقع الافتراضي كأداة داعمة للتعليم العالي والفرص المتزايدة للتعليم عبر الانترنت وطرق التقييم الحديثة؛ ومن ثم كيف يمكن لمؤسسات التعليم العالي إعادة تشكيل المناهج والمقررات.

– تحدي العولمة والمنافسة العالمية، حيث أدت العولمة إلى تغيير مسار حركة التعليم الجامعي نتيجة للشروط الجديدة التي فرضتها على كل الدول ومنها أهمية إبراز منتج يستطيع المنافسة في السوق العالمي. (Nancy W. Gleason,2018)

– تحدي النهوض بالتعليم لتحقيق حاجات ومتطلبات المجتمع.

– تحدي الثورة المعلوماتية وبما قدمته من منجزات علمية وتكنولوجية كان لها أثر كبير في تزايد الفجوة بين دول الشمال والجنوب.

– تحدى ظاهرة هجرة العقول: من أهم عوامل ضعف انتاجية الجامعات العربية ما يسمى بظاهرة " هجرة العقول" فالإحصائيات تدل هجرة كثير من علماء الدول العربية بسبب عدم وجود بيئة مناسبة للبحث العلمي وتدعيم العلماء، فكثيرا من الجامعات في العالم به عدد غير قليل من العلماء العرب.

– قضية الجامعات الأجنبية: ما مدى تأثير تلك الجامعات على مستوى التعليم في العالم العربي، والتكلفة التي يتحملها المجتمع سواء كانت تكلفة مالية متمثلة في العملة الصعبة سواء كانت في صورة مصروفات أو أجور أعضاء هيئة التدريس الأجانب، وكذلك التكلفة الاجتماعية المتمثلة في منظومة القيم والأخلاق والثقافة في المجتمع والانتماء للوطن، وهل تساهم حقا في زيادة إنتاجية الجامعات العربية أم أنها تعمل وفق رؤيتها الخاصة دون النظر إلى تحقيق رؤية الدولة المضيفة.

– تحدي البيئة الخارجية: كما يواجه التعليم العالي بعض التحديات التي تتعلق بالبيئة الخارجية، حيث تتصف بيئة التعليم العالي الخارجية بكونها تتغير، إضافة إلى كونها خارجة عن سيطرة وتأثير هذه المؤسسات، لهذا فهي تؤثر فيها في المدى البعيد وليس القريب، ويمكن إجمال خصائص البيئة التي تتفاعل معها مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

– **التعقيد:** وتشير إلى القوى والعوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتربوية والتكنولوجية التي تترابط معًا بحيث يصعب الفصل بينها.

– **التغير السريع:** أي أن بيئتها تتغير بشكل متسارع على نحو غير مسبوق مما يعرقل عملها.

– **العداء والغموض:** ويقصد بذلك أن التغيرات تحمل معها تهديدًا لوجود هذه المؤسسات للقصور في فهم تلك التغيرات والتعامل معها.

– العولمة، وتأثيرها على البرامج والتخصصات التي تقدمها هذه المؤسسات لتكون قادرة على المنافسة في إعداد خريجيها كي يصبحوا قادرين على المنافسة العالمية في سوق العمل.

## رابعا: الاستراتيجية المقترحة لزيادة إنتاجية الجامعات:

تنطلق الاستراتيجية المقترحة لزيادة انتاجية الجامعات العربية بضرورة تطبيق الموازنة العامة للدولة لموازنة البرامج بحيث تكون البرامج الجامعية المختلفة (وظائف الجامعة) وسيلة لتحقيق الأهداف القومية أو الاستراتيجية الموضوعة، وبحيث يكون هناك برامج فرعية للبرامج الرئيسة ثم في النهاية يوجد معايير قياس أداء لهذه البرامج، وهل ساهمت فعلا في تحقيق الأهداف المحددة؟ وما مدى الانحراف عنها؟

## (أ)الأسس التي تنطلق منها الاستراتيجية المقترحة:

انطلاقا من مهام التعليم العالي، والتي تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع فإن أسس الاستراتيجية المقترحة تتمثل فيما يلي:

– تطبيق الاستراتيجية الوطنية الخاصة بالأهداف القومية ٢٠٣٠ لتكون تحقيقا لأهداف التنمية المستدامة وفقا للأمم المتحدة، مع ضرورة وضع وتطبيق معايير لقياس الأداء، لمعرفة ما تم تنفيذه خلال الفترة الماضية، وما مدى الانحراف عن الأهداف المحددة، وما خطط العلاج والبدائل المتاحة؟

