تصوّر مقترح للتغلب على تحديات الجامعات السعودية الناشئة في ضوء متطلبات مفهوم الجامعة المنتجة

إعداد

د/ عبد الواحد سعود سعيد الزهراني

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، كلية التربية،
جامعة الباحة

تصوّر مقترح للتغلب على تحديات الجامعات السعودية الناشئة في ضوء متطلبات مفهوم الجامعة المنتجة

عبد الواحد سعود سعيد الزهراني

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

البريد الالكتروني: abdlwaheddr@gmail.com

الملخص:

هدفت الدّراسة إلى بناء تصور مقترح للتغلب على التحديات التي تحول دون تحوّل الجامعات السعودية الناشئة نحو صيغة الجامعة المنتجة، من خلال الكشف عن واقع المعوقات والتحديات بالمجالات (العملية التعليمية، والبحث العلمي، وبخدمة المجتمع، والإدارة والتشريعات، والبيئة الخارجية للجامعة) واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، حيث تكوّن مجتمع الدّراسة من (52) فردا تم التطبيق على كامل المجتمع و تم تجاوب (40) فردا، وقد توصلت النتائج إلى وجود معوقات وتحديات أبرزها التحديات التي تشكلها البيئة الخارجية للجامعة بدرجة عالية بلغت قيمة متوسطها الحسابي(4.17) والتحديات التي تعترض البحث العلمي بدرجة عالية (3.91) ثم التحديات التي تعترض خدمة المجتمع بدرجة عالية(3.62) ، كما أن هناك تحديات تعود إلى الإدارة والتشريعات(3.61) بدرجة عالية والتحديات التي تعترض العملية التعليمية (3.28) بدرجة متوسطة، وبناء على هذه النتائج تمّ بناء تصور مقترح اشتمل على فلسفة ومبررات التصوّر وأهدافه ومرتكزاته ومنطلقاته ومراحل تنفيذه ومتطلبات تطبيقه والصعوبات التي تحد من التطبيق والحلول.

الكلمات المفتاحية: التصور المقترح، التحديات، الجامعات الناشئة، الجامعة المنتجة.

A Suggested Proposal for Overcoming the Challenges of the Emerging Saudi Universities in Light of the Requirements of the Concept of Productive University

Abdulwahed Saud Said Alzahrani

Department of Administration and Educational Planning, Faculty of Education, Al Baha University, KSA.

Email: abdlwaheddr@gmail.com

The study aimed to develop a suggested proposal to overcome the challenges that prevent the emerging universities from transforming into a productive university via revealing the status-quo of the obstacles and challenges in the fields of (educational process, scientific research, community service, administration and legislation, and the external environment of the university). The study adopted the descriptive survey approach, and the study community consisted of (52) individulas and only (40) completed the study instruments. The results of study revealed the existence of some obstacles and challenges, most notably the external environment of the university with a high degree as the value of the arithmetic mean was (4.17) followed by scientific research with a high degree (3.91), then came community service with a high degree (3.62) and management and legislation came with a high degree (3.61) and lasty came the educational process with a medium degree (3.28). Based on the results attained, a proposed framework was constructed that included the philosophy and justifications of the perception, its objectives, foundations, principles, stages of its implementation, requirements for its implementation and the difficulties arised as well as the limitations of application and solutions for such limitations.

Keywords: Suggested Proposal, Challenges, Emerging Universities, Productive University.

مقدمة:

يشهد العصر الحالي تطوّراً متزايداً في كافة مجالات الحياة المختلفة، وأبرزها بالمجال التعليمي وذلك استجابة للتقدم العلمي والتقني، وما رافق ذلك من التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، التي أوجدت مجتمع عالمي يتصف بالشمولية في أنظمته التعليمية والمعرفية، والانتقال إلى عصر المعرفة بعد عولمة الاقتصاد و ظهور مجتمعات المعرفة واقتصاد المعرفة، والذي طال تأثيره جميع المؤسسات التعليمية ربما كانت الجامعات من أكثرها تأثراً منه وتأثيراً فيه حيث أضحى التعليم الجامعي متطلباً رئيساً لتطبيق اقتصاد المعرفة ليس فقط داخل الجامعات بل لجميع مؤسسات المجتمع؛ لذا اكتسبت المعرفة أهمية واضحة في نجاح تلك الجامعات، والإسهام في تحوّل المعرفة لمنتج ذات قيمة اقتصادية.

وهذا ما أكده العزيزي (2019، 446) بأن الجامعات أصبح مطلوباً منها إنتاج المعرفة ومشاركتها مؤسسات وقطاعات المجتمع الإنتاجية لتُساهم بصورة مباشرة في خطط التنمية وتُحقق حاجات المجتمع، وفي نفس الوقت لتستطيع الجامعات تنويع مصادر تمويلها الذاتية التي تُمكّنها من إنتاج المعرفة وتطبيقها، وذلك وفقاً لخارطة طريق تعتمد على التكامل بين وظائفها الثلاث التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وإبرام العقود والاتفاقيات مع المؤسسات الإنتاجية والصناعية المجتمعية.

وتعد الجامعة مؤسسة تربوية تعليمية لا خلاف على مكانتها وأهميتها بالنسبة لإعداد الأجيال وخدمة المجتمع، كما تعد مؤشراً مهماً من مؤشرات تطور المجتمعات (الماجد، 2018، 31)، كما تُعد الجامعات طليعة التغيير نحو الأفضل من خلال ما يُحدثه التعليم الجامعي من أثر تنموي واقتصادي في بناء مجتمع المعرفة، ومن الضروري أن تكرس الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق طفرة نوعية في التعليم الجامعي، من خلال الشراكة المجتمعية والتي تتيح للجامعات الاستفادة العظمى من إمكاناتها الذاتية وتنمية اقتصاداتها، ولابد أن يواكب ذلك تنمية بيئية لتوظف تكنولوجيا المعلومات للارتقاء بالتعليم الجامعي، في ظل مجتمع معرفي قادر على توظيف العلوم والمعارف والتكنولوجيا الحديثة لخدمة التنمية الشاملة وقضاياها، والتطوير المستمر لأداء مواردها البشرية وفق منظومة متكاملة (السيد، 2014، 103).

كما يُعد استثمار الجامعة بمواردها البشرية التي تمتلكها من اهم الموضوعات التي نالت اهتمام الاقتصاديين وأصحاب الأعمال وخبراء تكنولوجيا المعلومات للانتقال من الشكل التقليدي إلى جامعات تُشكّل المعرفة فيها أساسا للتقدم والانجاز الاقتصادي لتحقيق التنمية (الذبياني، 2012، 155). حيث تعتمد أغلب الدول على الجامعات لتحقيق التنمية الاقتصادية في مختلف قطاعاتها، من خلال التوجّه نحو تطبيق اقتصاد المعرفة وهذا ما أشارت إليه المطيري (2019، 3) بأنه نظراً لأن الجامعات المعاصرة هي منظمات حيوية تعكس طبيعة وواقع مجتمعاتها، أصبح من الضروري أن تتحول الجامعات نحو الأنماط الأكثر خدمة لمجتمعات واقتصاديات المعرفة، وهذه الأنماط تكمن بشكل اساسي في التركيز على وظيفة البحث العلمي المكثف من أجل الابتكار وإنتاج المعرفة بالتكامل مع وظائف الجامعة الأخرى كالتدريس والبحث العلمي.

وقد أكد المشاركين في اجتماع المفوضية الأوروبية بلشبونة عام ٢٠٠٥م إلى التأكيد على أن تحسين قدرة الجامعات على تقديم أبحاث عالية الجودة يأتي في مقدمة استراتيجيتها للتحول نحو اقتصاد المعرفة مع المحافظة على وظيفتها الأولى التدريس وفق بيئة تعليمية قائمة على البحث والابتكار (Hazelkorn,2013,3). كما اشار ابرامو وانجيلو ومورجي (Abramo, D'Angelo, Murgia,2017,1017) أنه أصبحت الجامعة محرك رئيسي لاقتصاد المعرفة من أجل خدمة المجتمع والتحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث ترتبط أهداف التعليم الجامعي ارتباطاً وثيقاً بالتحسين الاقتصادي والرقي المجتمعي ، مما يؤدى إلى دعم المجتمعات المحلية والإقليمية لذا ينظر إلى التعليم الجامعي على أنه محرك للنمو الاقتصادي في العديد من المجتمعات على اختلاف ثقافتها ونظمها الاقتصادية ومن هنا ظهر الحاجة إلى تبني أنماط جديدة تدعم التوجه نحو اقتصاد المعرفة مثل نمط الجامعات المنتجة التي تعتمد بصورة أساسية على تحقيق التكامل بين وظائفها الثلاثة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وفي المملكة العربية السعودية شهدت نهضة غير مسبوقة في دعم التعليم واهتمامها بالارتقاء بالمستوى التعليمي للمجتمع ، وتبنيها لاقتصاد المعرفة ليكون واحده من أكبر دعامات الاقتصاد الوطني فكان الهدف الثالث من أهداف خطة التنمية العاشرة (2015-2019) للمملكة العربية السعودية هو التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة وتعزيز مقومات مجتمع المعرفة حيث تبنت الجامعات السعودية رؤية حديثة قائمة على متطلبات إقتصاد المعرفة(وزارة التعليم ،2013) كما تبنت وزارة التعليم خطة مستقبلية لتطوير التعليم الجامعي بما يُعرف بمشروع (أفاق) الذي قام على ثلاثة أبعاد رئيسية: أولها توطين التعليم العالي من خلال التوسع في التعليم العالي بالانتشار الجغرافي لمؤسسات التعليم العالي في مناطق المملكة وثانيها الارتباط بالجودة العالية وثالثها التمايز بين المؤسسات(وزارة التعليم ، 2011، 5) وبعد عام 2003م، شهدت المملكة توسّعاً في إنشاء الجامعات ليبلغ عددها بنهاية عام (2020) (29) جامعة حكومية منها (21) جامعة ناشئة (وزارة التعليم، 2020)