– اعداد استراتيجيات وطنية للتعليم العالي لتتمكن مؤسساته من تخصيص موازناتها بحسب الأولويات الوطنية وتبعا لتطورّ سوق العمل واحتياجاته بحيث تساهم كل مؤسسة في تحقيق جزء من الأهداف القومية، ولا تعمل في معزل عن الآخرين بل تكون الأدوار متكاملة؛ والتي قد تتطلب تغييرا في المقررات أو إضافة مقررات جديدة أو إنشاء معامل...الخ. وفي إطار ذلك قد تستفيد من أنواع التعليم الجديدة مثل التعليم عن بعد...الخ بالإضافة إلى النظم القائمة حالياً بما فيها التعليم الإضافي والمستمر؛ وهو ما يؤدي إلى تمكن الأشخاص من تحقيق مبدأ التعلم مدى الحياة.

– بموازاة ذلك، تبرز الحاجة إلى استراتيجية وطنية للبحث العلمي، فيتم تمويلها بموجب الحاجات الوطنية الطويلة الأمد في قطاعات على غرار الطاقة والصحة والبيئة إلخ...، كذلك الاستدامة الكلية للمجتمع واقتصاده. حتى إن استراتيجية البحث العلمي قد تحدد مجالات البحوث الرئيسة التي يجب معالجتها ليس فقط على صعيد دولة واحدة ولكن عبر عدة دول وجامعات من المنطقة وحتى على الصعيد الدولي الأوسع. ولكن الخطوة الأولى في هذا الاتجاه تكمن في أن تبدأ الجامعات في الدولة نفسها بالتعاون معاً في مجال البحوث (والتدريس) وفي التمويل المشترك.

– تشجيع مساهمة القطاع المعني والقطاع الخاص في تمويل البحوث بصورة خاصة فيتم إنشاء روابط جديدة بين الجامعات ومجتمع الأعمال، كذلك تشجيع ودعم مبادرات ريادة الأعمال الجديدة بالتقاطع مع التعليم العالي واقتصاد القطاع الخاص.

– يجب بناء نظم ضمان الجودة لتصل إلى كامل طاقاتها في الدول العربية كافة مما سيولّد شبكات تواصل جديدة بين مؤسسات التعليم العالي في المنطقة.

– إنشاء قواعد بيانات لائقة تغطي نظام التعليم بأكمله والتعليم العالي بالأخص. وسيتعلق هذا الأمر بالتأكيد ببناء قواعد بيانات مؤسسية فهي مستلزمة لعملية الإدارة والحوكمة الكلية؛ ولتطوير نظم ضمان

الجودة الداخلية في الجامعات. ويجب أن تترافق هذ الخطوات بتحاليل ملائمة لسوق العمل الوطني والاتجاهات العامة فيه؛ ولتوفير التوجيه للطلاب والمجتمع ككل.

– التنسيق مع التعليم قبل الجامعي لأن مخرجات ذلك التعليم تمثل مدخلات للجامعات.

– لا ينظر لنقاط الضعف بمنظور سلبي ولكن ينظر لها بمنظور إيجابي كفرصة لاستثمار جديد

– دعم الأداء الضعيف في كل مجال بما يناسبه ويحتاجه (مبدأ الانصاف في السياسات) مع تحفيز الأداء الجيد على مزيد من التحسين حتى يصبح نموذجا للآخرين.

– التركيز على سياسات لدعم إقليم أو حجم أو قطاع لا يعني تجاهل بعض القطاعات أو أحجام المنشآت أو الأقاليم.

– العمل بالتوازي على السياسات قصيرة الأجل التي تحقق مكاسب سريعة والسياسات طويلة الأجل على ألا تكون الأولى في اتجاه مختلف يسبب ضرر على المدى الطويل.

– الاستفادة بشكل مكثف من تجارب الدول الأخرى وعدم الحاجة لإعادة اختراع العجلة والنظر للدول العربية على أنها حالة خاصة فالتنافسية تقوم على معايير تنطبق على الجميع.

– الطلب على العمالة ينبثق من الطلب على السلع وبالتالي أي تناول لمشاكل العمالة لا يمكن فصله عن الاستثمار ومناخ الأعمال الداعم بشكل عام (البنية التحتية المتخصصة من معامل، وتطوير منظومة اللوجستيات والنقل، وتطوير منظومة الابتكار وحماية الملكية الفكرية).

**(ب)مراجعة معايير تصنيف الجامعات وهل يمكن توظيفها لزيادة انتاجية الجامعات العربية:**

إن تحقيق الجامعات العربية للريادة العالمية لن يكون من خلال الريادة الشكلية أي من خلال تقدم ترتيب هذه الجامعات في التصنيفات الدولية وفقط، بل يجب أن يكون من خلال ريادة حقيقية؛ وذلك من خلال المساهمة الفعلية في تنمية المجتمع وتحقيق أهدافه، وهذا لن يتحقق إلا من خلال موازنة البرامج والأداء التي تتضمن استراتيجية قومية تحدد أهدافا تسعى الوصول إليها من خلال مجموعة من البرامج والأهداف الفرعية على أن تكون الجامعات أحد أهم الأدوات التي تساهم في ذلك، ونستند في ذلك إلى مجموعة من النقاط:

– أن التصنيفات الدولية للجامعات حديثة العهد بدءا من ٢٠٠٣ وما بعدها.

– أن هذه التصنيفات قامت على واقع الجامعات– وخاصة المتقدمة في التصنيف– وبالتالي فهذه الجامعات كانت تحقق المعايير قبل وضع تلك التصنيفات.

– أن هذه الجامعات – وخاصة المتقدمة في التصنيف– ساهمت فعليا في تقدم مجتمعاتها سواء من خلال التعليم أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع.

ومن ثم إذا أرادت الجامعات العربية تحقيق الريادة فعليها أن تستفيد من التجارب الدولية الناجحة ودور الجامعات الحقيقي، وليس مجرد الانشغال بالتصنيفات الدولية رغم أهميته؛ فالاهتمام بالشطر الأول سيؤدي حتما إلى تحقق الشطر الثاني، وليس العكس. فعلى سبيل المثال الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس وزيادة نسبته في قاعدة البيانات الدولية هل يكفي وحده لتحقيق الريادة أم يجب أن يوظف البحث العلمي لمواجهة مشكلات المجتمع فضلا عن الابتكارات والاختراعات...الخ، أي يجب الاهتمام بالكيف لا بالكم. مثال آخر المؤتمرات العلمية التي تعقد سنويا في كل الجامعات بل ربما جميع الكليات والمراكز البحثية ما القيمة المضافة التي تقدمها للمجتمع؛ وبالتالي يجب أن يكون تنفيذ تلك المؤتمرات تبعا لموازنة البرامج واستراتيجية قومية وتكون جزءا من كل؛ وبالتالي يكون مخطط لكل وحدة ما الدور المنوط بها، وما الأهداف المرجو تحقيقها؛ حتى تساهم في تحقيق الأهداف الكلية، وليس العمل في جزر منعزلة، كل وحدة تعمل من وجهة نظرها، أو أن هذا العمل يعد عملا روتينيا وبندا ضمن موازنة البنود؛ أي أنه يجب حساب التكلفة المادية والاجتماعية للتعليم ومقارناتها بالعائد.(UNESCO Institute for Statistics,2016 )

وهناك مثال عملي لزيادة انتاجية الجامعات وهو جامعة تبلبيس الحرة عام حيث تأسست 2007على يد منظمة غير ربحية .وقد أصبحت بالفعل أفضل الجامعات أداء وأكثرها ارتيادا في جورجيا .وينبع هذا النجاح من عملية القبول التي تتسم بالشفافية (اختبارات القبول التنافسية الوطنية)، بالإضافة إلى برنامج تمويل حكومي تنافسي لكل طالب على أساس الأداء الأكاديمي. ويزيد نصيب الفرد من التمويل من كفاءة وشفافية تمويل الجامعات، مما يسمح للحكومة بالخفض التدريجي للمدفوعات الإجمالية المباشرة للجامعات. ويعمل بالجامعة نخبة من أفضل أعضاء هيئة التدريس، وتتسم دوراتها الدراسية بالمرونة، وتعتمد على مناهج تربوية قائمة على المناقشة .وكل عام تجتذب الجامعة مئات من خريجي المدارس الثانوية الممتازين، وأكثرمن 96 ٪ من خريجيها يجدون وظائف أو يلتحقون بالتعليم ما بعد الجامعي.

وتزيد الطبيعة المتغيرة للعمل من جاذبية التعليم الجامعي بثلاث طرق:

**الأول:** زادت التكنولوجيا والتكامل من حجم الطلب على المهارات المعرفية العامة رفيعة المستوى -مثل حل المشاكل المعقدة، والتفكير النقدي ومهارات التواصل المتقدمة، والتي يمكن نقلها عبر الوظائف

ولكن لا يمكن اكتسابها من خلال التعليم المدرسي وحده .وقد عزز الطلب المتزايد على هذه المهارات أجور خريجي الجامعات، في حين خفض الطلب على العمال الاقل تعليما.

**الثاني:** يحفز التعليم الجامعي الطلب على التعلم مدى الحياة؛ لأنه يُتوقع من العمال أن يكون لديهم مهن متعددة، وليس فقط وظائف متعددة خلال حياتهم. والتعليم الجامعي يلبي هذا الطلب المتزايد .