ويُعّول عليها الكثير، نحو تحقيق التنمية المتوازنة في كل جزء من المملكة العربية السعودية حتى تسير نحو رؤيتها بثبات وقوة، ومع ذلك فإنه بحكم حداثة التجربة وضعف الاستقرار التنظيمي والتغييرات المستمرة فما زال واقعها الحالي يقوم على التركيز بوظيفتها الأولى وما زالت في طريقها للتحوّل نحو الجامعات الانتاجية التي تعتمد على التكامل بين وظائفها الثلاثة وتعتمد بصورة أساسية على التمويل الحكومي وقلة توافر إمكانات البحث العلمي لديها كالمراكز البحثية ومحدودية نشاطها المجتمعي وشراكاتها المجتمعية، وربما طبيعة التخصصات التي تعتمد عليها غالبيتها دراسات نظرية، وهجرة العقول الأكاديمية الى بيئات جامعية جاذبة بحثية، وقلة تبني الجامعات الناشئة لسياسة الشراكات والاندماجات والتعاون العلمي، مما أضعف إمكاناتها للتوجه نحو تطبيق اقتصاد المعرفة وتوفير مصادر تمويلية تُعزز التمويل الحكومي، وتحقيق مستويات من الجودة والكفاءة، وندرة الكفاءات وضعف الدعم، وضعف الأداء البحثي في ضوء الشراكة المجتمعية والتشبيك المؤسسي، وضعف الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي صناعة البحث العلمي في المملكة، ومحدودية الدور في توطين مجتمع المعرفة، قلة توافر متطلبات إنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية، وقلة تحقيق المعايير

العالمية للتميز المؤسسي، وضعف القدرة التنافسية للجامعات الناشئة وفق متطلبات خصخصة التعليم العالي، وضعف الاستثمار المعرفي، وما زالت تحتاج إلى مزيدٍ من الوقت للتحوّل إلى صيغة الجامعة المنتجة التي تستطيع من خلاله الاعتماد ذاتياً في تمويلها، وهذا ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات كدراسة إبراهيم (2013) وأبوهاشم (2014) وإدريس(2013) وآل عامر(2013) وباجنيد (2014) والبلطان (2011) ورضوان (2013) والسيف (2011) والشريف (2016) والشمري (2015) والضبعان (2016) والعامر (2011) وعبدالجواد والخطيب (٢٠١٣) والعلياني (2013)، والعنزي(2011) والعنزي (2017) والغامدي (2019) والغامدي (2018) والقحطاني (2017) والقحطاني (2015) واللهيبي و الزعارير (2011) واللوقان (2018) والمحيسن (2006) والمرشد (2015) والمطلق (2017) ونادية المطيري (2019).

كما أشارت نتائج بعض الدراسات المحلية إلى ضعف توافر المتطلبات التنظيمية والإدارية والمقوّمات البحثية والبشرية للتطوير بالجامعات الناشئة بإختلاف مجال إهتمام تلك الدراسات ووجود تحديات وصعوبات إدارية وبشرية ومادية كدراسة حمرون (2018) التي أشارت إلى ضعف مقوّمات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية الناشئة نظراً لضعف بنيتها ومصادر تمويلها الذاتية، وأيضاً دراسة حمرون (2011) إلى ضعف إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية ، ودراسة الدوسري (2018) والغامدي(2012) الى قلة توافر مؤشرات الإبداع الإداري والقيادة الإبداعية، ودراسة الروقي (2019) وجود الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة بدرجة متوسطة، ودراسة الروقي (2016) التي كشفت عن المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس، وأيضاً دراسة الرويلي (٢٠١٥) التي كشفت عن وجود الحرية الأكاديمية بدرجة متوسطة، ودراسة الرويلي (2018) التي كشفت عن ضعف الأداء الإداري لقادة الجامعات السعودية الناشئة في ضوء متطلبات الإقتصاد المعرفي، كما كشفت نتائج بعض الدراسات عن قلة التخطيط لبناء الشراكة البحثية وتفعيل البحث العلمي بالجامعات الناشئة كدراسة الزعيبروالضحيك (2019) والسبيعي (2013) والشمري (2017) والشمري (2013) والشهري والخثلان (2018) . وعلى ضوء ما سبق سوف حاولت الدّراسة المساهمة في وضع تصوّر مقترح للتغلب على المعوقات والتحديات لتحوّل الجامعات السعودية الناشئة إلى صيغة الجامعات المنتجة.

مشكلة الدّراسة:

في ضوء العولمة والتحولات الاقتصادية والثقافية، لم يعد الولوج في اقتصاد المعرفة أو تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها أمرًا مستحباً فحسب، بل غدت المعرفة والابتكار والإبداع ضرورة حتمية من أجل زيادة قدرات الجامعات الناشئة التنافسية، والمحافظة على بقائها واستمراريتها وتحقيق أداء متميز فعال لها (الغامدي، 2019، 92). وعلى الرُغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم في النهوض بالجامعات الناشئة، وتطوير أنظمتها للتحوّل نحو الاقتصاد المعرفي وتحقيق مؤشرات التنافسية في ضوء معايير التصنيف العالمي للجامعات ومواكبة المتغيرات المعاصرة، وتسجيل مراكز متقدمة ضمن أفضل (200) جامعة بالعالم عام (2030) وفقاً لتطلعات الرؤية الوطنية (2030)، فما زالت ثمة تحديات ومعوقات قد تعوق طريق تلك الجهود، ومن الشواهد الدالة على ذلك تركيز الخطط التنموية المتعاقبة على التحوّل نحو أقتصاد المعرفة بالمؤسسات التعليمية من خلال تحقيق التكامل بين وظائف الجامعة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع للتميز بالإنتاج المعرفي والبحثي للجامعات، إلا أنّ الواقع يدل

على وجود فجوة حقيقية بين ما هو ممارس بالفعل، وما هو مأمول من الجامعات الحكومية من الإنتاج المعرفي والبحثي لتكون جامعة تتبنى صيغة الجامعات المنتجة، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات المحلية كدراسة الغامدي(2017) وما ورد في تقرير مركز الدراسات الاستراتيجية (2013) ودراسة الصائغ(2013) ودراسة عبدالجواد(2013) ودراسة الشمري(2016) ودراسة رمضان(2016) ودراسة العسيري (2017) ودراسة العلياني (2019) .

كما تواجه المملكة العربية السعودية العديد من التحديات الاقتصادية كالاعتماد على مصدر النفط، واستمرار اختلال هيكل الإنفاق لصالح قوى الاستهلاك، وبرزت الحاجة إلى التمويل الذاتي للجامعات وسعيها للتحوّل إلى الجامعات المنتجة، والتي تُوفّر لها تمويلاً ذاتياً من خلال استثمارها بإنتاجها المعرفي، حيث أكدت دراسة العتيبي (2018) على أن البحث عن مصادر متنوعة لتمويل التعليم، يُعد أكثر أماناً من الاعتماد على مصدر واحد قد ينضب، وقد يكون أكثر فرصة للمؤسسات أن تبدع وتبتكر في الأنشطة والإنجازات، وهذا ما دعت إليه رؤية المملكة (2030) في البحث عن مصادر تمويلية مبتكرة، وخاصة في ظل بروز تحديات مالية تواجه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية؛ وتحد من تطوره، وما يزيد الأمر أهمية ما ورد في نظام الجامعات الجديد بعد صدور المرسوم الملكي 1441 هـ /3/ رقم (م/ 27) وتاريخ 1441/3/2هـ ،الرياض. (وزارة التعليم، 2020، 6) والتي حددت بصراحة إيرادات الجامعة من الإعانة التي تخصصها الدولة لها وفق القواعد المنظمة لبرنامج تمويل الجامعات والمقابل المالي للبرامج الدراسية والدبلومات والدورات والخدمات التي تقدمها، وللجامعة أن تتقاضى مقابلاً مالياً لتنمية إيراداتها الذاتية، ومنها رسومٌ دراسية لبرامج الدراسات العليا، وبما لا يخل بجودة المنتج العلمي ورسومٌ دراسية لبرامج الدبلومات والدورات التعليمية والتدريبية، وذلك وفقاً للقواعد العامة التي يضعها مجلس شؤون الجامعات ورسومٌ دراسية من الطلبة غير السعوديين، ومبالغ مالية نتيجة استثمار الإيرادات المالية النقدية والعينية وتنميتها وفقاً للوائح المنظمة للاستثمار والإيرادات الذاتية وإدارة الأوقاف في الجامعة ومبالغ مالية مقابل التعاقد مع الجهات الحكومية وغيرها لتأمين ما تحتاجه تلك الجهات من الكفايات الوطنية من أعضاء هيئة التدريس لأداء مهمات تحدد وفقاً لعقد عمل يعتمد من الجهتين بعد موافقة عضو هيئة التدريس والمجالس المختصة، ومبالغ مالية مقابل القيام بدراسات أو خدمات أو استشارات للجهات الحكومية وغيرها بموجب عقد يعتمد من الجهتين، وتدرج تلك العائدات في حساب مستقل للإنفاق منه وفقاً للوائح المعتمدة من مجلس الأمناء، وهذا ربما يرافقه التوجه نحو تخفيض الدعم الحكومي للجامعات حيث بمراجعة ما يُخصص للجامعات الناشئة – لأي جامعة- عبر سنوات من عام 2015- 2019 يُلاحظ تناقص الميزانية وربما هذا ما يبرره لدعم أعمال التشييد والبناء والتوسع بالمرافق التعليمية، ولكنّ ذلك يُعد توجه عام بالسياسات تجاه التمويل الجامعي؛ مما يتطلب اعتماد الجامعات على ذاتها والتوجه نحو تطبيق اقتصاد المعرفة بتبني صيغة الجامعة المنتجة.