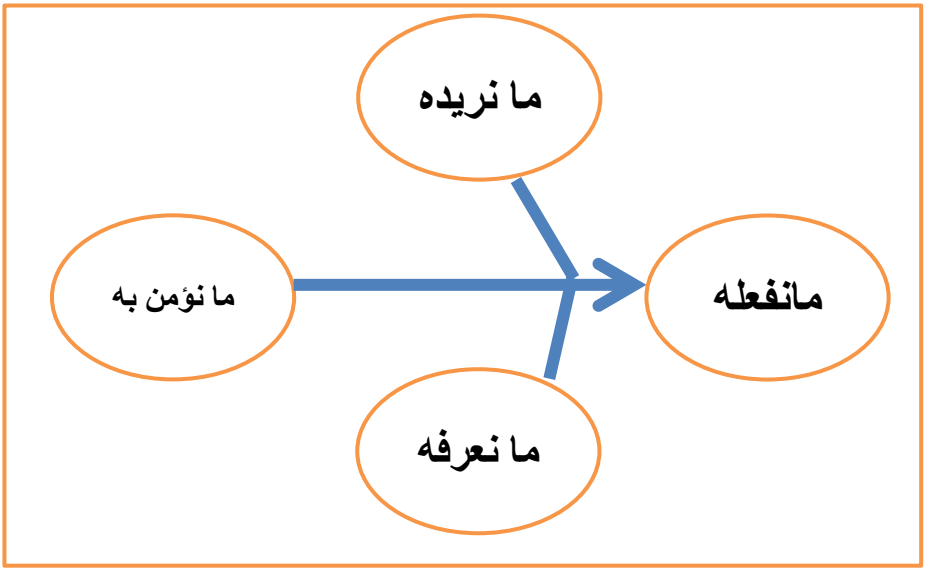
الثالث: أصبح التعليم العالي -وخاصة الجامعات -أكثر جاذبية في عالم العمل المتغير من خلال دوره كمنصة للابتكار. وتعتمد ملاءمة أنظمة التعليم الجامعي لمستقبل العمل على مدى نجاحها في هذه الجبهات الثلاث. وأصبح اكتساب المهارات بشكل متزايد عملية متواصلة لا نهاية لها وغير قابلة للتغيير وتزيد المرونة من خلال التأكد من أنه عندما يفتح الطلاب الباب لمسار واحد، لا تغلق الأبواب إلى مسارات أخرى بشكل لا رجعة فيه. (مجموعة البنك الدولي،٢٠١٩)

(GUNi, 2017)))(R. Frondizi, et all,2019)

**(ج) محاور استراتيجية تحسين إنتاجية الجامعات العربية:**

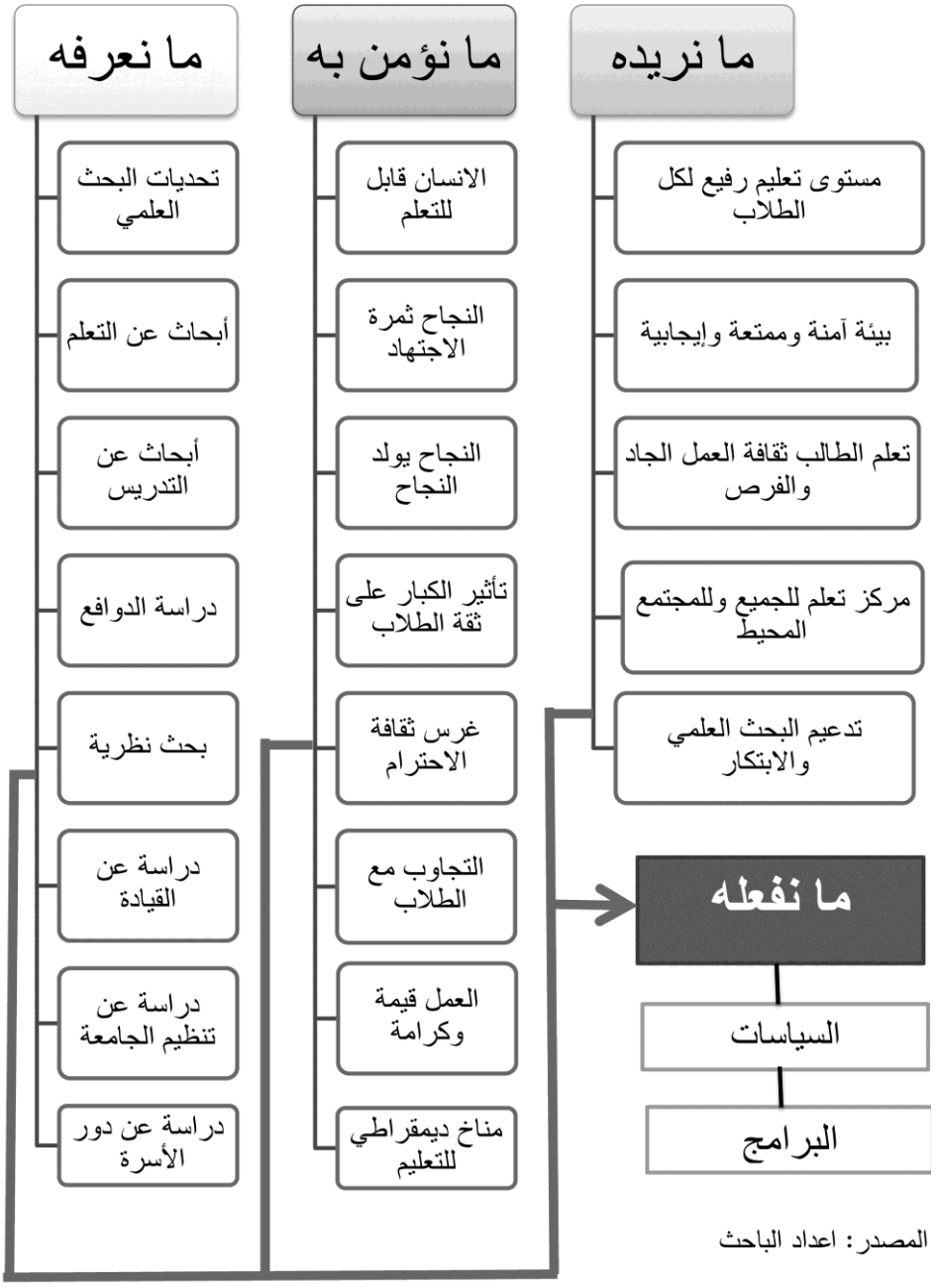
يمكن الاستفادة بما يطلق عليه نموذج الدوائر الأربع لوضع محاور الاستراتيجية المقترحة