وفيما يتعلق بالدراسات التي أجريت بمجال الجامعات المنتجة بالرغم من قلتها فقد كانت غالبيتها على الجامعات العريقة وقليل منها اجريت على الجامعات الناشئة حيث كشفت نتائج العديد من الدراسات عن ضعف توافر خصائص الجامعات المنتجة كدراسة الغامدي (2017) وعزى الباحث سبب ذلك إلى قلة تطبيقات مؤشرات الاقتصاد المعرفي وقلة الاستفادة

من التجارب والخبرات العالمية، وضعف فاعلية الشراكات مع سوق العمل لإيجاد برامج إنتاجية تتناسب مع المتطلبات المحلية والعالمية لتلبي حاجات الجامعة التمويلية، وكشفت نتائج دراسة الماجد(2018) عن وجود معوقات تمويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، بالجامعات السعودية ومنها جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وضعف المشاريع الاستثمارية والاوقاف و التبرعات، كما كشفت نتائج دراسة الزهراني والدسوقي(2020) عن إحتياج عالي لتحقيق المتطلبات التعليمية والشراكة مع قطاع الإنتاج والمجتمع، والمتطلبات البحثية لتحقيق متطلبات الجامعة المنتجة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

ورأت العصيمي (2018، 5) أنه يتوقع اتساع حجم المجتمع الطلابي وهو ما يؤدي بدوره إلى تكوين ضغط اقتصادي لتوفير ما يلزم من موارد مالية لتمويل الزيادة المتوقعة للإنفاق على التعليم العالي، وأكد الغامدي(2019، 91) أنه في ضوء المتغيرات الاقتصادية لا يمكن الاستمرار في نمط التمويل الحالي والمعتمد على المصدر الحكومي في الإنفاق بشكل رئيسي، حيث أن المتاح من الموارد لم يعد كافياً ومناسباً للصرف على الأعداد المتلاحقة من الطلاب، مما يتطلب تنويع مصادر التمويل، كما أكد تقرير" برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي (2013م) " أنه يندر أن يتمكن أي بلد اليوم من تحمل عبء نظام متكامل للتعليم على حساب الخزانة العامة وحدها. كما أشار تقرير دراسة اليونسكو(2018) لتمويل التعليم العالي في الدول العربية، والتي كانت المملكة العربية السعودية من ضمنها :أن الضغط الممارس على قطاع التعليم العالي سيزداد لا محال في المستقبل القريب، بفعل معدل النمو السكاني المرتفع وتبرز الحاجة إلى مزيد من الاستثمار، وهذا بدوره يزيد من الضغوط على موازنات الدولة، وفي الوقت نفسه، يجب أن يترافق التمويل الجديد مع إجراءات ومصادر مبتكرة جديدة، علماً أنه أكد مؤتمر باريس حول التعليم العالي عام 1995م على أن إسهامات قطاع التعليم في التنمية لن تتحقق دون التنسيق والتكامل والتعاون بين مؤسسات التعليم ومؤسسات العمل والإنتاج، لذا جاءت التوصية بضرورة قيام شراكات فاعلة بين قطاع التعليم وعالم العمل والإنتاج، وإلا ينحصر دور القطاعين في عمليات التنسيق والتعاون فقط(اليونسكو، 1998، 2)

كما أشارت العديد من الدراسات إلى ضعف التمويل بالجامعات، وضرورة الاعتماد على صيغة الجامعة المنتجة لتوفير التمويل الذاتي، كدراسة الحربي (2017) والنفيعي (2018) والعتيبي (2018) ودراسة المالكي (2013) والطويرقي (2012). ومن خلال ما لمسه الباحث من صعوبة اعتماد الجامعات الناشئة على التمويل الحكومي وضرورة استحداث بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية السعودية الناشئة، وهذا لن يكون دون تبني صيغة الجامعات المنتجة، وإذا كان هذا الحال يواجه صعوبات وتحديات بالجامعات العريقة، ربما تزداد الصعوبة بالجامعات الناشئة نظراً لإمكاناتها وواقعها البحثي حسب ما كشفت عنه نتائج بعض الدراسات كدراسة باجنيد(2014) ودراسة حمرون (2018) والغامدي(2018) والرويلي(2018) ورضوان(2013) والزهراني والدسوقي(2020) عن وجود العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه الجامعات السعودية الناشئة ترتبط بالتمويل وعدم تنوع مصادره، وضعف الشراكة المجتمعية معها، وعدم ربط أنشطتها البحثية باحتياجات التنمية، وقلة توافر الإمكانات المادية والتجهيزات التقنية بمجال الإنتاج التقني وتوطين التقنية، وقلة المراكز البحثية ومراكز ومعاهد ريادة الأعمال فيها .

وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في بناء تصور مقترح للتغلب على تحديات تحوّل الجامعات الناشئة لصيغة الجامعة المنتجة

أسئلة الدراسة:

تمثل السؤال الرئيس ما التصوّر المقترح للتغلب على تحديات تحوّل الجامعات الناشئة لصيغة الجامعة المنتجة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل فقد تم تفريعه للأسئلة التالية:

- ماهي التحديات المتعلقة بالإدارة والتشريعات، التي تعيق تحول الجامعات الناشئة السعودية إلى مفهوم الجامعة المنتجة من وجهة نظر عمداء ووكلاء معاهد البحوث والاستشارات بجامعات المملكة؟
- ماهي التحديات المتعلقة بالعملية التعليمية التي تعيق تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى مفهوم الجامعة المنتجة من وجهة نظر عمداء ووكلاء معاهد البحوث والاستشارات بالجامعات الناشئة بالمملكة؟
- ماهي التحديات المتعلقة بالبحث العلمي التي تعيق تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى مفهوم الجامعة المنتجة من وجهة نظر عمداء ووكلاء معاهد البحوث والاستشارات بجامعات المملكة؟
- ماهي التحديات المتعلقة بخدمة المجتمع، التي تعيق تحول الجامعات الناشئة السعودية إلى مفهوم الجامعة المنتجة من وجهة نظر عمداء ووكلاء معاهد البحوث والاستشارات بجامعات المملكة؟
- ماهي التحديات المتعلقة بالبيئة الخارجية للجامعة، التي تعيق تحول الجامعات الناشئة السعودية إلى مفهوم الجامعة المنتجة من وجهة نظر عمداء ووكلاء معاهد البحوث والاستشارات بجامعات المملكة؟

أهداف الدّراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى بناء تصوّر مقترح للتغلب على تحديات تحوّل الجامعات الناشئة لصيغة الجامعة المنتجة من خلال تحديد المعوقات والتحديات بالعملية التعليمية وبالبحث العلمي وبخدمة المجتمع، وبالإدارة وبالبيئة الخارجية للجامعة، التي تعيق تحول الجامعات الناشئة السعودية إلى مفهوم الجامعة المنتجة من وجهة نظر عمداء ووكلاء معاهد البحوث والاستشارات بجامعات المملكة.

أهمية الدّراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

ترجع الأهمية النظرية للدّراسة من أهمية تحوّل الجامعات السعودية الناشئة لصيغة الجامعة المنتجة، حيث لم يجد الباحث – في حدود اطلاعه- دراسات تناولت صيغة الجامعة المنتجة في الجامعات الناشئة، وخاصة أن مجتمع الدراسة هم قيادات معاهد الدراسات

والبحوث الاستشارية بجامعات المملكة وهم الأكثر قدرة على تقييم الأنشطة الاقتصادية والمجتمعية للجامعات تواكب الدراسة تطلعات رؤية المملكة 2030م ونظام الجامعات الجديد في سياسات تحقيق الرؤية المستقبلية، بما يُسهم في التحوّل نحو الجامعة المنتجة وما ينعكس ذلك على تحقيق مؤشرات إيجابية بمؤشرات اقتصاد المعرفة من خلال التكامل بين البحث العلمي والابداع والابتكار وتنشيط التعاون والشراكات مع قطاع الصناعة حتى يتسنى للجامعات المنافسة محلياً أو إقليمياً أو عالمياً.

ثانياً: الأهمية العملية:

تقدم هذه الدراسة للقيادات المسؤولة عن تطوير الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية بصفة عامة تصور مقترح لجامعة سعودية أنشأتها الدولة لغرض أساسي وهو تنمية المجتمع المحيط بها ومن المؤمل أن يُشكّل التصوّر مرشداً وموجهاً للتحوّل إلى جامعات منتجة من خلال التغلب على معوقات التحوّل

يُتوقع أن يستفيد من نتائج الدّراسة عمادات ووكالات التطوير والجودة والاعتماد من خلال تشخيص واقعها الحالي وفقاً لنتائج هذه الدّراسة لاتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة للتغلب على المعوقات

تعد الدراسة بشكل عام جزءاً من عملية التقويم لإنتاجية الجامعات واستثمارها للمعرفة وفي نفس الوقت قد تُحفز القيادة السياسية والقائمين على التعليم وتدفعهم لتبني سياسات تمويلية متنوعة ولا تضع العبء، على التمويل الحكومي فقط ولمواكبة التغيرات العالمية في مجال الاقتصاد، والتحول من نموذج التمويل الحكومي إلى مشاريع اقتصادية إنتاجية تسهم بشكل ملحوظ في تنمية الاقتصاد الوطني.

حدود الدّراسة: تتحدد الدراسة الحالية بما يلي:

- الحدود الموضوعية: يتحدد موضوع الدّراسة بالتحديات التي تعيق تحول الجامعات الناشئة السعودية إلى مفهوم الجامعة المنتجة بالمجالات (العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والإدارة والبيئة الخارجية للجامعة) واقتراح الحلول اللازم لها من خلال التصور المقترح.
- الحدود البشرية والمكانية: تمّ التطبيق على مجتمع الدراسة من (العمداء والوكلاء) في معاهد البحوث والاستشارات بالجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة بالفصل الثاني للعام الدراسي 1441هـ /1442هـ

مصطلحات الدراسة:

تناول الدّراسة الحالي المصطلحات التالية:

التصوّر المقترح:A proposed suggestion عرّفه شحاتة والنجار (2013، 106) على أنّه مخطط إدراكي لمجريات مستقبلية وفق خطة مدروسة، وإجرائياً هو توظيف نتائج الدراسة الميدانية وتحليل المستقبل وفق الإطار العام المفاهيمي الذي سيتم التوصل له لاقتراح حلول وإجراءات التغلب على التحديات بالجامعة المنتجة بهدف تحسين الممارسات والإجراءات الحالية التي تدفع للتحوّل نحو الجامعة المنتجة.

التحديات (challenges) هناك معان متعددة لمصطلح التحديات؛ حيث ورد في معجم الوسيط أنه لغير المصدر تحدَّى . وهي ما يواجَه من عقبات أو أخطار "كثُرت تحدِّيات العالم الأخيرة- التَّحدِّي يثير العداء [مثل أجنبيّ]: يماثله في المعنى المثل العربيّ: المزاح لَقَاحُ الضغائن "(مصطفى والنجار وعبد القادر والزيات (2010، 123) وأصله (حدا) الحاء والدال والحرف المعتل أصلٌ واحد، وهو السَّوق، ويتحدَّى فلانا، إذا كانَ يُباريه ويُنازِعُه الغَلَبة. وهو من هذا الأصل؛ لأنه إذا فعل ذلك فكأنه يحدوه على الأمر، ويقال أنا حُدَيَّاكَ لهذا الأمر، أي ابرُزْ لي فيه. أما مفهوم التحديات اصطلاحا: يعرفها آل عامر (2013، 12) بأنها "كل تغير أو تحول – كمي أو كيفي - يفرض متطلبًا أو متطلبات محددة تفوق إمكانات المجتمع الآنية بحيث يجب عليه مواجهتها، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيقها "وعرف نصر (2012، 367) التحديات بأنها تغييرات وإشكاليات -حالية أو مستقبلية -تواجه منظومة التعليم عند التخطيط لتحقيق أهداف محددة أو الإنتقال للوضع الجديد. وإجرائياً: تُعرّف بأنها مجموعة من الصعوبات والعقبات والثغرات التي تحيط بالبيئة الخارجية والداخلية التي تحيط بالجامعة مما تحد من قدرتها على تحقيق التحوّل لصيغة الجامعة المنتجة حيث تفرض عليها متطلبات محددة قد تفوق إمكاناتها وقد تعوق تقدمها فكرياً وعلمياً واجتماعياً واقتصادياً وسيتم التغلب عليها وفق التصور المقترح.

الجامعة المنتجة (The Productive University):

عُرفت الجامعة المنتجة بأنها "تلك الجامعة التي تعمل على زيادة تمويلها؛ لتحقيق الاكتفاء الذاتي من خلال البحوث العلمية، وتقديم الاستشارات وتنفيذ الدورات بهدف تطوير العملية التعليمية وتحقيق موازنة تتناسب مع الانفاق عليها لمواكبة الثورة المعرفية" (المحيا والحربي، 2016، 104). وعرّفها الغامدي (2017، 10) بأنها "الجامعة التي تحقق وظائفها المتوقعة، وهي التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والتي تتكامل فيها هذه الوظائف؛ لتحقيق بعض الموارد الإضافية للجامعة من خلال أساليب ووسائل متعددة منها التعليم الممول ذاتياً، التعليم المستمر، الاستشارات، البحوث التعاقدية، الأنشطة الانتاجية.

وعرّفها الزهراني والدسوقي(2020، 161) بأنها "الجامعة التي تحقق وظائف التعليم، والبحث العلمي، والخدمة العامة، وتتكامل فيها تلك الوظائف، بالمرونة الكافية لتطوير بعض نشاطاتها، وخدماتها التعليمية، فضلاً عن تعزيز موازنتها عن طريق تحقيق بعض الموارد المالية الإضافية للجامعة من خلال وسائل متعددة كتقديم المشورة العلمية والفنية والاستفادة من جميع الإمكانات المادية، وإجراء البحوث التطبيقية وتقديم البرامج التثقيفية، والدورات التدريبية للعاملين، والتعليم الممول ذاتيًا، والتعليم المستمروالبحوث التعاقدية والأنشطة الإنتاجية وغيرها". ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها 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 العلمية والأنشطة وتقديم المشورات العلمية والفنية والاستشارات وأعمال ريادة الأعمال بالجامعات الناشئة.

الجامعات الناشئة: (Universities emerging) هي الجامعات الحكومية التي صدرت قرارات إنشائها خلال عام 1424 هـ، وما بعده وغالباً ما تكون هذه الجامعات في أصلها فروعا لجامعات

قائمة، أو كليات موزعة على مدن وقرى محافظات متجاورة، فتم جمعها وإعادة هيكلتها تحت إدارة مركزية باسم مشترك يضمها جميعا (وكالة التخطيط والمعلومات،2014، 143).

الإطار النظري:

أولا: الجامعات السعودية الناشئة

مر التعليم العالي السعودي بعدة مراحل منذ إنشاء أول جامعة (الملك سعود) عام 1377، حتى وصل إلى مرحلة الشمول والانتشار وخاصة في الفترة 1424هـ -1434هـ حيث تضاعف عدد الجامعات الحكومية أكثر من ثلاثة أضعاف وارتفعت الطاقة الاستيعابية ومعدل الالتحاق بالتعليم العالي وقد زاد عدد الطلبة عن مليون ومائتي ألف طالب وطالبة عام 1434(مركز البحوث والدراسات بوزارة التعليم ،1435،55).

ويقصد بالجامعات السعودية الناشئة الجامعات الحكومية التي صدرت قرارات إنشائها خلال عام 1424 هـ، وما بعده وغالباً ما تكون هذه الجامعات في أصلها فروعا لجامعات قائمة، أو كليات موزعة على مدن وقرى محافظات متجاورة، فتم جمعها وإعادة هيكلتها تحت إدارة مركزية باسم مشترك يضمها جميعا (وكالة التخطيط والمعلومات،2014، 143).