شكل (٥) نموذج الدوائر الاربعة



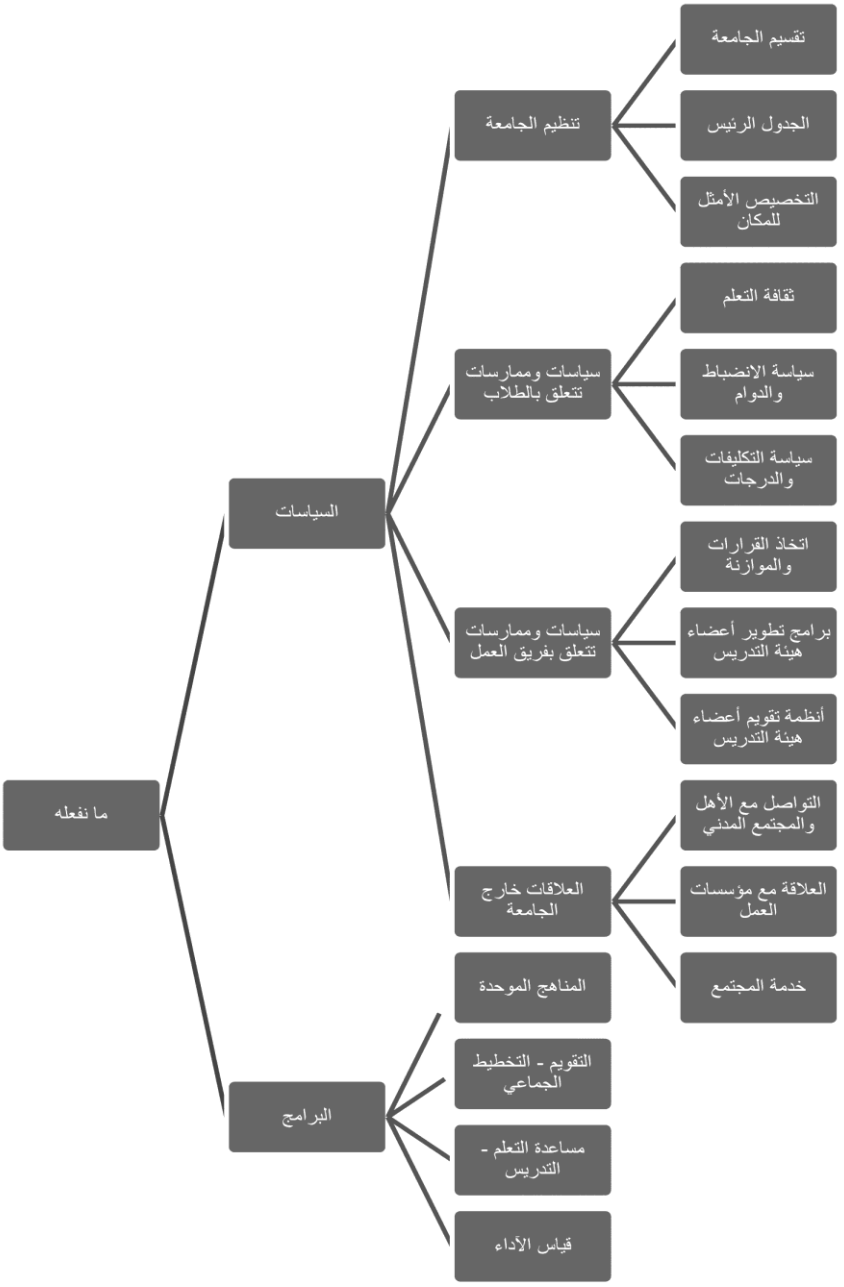

المصدر: جميس ي.غروشيا/جوديث ي. ميللر، ٢٠٠٦.

وسوف نعرض لتفاصيل هذا