ويبين الجدول التالي عرضا للجامعات السعودية حسب سنة الإنشاء:

الجامعات السعودية حسب سنة الإنشاء

م	اسم الجامعة	سنة الإنشاء	م	اسم الجامعة	سنة الإنشاء
1-	جامعة الملك سعود	1377	16	جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية	1427
2-	الجامعة الإسلامية	1381	17	جامعة تبوك	1427
3-	جامعة الملك عبد العزيز	1387	18	جامعة الباحة	1427
4-	جامعة الإمام محمد بن سعود	1394	19	جامعة نجران	1427
5-	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	1395	20	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	1428
6-	جامعة الملك فيصل	1395	21	جامعة الحدود الشمالية	1428
7-	جامعة أم القرى	1404	22	جامعة الدمام	1430
8-	جامعة الملك خالد	1419	23	جامعة الأمير سطام	1430
9-	جامعة القصيم	1424	24	جامعة شقراء	1430
10-	جامعة طيبة	1424	25	جامعة المجمعة	1430
11-	جامعة الطائف	1424	26	الجامعة السعودية الاليكترونية	1432
12-	جامعة الملك سعود للعلوم الصحية	1426	27	جامعة حفر الباطن	1435

م	اسم الجامعة	سنة الإنشاء	م	اسم الجامعة	سنة الإنشاء
13-	جامعة جازان	1426	28	جامعة جدة	1435
14-	جامعة حائل	1426	29	جامعة بيشة	1435
15-	جامعة الجوف	1426			

*إحصاءات وزارة التعليم 1436هـ

ومن المؤمل أن تسهم تلك الجامعات بأدوار فاعلة في مجالات التنمية وزيادة فرص الاقتصاد المحلي في مجتمعاتها بالإضافة إلى الدور الفكري والثقافي الذي يتوقع من الجامعة أن تؤديه (مركز البحوث والدراسات بوزارة التعليم ،1435،135).

والجامعات السعودية الناشئة لا زالت في بداياتها، وبالتالي فهي بحاجة إلى تطوير أدائها وفق أفضل الممارسات وهي تواجه ما تواجهه الجامعات العريقة من التحديات، بالإضافة إلى تحديات تختص بها منفردة، فإذا كانت الجامعات العريقة تعاني من تحديات، فإن الجامعات الناشئة أشد معاناة وأصعب حالا، ومع أن الجامعات الناشئة تجاوزت مرحلة التأسيس، وتوافرت فيها بعض الإمكانات، فهي تبحث عن خارطة لتحقيق الجودة والمضي قدما في التطوير (الضبعان ،1436، 22)

و في دراسة العتيبي و موسى(1432) التي أجرياها حول الجامعة الناشئة وجدا ضعفا في تمكن الأستاذ الجامعي من تطوير البيئة المحلية ، و وجد رضوان (1434) ضعفا في العلاقة بين الجامعات الناشئة و مؤسسات المجتمعات الحاضنة لها ، و احتياجا لدى الجامعات الناشئة للعديد من مقومات نجاح البحث العلمي ، كما يدل الواقع على أن هناك فجوة بين ما تطمح إليه كل جامعة وما يمكن أن تنفذه بالفعل ، كما أشار اللهيبي و الزعارير (1432) إلى أن الجامعات الناشئة تعاني من مشاكل و تحديات فيما يتعلق بحاجتها الماسة إلى كوادر وطنية قيادية و عدم استكمال بناها التحتية المتعلقة بالقاعات و المعامل و التجهيزات التي تتوافق مع أهدافها ، كما استعرض الضبعان (1436،23) آراء عدد من قيادات الجامعات الناشئة حول الصعوبات التي تعاني منها جامعاتهم حيث ذكروا أن أبرز التحديات يتمثل في ضعف العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي ، وضعف القدرة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة ، و ضعف مشاركة المجتمع المحلي في تمويل المشاريع البحثية ، و ضعف تجهيزات معامل البحث العلمي ، و غياب القدرة على التخطيط الاستراتيجي ، و ضعف القدرة على تلبية حاجة المجتمع من التخصصات العلمية و الفنية ، و تقادم الأنظمة الجامعية التي جعلتها نسخا مكررة من الجامعات الأخرى ، و في المؤتمر الدولي الأول للتخصصات العلمية بالجامعات الناشئة الذي عقد في رحاب جامعة المجمعة (1434) أشارت أعمال المؤتمر إلى عدم وجود استراتيجية واضحة لبعض الجامعات ، و ضعف الكادر البشري من الأساتذة و الفنيين في التخصصات الدقيقة ، و ضعف البنية التحتية و التجهيزات .

ثانيا: الجامعة المنتجة

تعددت أنواع الجامعات على مدار تاريخها، وكانت بدايتها على ثلاثة أنواع: النوع الأول، وتمثله "جامعة بولونيا"، وتميزت بأن الطلبة هم من كانوا يديرون كل شيء فيها، ويستأجرون

المدرسين ويدفعون لهم، ويختارون المواد التي يدرسونها، أما النوع الثاني، ومثال له "جامعة باريس" فكانت الكنيسة هي المتكفلة فيه بمدفوعات المدرسين، ومن ثم كانوا هم المسيطرون على كل شؤون الجامعة، وفي النوع الثالث، ومثال له جامعة أوكسفورد" وكامبريدج" في إنجلترا، كان العرش والحكومة يتوليان دعمهما، لذا استطاعت هذه الجامعات البقاء عقب إغلاق الأديرة عام (١٥٣٨م) (مركز الدراسات الاستراتيجية ، ٢٠١٠، 10). ومع تنامي الإدراك لأهمية الجامعات في تحقيق التقدم والازدهار، تنامى الطلب على التعليم الجامعي، كما ازدادت أعداد الطلاب الجامعيين، مما أدى لانتشار الجامعات في مختلف بلدان العالم، وظهور أنماط وأنواع جديدة من الجامعات (الغبان وزمان، ٢٠١٣، 14)، سواء أكانت أنماطا جديدة تندرج تحت مظلة الجامعات التقليدية (التدريسية)، أو كانت أنواعاً جديدة كلياً. وفي ظل الانتشار الواسع للجامعات وتعدد أنماطها، ظهر العديد من أنواع الجامعات، ويمكن استعراض أهم أنواعها في بلدان العالم في وقتنا الحالي وبإيجاز شديد على النحو الآتي:

- الجامعات التعليمية (التقليدية): هي مؤسسات لاربحية، موجودة في منطقة جغرافية معترف بها، ومعروفة لتقديم الخدمات التعليمية، وتعتمد على استقطاب الطلاب من تلك المنطقة، ومعظم طلابها يحافظون على الحضور إلى قاعات الدرس في حرمها، وأعضاء هيئة التدريس متفرغون لتنظيم مناهج التعليم وبرامج الدراسات العليا، وللتدريس وجها لوجه، وقد تطورت هذه الجامعات فأصبح هناك الجامعة الممتدة التي تقوم فلسفتها على تمكين الجامعة الأم من الاستجابة بكفاءة وسرعة لتوقعات الطلاب (مركز الدراسات الاستراتيجية، ٢٠١٠، 10).

- الجامعات الانتاجية: نشأت هذه الجامعات بهدف فتح موارد مالية جديدة لتمويل الجامعات، حيث أقامت الكثير من الجامعات مؤسسات وشركات منتجة تحقق من خلالها أرباحا طائلة، من أشهرها: المؤسسات التي تستثمر فيها الجامعات بهدف تحويل منجزات أبحاثها، والتقنية التي حققتها بنفسها إلى ثمار اقتصادية واقعية (الزهراني والدسوقي، ٢٠٢٠، 164).

- جامعات الشركات: ويطلق عليها البعض الجامعات العمالية، وتعرف بأنها: مؤسسة تعليمية تقوم على تدعيم الشراكة بين الجامعات الحكومية وبين الشركات بهدف التنمية المهنية للعاملين، وتدريب طلاب الجامعة وتطوير الإنتاج، وتمنح الطلاب شهادة تعادل الشهادة الجامعية" (الشثري، 2014، 23) وتُعد "الجامعات التجارية" من أشهر أنماط هذه الجامعات، وهي جامعات تنشئها الشركات كفروع منها وتعتبرها كمؤسسة للتدريب على أداء الأعمال في الشركة، مثل جامعة "الهمبرجر" التي أسسها "ماكدونالد" (مركز الدراسات الاستراتيجية، ٢٠١٠، 12).

- الجامعات الاستثمارية (الربحية): هي جامعات خاصة تديرها مؤسسات ساعية للربح، وتعتمد كلية في تمويلها على الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلاب والتي يجب أن تغطي تكاليفها وتحقق هامش ربح أو عائد استثماري للمستثمرين فيها (شمسه، ٢٠١٥، 354).

- الجامعات الافتراضية: ظهرت نتيجة ثورة الاتصالات الرقمية، وظهور وانتشار التعليم الإلكتروني، وتعد بمثابة تطور للتعليم عن بعد والتعليم بالمراسلة (البوهي، ٢٠١٤، 33). كما تُعرّف بأنها: "مؤسسة تعليمية تقدم خدماتها عن بعد متجاوزة الحدود المكانية والزمانية،

منشأها الجامعة التقليدية، وبيئتها التعليمية افتراضية، ومقرها الافتراضي شبكة الإنترنت" (العامري، 2017، 110).

- الجامعات البحثية: هي جامعات تهتم بالبحث العلمي وتطويره في المقام الأول وتسعى من خلاله إلى توليد أو إنتاج معرفة جديدة تضيف للتراكم المعرفي الإنساني، وتسهم في رقي البشرية من خلال تحويلها إلى سلع وخدمات وطرائق جديدة (المطيري، ٢٠١٩، 11).

وقد أشار الغامدي (2017، 9) إلى أن الجامعة المنتجة تتميز عن الجامعة التقليدية بإطار فكري وفلسفي جديد، والتي تقدم خدماتها للطالب والمجتمع من خلال التفعيل الأمثل لخصائصها ووظائفها التعليمية والبحثية والخدمية، وفقاً لمؤشرات الاقتصاد المعرفي، وذلك من أجل تحقيق موارد مالية ذاتية إضافية للجامعة، من خلال أساليب متعددة منها البحوث التطبيقية العلمية، وتقديم المشورة العلمية والفنية والاستشارات، والأنشطة الإنتاجية.

ويرى عز الدين (2020، 391) أنّ الجامعة المنتجة تُحقق وظائف التعليم، والبحث العلمي، والخدمة العامة، وتتكامل فيها تلك الوظائف، كي تعطيها المرونة الكافية لتطوير بعض نشاطاتها، وخدماتها التعليمية، فضلاً عن تعزيز موازنتها عن طريق تحقيق بعض الموارد المالية الإضافية للجامعة من خلال وسائل متعددة منها التعليم الممول ذاتياً، والتعليم المستمر والاستشارات والبحوث التعاقدية، والأنشطة الإنتاجية وغيرها.

كما برز مفهوم ومصطلح الجامعة المنتجة في عمليات تطوير الجامعات وتعزيز البحث العلمي وزيادة استقلالية الجامعات، حيث يذكر بني مقداد وعاشور (2018، 165) أنه يتعدى مفهوم الجامعة المنتجة المفهوم التقليدي للجامعة إلى ممارسة النشاطات الإنتاجية المناسبة للعملية التعليمية، من خلال البحث العلمي والإنتاج المعرفي، ومتابعة مشاكل الإنتاج في حقل العمل، الأمر الذي يحقق لها موارد مالية إضافية ويقلل من اعتمادها على التمويل الخارجي، أما عن التحديات التي تواجه الجامعات للتحوّل إلى صيغة الجامعات المنتجة فقد تناولتها الأدبيات مثل (Alhelou, Al-Hila, 2018) و الوذيناني(2007) وبوفالطة وموساوي(2015) والغامدي(2017) والزهراني والدسوقي(2020) والخليفة(2014) والجماصي(2015) والوشاحي(2015) والجبور(2020) والهادي (2011) وهي كما يلي:

- غياب القيادات المعرفية القادرة على إدارة الجامعات باعتبارها منظمات معرفية منتجة للمعرفة بالرغم من توافر الموارد، والإمكانات المادية، والبشرية، والتقنية.
- اقتصار نشاط الجامعة على الجانب التعليمي والبحث الأكاديمي أدّى إلى وجود فجوة كبيرة "بين رسالتها في خدمة المجتمع وطاقاتها المعرفية غير المستثمرة، مما يعطل جانب أساسي من مواردها الاقتصادية المتاحة في تحقيق مصادر تمويلية إضافية ومتنوعة تسهم في تغطية العجز المالي وتحقيق عوائد استثمارية مجزية للجامعة من ناحية، ومن ناحية أخرى تطوير وتنمية المشاريع الاقتصادية والتنمية الاجتماعية كجزء أساسي من رسالتها الجامعية
- افتقار الجامعات لبرامج ومشاريع إنتاجية وتسويقها كمشروعات ناجحة.
- عدم التوازن في الالتحاق بين التخصصات: حيث إن معظم الطلبة يميلون للالتحاق بالتخصصات الاجتماعية والإنسانية على عكس العلوم التطبيقية والهندسية والطبية.

- انخفاض الفعالية الداخلية للتعليم الجامعي: ويتبين ذلك من خلال مقارنة مدخلات ومخرجات الجامعات.

- قلة ملائمة البرامج التعليمية لحاجات ومتطلبات سوق العمل حيث يرجع ذلك لضعف العلاقة بين الجامعة والقطاع الخاص وضعف الثقافة والبنية التحتية.

- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية: يمر العالم حاليا بما يطلق عليه الموجة الثالثة والتي تتجسد في الثورة المعلوماتية والتكنولوجية، وهي ثورة تعتمد على المعرفة المتقدمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات، وتعتمد على الإلكترونيات الدقيقة، والكمبيوتر والهندسة الحيوية، مما كان لها عظيم الأثر على مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية والتعليمية المؤثرة على حياة البشر.

- زيادة حدة المنافسة العالمية : أدرك صناع السياسة في الدول المتقدمة أن التكنولوجيا والقدرة على إجراء الأبحاث وإنتاج المعرفة هما العاملان الأساسيان للنمو الاقتصادي، فنحن نعيش ما يسمى ب "العصر التنافسي اللامتناهي"، وتسعى كل دولة لاستغلال أي وسيلة لتعزيز نموها الاقتصادي وتحقيق رخائها، وبالتالي أيقنت هذه الدول أن التقدم التكنولوجي هو مفتاح النمو الاقتصادي في زمن التنافس اللامتناهي، وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الدقيقة في مجال الصناعة والاستفادة من نتائج الأبحاث وتطبيقها في مجال الصناعة، فأصبح إنشاء مراكز الأبحاث من السياسات الرائجة بالدول المتقدمة من أجل التقدم الصناعي والنمو الاقتصادي وزيادة المنافسة العالمية، ودورة حياة أقصر للمنتج، وزيادة الضغط على الشركات للبحث عن تكنولوجيا جديدة متقدمة، مما أدى ذلك إلى توجه المصانع والشركات إلى الجامعات ومحاولة عقد شراكة بينهما للاستفادة من خبرة الجامعات في مجال التكنولوجيا ولم تعد المعرفة ثابتة بل متغيرة ولا نهائية، وأصبحت المعرفة مصدراً هاماً من المصادر القوة للدول المتقدمة مما يؤدي إلى زيادة الفجوة بين الدول المتقدمة والنامية، حيث تحولت القوة من الاعتماد على رأس المال المادي إلى رأس المال المعرفي، وأصبحت الكفاءة التنافسية في المجتمع والاقتصاد العالمي اليوم يعتمد على الاستخدام الكثيف للمعرفة داخل كل قطاعات الإنتاج والعمل في كل بلد.

- أدى النمو المعرفي إلى تحول الاقتصاد في العالم إلى ما يطلق عليه الاقتصاد المعرفي، وتزايد عدد الشركات التي تنتج المعلومات وتتداولها، وأصبح الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير "D&R" من أهم دعائم مجتمعات المعرفة، وأدت ثورة الاتصالات إلى تحولات في أنماط الاقتصاد العالمي: ومن أهمها التوسع في انتشار الأسواق المالية العالمية، وسهولة ربط أسواق المال، وظهور أنواع جديدة مثل المقايضة الإلكترونية

- التغير في بنية العمل: حيث أدت الثورة التكنولوجية إلى اندثار مهن قديمة وظهور مهن جديدة تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، وهذا ما حدث في نهاية القرن العشرين عندما انخفض عدد الوظائف في الشركات الكبيرة مع التحول الاقتصادي الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي، وصارت الأعمال الدقيقة هي محركات الاقتصاد والاعتماد على الأيدي العاملة المدربة، وهي ما تقوم به الجامعات في تعليم وتدريب القوة العاملة المستقبلية والمتخصصة بهدف تقوية الاقتصاد الإقليمي بالدول المتقدمة مثل أمريكا وأن وسائل الاتصال ساعدت على التعاقد مع العاملين من جميع أنحاء العالم، وهذا أدى إلى استقطاب الشركات الكبرى

للكفاءات البشرية من مختلف دول العالم، وأصبح في إمكانية الفرد أن يعمل في وطنه لحساب شركة أن مؤسسة مقرها في مكان آخر.

- العولمة: تمثل العولمة أهم سمات النظام العالمي الجديد، والذي تشكل في إطار متغيرات الثورة التكنولوجية والاتصالية، والذي أدى إلى تلاشى المسافات بين دول العالم، وتدفق المعلومات عبر وسائل الاتصال، دون مراعاة لحدود سياسية أو جغرافية، بحيث أصبح العالم كله قرية كونية صغيرة وتطور الأسواق المالية الدولية، وحرية انتقال رؤوس الأموال والسلع والخدمات عبر الحدود، بأقل وقت وتكلفة، وثورة المعلومات وآثرها على وسائل الإعلام ونظم الاتصالات وظهور الشركات الصناعية العملاقة العابرة للقارات أو متعددة الجنسيات، والتي أصبحت تنافس في قوتها قوة بعض الحكومات الكبرى واتفاقية حرية التجارة والتي فتحت الأسواق على مصراعيها في جميع الدول أمام حرية التجارة وانتقال رؤوس الأموال. وفي ظل العولمة؛ فقد تغير الهدف من التعليم الجامعي، وأصبح ينظر إلى الجامعات لإنتاج المهارات اللازمة للسوق العالمي، وأصبح التعليم الجامعي عامل جذب للاستثمار ونتيجة لذلك لم تعد المنافسة كما كان في الماضي بين الجامعات المحلية، بل منافسة عالمية تشكل التنافسية تحديا أمام جميع الجامعات.