النموذج من خلال الشكل التالي



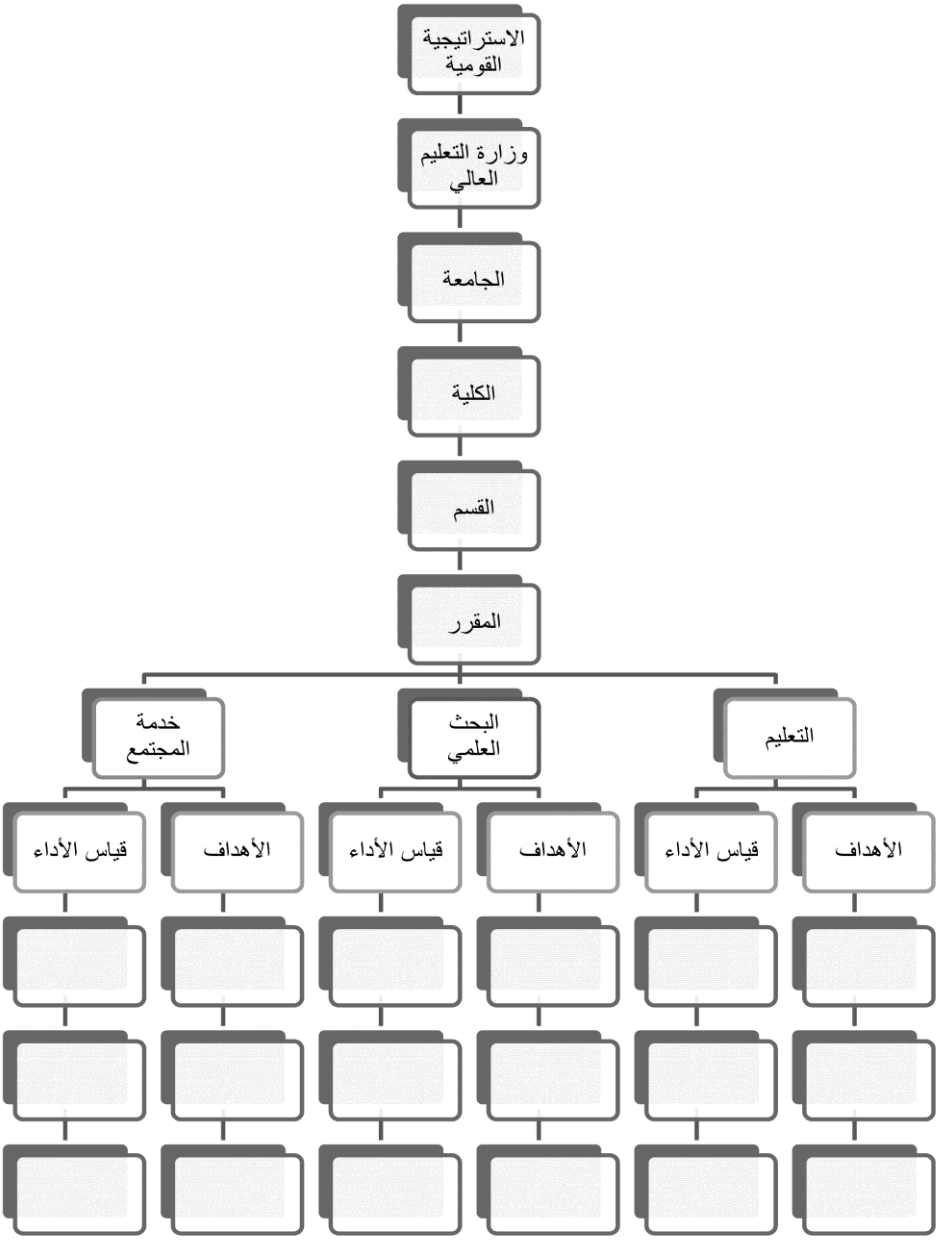

المصدر: اعداد الباحث

شكل (٧) عناصر ما نفعله (السياسات والبرامج)




المصدر: إعداد الباحث

شكل (٨) هيكل الاستراتيجية المقترحة لزيادة انتاجية الجامعات العربية




المصدر: اعداد الباحث

**جدول (٤) مقترح معايير قياس أداء الجامعات العربية في الوظائف المختلفة**

| الوظيفة | الأهداف | معايير القياس |
|---|---|---|
| التعليم | – زيادة أعداد المقبولين بالجامعة.<br>– زيادة الأعداد في التخصصات المطلوبة.<br>– زيادة نسبة تحصيل الطلاب.<br>– تحسين المهارات والقدرات المكتسبة للطلاب.<br>– حسن استخدام الموارد المتاحة<br>– تحسين مؤشر التعليم | – أعداد المسجلين بجميع الفرق والأقسام المختلفة<br>– أعداد المسجلين في كل قسم على حده.<br>– قياس تقدم الطلاب من خلال: نسبة الناجحين، توزيع التقديرات على الطلاب، نسبة من دخل الامتحان الي المقيدين، نسبة الناجحين.<br>–المهارات المكتسبة من خلال:<br>اعداد الدورات المنفذة واعداد الطلاب المسجلين<br>اعداد المسابقات المنفذة واعداد الطلاب<br>–استخدام الموارد البشرية والمادية:<br>توزيع هيئة التدريس<br>نسبة اعضاء هيئة التدريس للطلاب<br>نسبة التشغيل للقاعات والمعامل<br>نسبة توزيع الجدول بين التعليم والأنشطة المختلفة<br>–تحقيق تقدم في مؤشر التعليم |
| البحث العلمي | – تنمية قدرات اعضاء هيئة التدريس<br>– زيادة الانفاق على البحث العلمي<br>– دعم البحث العلمي والابتكارات<br>– تحسين مؤشر الابتكار<br>– تحسين مؤشر البحث العلمي | – عدد دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس<br>– نسبة ميزانية الابحاث علي عدد هيئة التدريس<br>– عدد الأبحاث العلمية المنشورة<br>– عدد الابتكارات والاختراعات المسجلة<br>– تحقيق تقدم في مؤشر البحث العلمي |
| خدمة المجتمع | – المساهمة في علاج مشكلات المجتمع<br>– تدعيم المشاركة مع القطاع الخاص<br>–تدعيم ريادة الأعمال<br>–تدعيم زيادة التشغيل | -عدد المشكلات التي تم علاجها<br>– عدد اتفاقيات المشاركة مع القطاع الخاص<br>– حاضنة الأعمال وعدد المشروعات المدعمة<br>– عدد الوظائف الجديدة من خلال:<br>– عدد الدورات التأهيلية للالتحاق بفرص عمل<br>– اعداد الخريجين المشغلين<br>– فرص العمل المتوفرة من خلال المشاركة |

المصدر: إعداد الباحث

**النتائج:** توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نذكر منها:

– أن واقع معظم الجامعات العربية يشهد بتدني انتاجياتها في جميع وظائفها سواء كان التعليم أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع وذلك طبقا للدراسات والاحصائيات سواء الدولية أو المحلية، وهناك العديد من المؤشرات التي تؤكد ذلك ومنها ارتفاع معدل البطالة بين الخريجين في الدول العربية وتراجع ترتيب الجامعات العربية، وتراجعها في مؤشر الابتكار والبحث العلمي ...الخ .

– أن التمويل يعد من الأسباب الهامة لتراجع إنتاجية الجامعات العربية كما أثبت ذلك تقرير دراسة اليونسكو عن تمويل التعليم في الجامعات العربية. ورغم ضعف التمويل إلا أن الجامعات العربية تمتلك موارد هامة سواء مادية أو بشرية إلا أنه لا يحسن استخدامها وتنخفض انتاجياتها.

– أن السبب في سوء استخدام معظم الجامعات العربية لمواردها سواء المادية أو البشرية أو انخفاض انتاجياتها هو تطبيقها للموازنة العادية أو ما يطلق عليها موازنة البنود وليست موازنة البرامج الأداء، والتي تتضمن أهدافا محددة ومعايير للقياس لتقييم الأداء ومدى انحرافه عن تحقيق المستهدف.