ولبناء جامعة منتجة فقد اتفقت الأدبيات على وجود خطوات أساسية وهي .(Li, 2016)

- تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ خلق فرص العمل من خلال تبني وتصميم مناهجها وتخصصاتها لتخريج طلاب قادرين على خلق فرص العمل في السوق، مما يتطلب أن تتمحور مناهج وطرق التدريس حول استثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات لتمكن الجامعة من أن تسهم في التنافسية العالمية وتُصبح الشهادة الجامعية بطاقة دخول لسوق العمل.

- الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة والخريجين وبناء الشراكات المتوازنة التي تتيح للجامعة الاستفادة والتفاعل مع القطاعات المختلفة في المجتمع المحلي من خلال الاستثمار بالخريجين كأصول استثمارية ضخمة، والتركيز على شراكة المنشآت الصغيرة، ورواد الأعمال، والجمعيات غير الهادفة للربح، والتوسع في إنشاء المشاريع المشتركة، والمنشآت الصغيرة المعززة لبناء ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع المحلي.

- نقل وتوطين التقنية والمعرفة ويتم ذلك بالتواصل الوثيق مع الجامعات المتقدمة في مجالات ريادة الأعمال ومن وسائل نقل التقنية إقامة الواحات العلمية وحدائق العلوم، ومراكز الابتكار وريادة الأعمال وبرامج الملكية الفكرية والحاضنات الافتراضية والحقيقية متنوّعة الأحجام والأشكال وتقديم الخدمات الاستشارية والتجهيزات المكتبية واستضافة المشاريع ورعايتها وتجسيد ما يسمى بنظرية الحلزون الثلاثي المرتكز على الجامعات وقطاعات الأعمال والحكومة والمعززة بالتوأمة المدروسة مع الجامعات المتقدمة في المجالات المنشودة.

- التعليم القائم على الإبداع والابتكار وتوليد الأفكار والتأمل والابتكار، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية، والابتكار يتطلب تبني النظام التعليمي متعدد التخصص الذي يُتيح لمطالب فرصة تعدد التأهيل والاختيار من بين التخصصات المتنوّعة مما ينمي سعة الأفق،

ورحابة التفكير، وربط الأفكار، ويوجد مناخاً تعليمياً متعدد الأبعاد التخصصية يُسهم في الوصول إلى فكرة يمكن تحويلها إلى مشروع منتج.

- إختيار القيادات القادرة على توفير الإمكانات المادية والمعنوية لرواد الأعمال، فوجود الإدارة الواعية بأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال والمتعلقة بآليات بناء جيل المعرفة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي هو أحد أهم عناصر بناء الجامعة المنتجة الريادية، ونشر ثقافة ريادة الأعمال يتطلب وقتاً طويلاً وبرامج متنوعة وإيمان مطلق لتبني صيغة الجامعة المنتجة، ووضع الخطط الاستراتيجية وربط البحوث العلمية بخطط التنمية.

كما أكدت العديد من الأدبيات على أهمية تبني آليات وسياسات تعتمد على تكامل وظائف الجامعة لتبني صيغة الجامعات المنتجة مثل .(Abramo, etall,2011؛ حنفي، 2019؛ السيسي، والزهراني، 207؛ شعبان، 2017؛ العباد، 2017؛ عون والشمراني وابن عنيق؛ 2017؛ عيداروس، 2015؛ فرغلي، 2018؛ النقيب وعباس والزهيري وأبو سليمة، 2018) وهي كما يلي:

- برامج جديدة للدراسات العليا المدفوعة مثل الماجستير التنفيذي.
- برامج تدريبية مدفوعة قصيرة الأجل في مسارات وتخصصات عملية مثل برامج للقضاة في مجال القضاء الإداري أو برامج للمحاسبين المراجعين.
- تطوير وتوسيع البرامج التدريسية والتدريبية المدفوعة خارج الجامعة في مناطق أخرى من الدولة أو في دول أخرى
- التعاقدات البحثية أو الاستشارات مع القطاع الخاص أو المؤسسات الحكومية أو المؤسسات الدولية.
- إجراء اتفاقيات مع مؤسسات دولية للتنمية من أجل المساهمة في تمويل البرامج التدريسية والتدريبية والبحثية بالجامعة.
- تطوير وتوسيع نشاطات النشر العلمي الاقتصادية داخل الجامعة وخارجها.
- استخدام المساحات الفارغة داخل ملاك الجامعة أو الأراضي المملوكة أو المتاحة للجامعة في مجالات استثمارية أما عن طريق التأجير أو أسلوب البناء والتشغيل والنقل BOT أو الاستثمار المباشر كتأجير المساكن للطلاب أو إنشاء مراكز تجارية أو اقتصادية علمية كدور النشر أو المختبرات العلمية الطبية.
- الاستغلال الاقتصادي لبراءات الاختراع أو الابتكارات عن طريق التراخيص Licensing أو الامتيازات التجارية أو الاقتصادية Franchising.
- إنشاء حاضنات المعرفة بهدف دعم المبادرات الريادية للطلاب في مختلف تخصصاتهم العملية والعلمية لتتماشي مع اهداف الخطط الهادفة إلي التركيز علي تميز الموارد البشرية وتحسين الكفاءة لدي الكوادر الوطنية وحفزهم وتحويل مثل تلك المؤسسات إلي مركز علمي وتقني حيوي.

- الاستثمار في مراكز البحوث والاستشارات لتوفير الوسائل والخدمات اللازمة لتشخيص وإنجاز البحوث العملية التطبيقية منها والأكاديمية وكذلك الاستشارات الفنية والاقتصادية.
- الاستثمار بالتعليم المستم لخدمة المجتمع، وطرح حلول وبرامج تدريبية تمكن المؤسسات والجهات الحكومية من تطوير وتأهيل مواردها وصقل مهاراتهم.

كما أشارت الأدبيات إلى بعض النماذج بالجامعات العالمية للجامعات المنتجة مثل دراسة (Pruvot, Claeys-Kulik, Estermann, 2015; Pruvot, Estermann, 2017; Pruvot, Estermann, Kupriyanova, 2017 ; EUA Public Funding Observatory 2017; Broucker, Leisyte, 2015; Kupriyanova, Estermann, Sabic, 2018) ففي استراليا ركزت جامعاتها على الاستفادة التجارية من الملكية الفكرية وعقود الأبحاث والاستشارات و استثمار الصناديق المالية بالجامعات في مجال أنشطة مراكز الأبحاث في تطوير حدائق البحث (أو المعرفة) مثلما هو موجود حالياً في جامعة ماكواري Macquarie University أو حديقة استراليا للتقنية Australian Technology Park ضمن مجموعة من الجامعات في منطقة سيدني، استطاعت توفير موارد مالية إضافية بما في ذلك الاستغلال التجاري لجهود البحث والتطوير ، مع وجود بعض العوائق التي لازالت تحتاج أن يتغلب عليها ومن أهمها النواحي القانونية والتنظيمية وكذلك مدى استجابة أعضاء هيئة التدريس والباحثين لهذا التوجه، خاصة إذا كان سيؤثر علي دخولهم من نشاطات البحث والتطوير، حيث أصبحت بعض الجامعات تستحوذ على كل إيرادات هذه الأنشطة بإعتبار أن نشاط البحث العلمي يعتبر جزءاً من عبء الهيئة التدريسية والإمكانيات البحثية المستخدمة فيها هي ملك للجامعة.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يُعد معهد ماسوستش للتكنولوجيا MIT نموذجاً مثالياً ومتقدماً للتجربة الأمريكية في الجامعة المنتجة من خلال التعاون مع قطاع الصناعة وهيئات المجتمع وقطاع الأعمال في شكل براءات الاختراع والابتكارات من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لحماية الملكية الفكرية وكذلك من خلال مكتب نقل التقنية Transfer of Technology Office وتوفير رأس المال المغامر Venture Capital لأعضاء هيئة التدريس الذين لديهم أفكار أو ابتكارات تحتاج للترويج والتسويق.

وفي البرازيل استطاعت جامعاتها توفير مصادر تمويل إضافية للتعليم الجامعي مع تضاؤل المصادر التقليدية في بداية الثمانينات من القرن الماضي، فبدأت أنشطة البحث تأخذ محلها ضمن أنشطة الجامعات المدرة للإيرادات علاوة على الأنشطة التدريبية وأصبح التعليم يعتمد بصورة متزايدة على النشاطات المنتجة كالحاضنات العلمية أو التقنية أو التجارية التي اتبعت النموذج الأمريكي في التنظيم والإدارة. وفي هولندا عمدت جامعة تونت Twente University إلى التحول تدريجيا من صيغة الجامعة التقليدية إلى وضع الجامعة المنتجة ليشمل هذا التوجه الجديد مختلف أنشطتها العلمية التدريسية، والتدريبية، والبحثية، والتقنية. تمثلت أهم نشاطات هذه الجامعة المنتجة في التعاقدات التدريسية والبحثية والتدريبية والاستشارية عن طريق الأقسام العلمية والكليات أو أعضاء هيئة التدريس مباشرة وتكوين متاجر معلومات وأنشطة علمية Science and Information Shops لتسويق الخبرات العلمية والتقنية

والمعلوماتية إلى المؤسسات والمنظمات والهيئات الأخرى في المجتمع وتكوين مكتب اتصال صناعيIndustrial Laison Office للمساعدة في رسم السياسات والخطط ونقل التقنية الصناعية إلى الشركات والمؤسسات الصناعية في المجتمع، وتشكيل مجموعة اتصال Laison Group مهمتها الأساسية عقد الاتفاقيات مع الهيئات الأخرى في المجتمع من أجل إجراء التعاقدات البحثية والاستشارات الاقتصادية والقانونية والمالية، والمساعدة في إقامة المشروعات الصغيرة وحاضنات الأعمال والحاضنات التقنية.