**التوصيات:** تبعا للنتائج السابقة فإن هناك العديد من التوصيات نذكر منها:

– تطبيق الاستراتيجية المقترحة لتحسين إنتاجية الجامعات العربية.

– أن تكون الموازنة العامة للدولة تطبيقا لتحقيق استراتيجية الدولة ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية المستدامة.

– ضرورة تطبيق موازنة البرامج والأداء تطبيقا فعليا أن تتخذ اجراءات عملية في تطبيق ذلك.

– أن موازنة التعليم العالي باعتبارها جزءا من الموازنة العامة يجب أن تلتزم بتطبيق موازنة البرامج والأداء، بحيث تكون هناك أهدافا محددة تسعى الوزارة إلى تحقيقيها بما يتناسب مع الموازنة العامة.

– أن تلتزم كل جامعة وبالتالي كل كلية وكل قسم بل وكل مقرر وكل إدارة بإعداد الاستراتيجية الخاصة والتي تساهم في النهاية بتحقيق استراتيجية الوزارة ومن ثم تحقيق استراتيجية الدولة ككل.

– وضع معايير لقياس الأداء ومدى الانحراف عن تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

– يجب الاهتمام بالمعايير والمؤشرات الدولية بالتوازي مع تحقيق أهداف الاستراتيجية القومية.

– ضرورة إدراك طبيعة سياسات تطوير التعليم الجامعي على المستوى العالمي ومنها: سياسات التوسع في التعليم، سياسات تحديث نظم الدراسة وأساليبها، سياسات الاتجاه إلى جودة التعليم العالي، سياسات توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع؛ ولذلك يجب أن تبذل الجامعات محاولات عديدة لربط البحث العلمي بقضايا المجتمع باعتبارها مؤسسات تساعد في عملية صنع القرارات، وتحليل السياسات، وتكوين اتجاهات لدى الطلاب والباحثين نحو البحث والقدرة على حل المشكلات باستخدام المعرفة المتاحة والقدرة على التعلم الذاتي وغيرها.

## المراجع:

– تقرير اليونسكو للعلوم، ٢٠١٩.

– جميس ي. غروشيا& جوديث ميللر: الوصول إلى جامعة منتجة: استراتيجيات لتقليل النفقات وزيادة جودة التعليم العالي، ترجمة فاطمة عصام، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٦.

– شارلوت دانيلسون: تحسين انجاز الطالب، اطار عمل من أجل تطوير المدارس، ترجمة أمانى الدجاني، مكتبة العبيكان،٢٠٠٦.

– مجموعة البنك الدولي: الطبيعة المتغيرة للعمل، تقرير عن التنمية في العالم، ٢٠١٩.

– نعمه شليبه: رؤية معاصرة في تبني مفهوم الجامعة المنتجة في بيئة مجتمع المعرفة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع، ٢٠١٨.

- Asian Productivity Organization: Productivity in Higher Education, Research insights for universities and governments in Asia,2017

-Bo Xing and Tshilidzi Marwala: Implications of the Fourth Industrial Age on Higher Education, 2018.

- Bo Göransson, Rasigan Maharajh and Ulrich Schmoch: New activities of universities in transfer and extension: multiple requirements and manifold solutions. Science and Public Policy,2009.

- Bryan Edward Penprase: The Fourth Industrial Revolution and Higher Education, Soka University of America, Aliso Viejo, CA, USA,2018.

- Charlotte Danielson: Enhancing Student Achievement A Framework for School Improvement,2003

- European commission: Needs and constraints analysis of the three dimensions of third mission activities,2012.

-Eneh, Onyenekenwa Cyprian: Improving Productivity in Nigerian Universities,2008, Reseashgate.net.

-Global University Network for Innovation (GUNi): Higher Education in the World 6. Towards a Socially Responsible University: Balancing the Global with the Local, Girona, March 2017.

- Mashi Sato: Education, Ethnicity and Economics: Higher Education Reforms in Malysia 1957-2003, NUCB JLCC,1,7(2005)

-Nancy W. Gleason: Higher Education in the Era of the Fourth Industrial Revolution, Palgrave Macmillan, 2018.

-NATIONAL SCIENCE BOARD: Academic Research and Development,2020

- Robert B. Kozma: Technology, Economic Development, and education Reform: Global Changes and Egyptian Response, October 30, 2004.

-R. Frondizi, et all: The Evaluation of Universities' Third Mission and Intellectual Capital: Theoretical Analysis and Application to Italy, Sustainability 2019.

- UNESCO Institute for Statistics: WHO PAYS FOR WHAT IN EDUCATION? The real costs revealed through national education accounts,2016.

- World Economic Forum: The Global Competitiveness Report ,2019

- World Economic Forum: Jobs of Tomorrow Mapping Opportunity in the New Economy,2020.