وفي كندا تم إنشاء وتمويل ما يسمى بمراكز التميز (Center of Excellence) وهي "صيغة لمراكز بحثية موجودة داخل الجامعات للقيام بتوثيق العلاقات بين الجامعات والمؤسسات الصناعية، وقد ظهرت صيغة هذه المراكز مع بداية السبعينات عندما قامت مؤسسة العلوم الوطنية بكندا بتمويل مجموعة من البرامج لتطوير وتدعيم العلاقة بين المجتمعات والصناعة، وهي ما أطلق عليه برامج الأبحاث المشتركة بين الجامعة والصناعة، وتعتبر جامعة أونتاريو بكندا من أكثر الجامعات التي تبنت برامج مراكز التميز

وفي اليابان تم إنشاء أول جامعة في اليابان (طوكيو)على يد ميجي ثم تلاها إنشاء العديد من الجامعات والمعاهد وفي عام 1998 قدم مجلس الجامعات تقريرا عن رؤية لجامعات القرن الحادي والعشرين تميز الجامعات في بيئة منافسة، ويقوم على إعادة بناء تقدم الجامعات في نفس الوقت قدم التقرير الأساسيات التي ينبغي على الجامعات اتباعها من منظور القرن الحادي والعشرين، تحسين جودة التعليم والبحث وضمان استقلالية الجامعة من خلال جعل نظام البحث والتعليم أكثر مرونة وانتهجت اليابان سياسة الربط أو التعاون بين الجامعات بمراكزها وقطاع الصناعة لتحقيق التمويل الذاتي للجامعات من ناحية، ومن ناحية أخرى تحقيق التقدم التكنولوجي والنهوض بقطاع الصناعة.

وبالمملكة العربية السعودية تم التركيز على الجامعات بتهيئتها لتكون جامعات منتجة حيث ينتشر فيها الكراسي البحثية ومراكز التميز البحثي حيث تم إنشاء مراكز للتميز البحثي بالجامعات الناشئة بدعم مالي (550) مليون ريال لإنشاء (13) مركزا بحثيا وذلك ضمن المرحلة الأولى لمشروع مركز التميز البحثي، بهدف تشجيع الجامعات على الاهتمام بنشاط البحث العلمي والتطوير، وتضمنت خطة إنشاء هذه المراكز العديد من التخصصات (السفياني، 2020، 68)

وبمجال التحوّل إلى الجامعات المنتجة فقد أجريت العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية والتي تناولت تحديات ومعوقات التحوّل منها دراسة الهرباوي(2020) وأظهرت النتائج أن الجامعة المنتجة تساهم في الحد من البطالة وتوفير الكوادر الوطنية المدربة والماهرة، وتحقيق متطلبات التنمية المستمرة والمستدامة للاقتصاد، وكشفت عن وجود تحديات للتحوّل ابرزها قلة التشريعات والدساتير والقوانين الداعمة للتحوّل إلى نموذج الجامعة المنتجة، وانعزال الجامعة عن حركة المجتمع المحلي واقتصارها على التدريس الجامعي، ووجود فجوة بين دور الجامعة ورسالتها تجاه المجتمع، وقلة التمويل اللازم.

وفي دراسة الزهراني والدسوقي (2020) هدفت إلى الكشف عن دور القيادات الأكاديمية في تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وتحديد الإجراءات المقترحة لتحقيق متطلبات الجامعة المنتجة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأظهرت نتائج البحث إلى أن هناك موافقة بين أفراد البحث على دور القيادات الأكاديمية في تحقيق متطلبات الجامعة

المنتجة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، حيث تأتي المتطلبات التعليمية بالمرتبة الأولى، يليها متطلبات الشراكة مع قطاع الإنتاج والمجتمع، وفي الأخير تأتي المتطلبات البحثية، وكشفت عن وجود عدداً من المعوقات تعليمية وبحثية وخدمية وبالشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة، وقدّمت الآليات للتغلب عليها.

كما كشفت نتائج دراسة الغامدي (2017) عن ضعف مؤشرات تطبيق الاقتصاد المعرفي كمدخل لتحقيق خصائص الجامعة المنتجة في ضوء التجارب العالمية؛ وعزى الباحث سبب ذلك إلى قلة تطبيقات مؤشرات الاقتصاد المعرفي وقلة الاستفادة من التجارب والخبرات العالمية، وضعف فاعلية الشراكات مع سوق العمل لإيجاد برامج إنتاجية تتناسب مع المتطلبات المحلية والعالمية لتلبي حاجات الجامعة التمويلية، ووجود بعض المعوقات أبرزها مشكلات التمويل نفسها للمشاريع التي يمكن أن تدر عليها إيرادات ذاتية، وعدم تجاوب المؤسسات الصناعية مع روح الجامعة لأنها تعمل دائما على تلبية رغبة المستهلك، بالإضافة إلى تداخل الصلاحيات بين المؤسسات العلمية والمنتجة ، وافتقار الجامعات لبرامج ومشاريع إنتاجية وتسويقها كمشروعات ناجحة، ونوعية المناهج والبرامج، فهناك العديد من المناهج الدراسية الجامعية لا تلائم التغيرات السريعة للمعرفة وعدم مواكبة بعضها للتطورات العلمية والتقنية، وعدم ملاءمة البرامج التعليمية لحاجات ومتطلبات سوق العمل حيث يرجع ذلك لضعف العلاقة بين الجامعة والقطاع الخاص، وضعف الثقافة والبنية البحثية، وانخفاض الفعالية الداخلية للتعليم الجامعي، ، وتدني نسبة المخرجات منهم، ومحدودية مساهمة القطاع الخاص في توفير الفرص الدراسية عن طريق الجامعات الأهلية، و عدم التوازن في الالتحاق بين التخصصات.

وكشفت نتائج دراسة الماجد (2018) عن معوقات تمويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة ذات طبيعة تنظيمية وإدارية وقلة البحوث والاستشارات وضعف المشاريع الاستثمارية وقلة المصادر التمويلية بالوقف العلمي والتبرعات التبرعات

كما أشارت دراسة السلاطين (2005م) إلى وجود معوقات تنظيمية وإدارية وبشرية تحد من تطوير الشراكة المؤسسية بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص، كما كشفت نتائج دراسة القحطاني (2008م)، ودراسة الثنيان (٢٠٠٩) ودراسة العثمان (2010) عن وجود التحديات الداخلية والخارجية في تفعيل الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص في مجال البحوث والاستشارات، كما أشارت نتائج دراسة الدباسي (٢٠١٣) ودراسة الشثري (2014) إلى وجود معوقات في تفعيل الشراكة البحثية لتعزيز الدور التنموي للجامعات السعودية مع المؤسسات الإنتاجية

وبمجال تسويق المنتجات والابتكارات البحثية فقد اتفقت نتائج البحوث المحلية على وجود معوقات لتفعيل النشاط التسويقي للإنتاج الجامعي وإدارة الابتكارات كدراسة القحطاني (2014). ودراسة الخليفة (2014) ودراسة العتيبي (2014) ودراسة الخضيري (2014) ودراسة العسيري (2017) ودراسة القاسم والنويصر (2018) ودراسة الماجد (2018) ودراسة السلامي (2018) والقبلان (2019) ودراسة اللهيبي (2017"). وأيضاً أكدت نتائج دراسات محلية مثل (Yusuf & Atassi, 2017; Kayed & Hassan, 2011;) انخفاض دور الجامعات في دعم الابتكار

وريادة الأعمال في جميع أنحاء المملكة وقصور خطط التنمية في الاهتمام بقطاع ريادة الأعمال، وضعف العلاقة بين الجامعات وقطاع ريادة الأعمال في إدارة المعرفة، وعدم وجود استراتيجية بحثية تكاملية وقصور في دور حاضنات الأعمال السعودية في دعم المشاريع لقلة امكاناتها وقنوات التواصل مع المؤسسات الوسيطة الداعمة

وبالجامعات الناشئة كشفت نتائج دراسة القحطاني (2017) عن ضعف كفاءة وفاعلية الكراسي البحثية في الجامعات السعودية الناشئة وفقاً للتجارب المحلية والعالمية وتبين مدى حاجتها إلى التطوير والتنويع، كما كشفت نتائج دراسة نصر (2018) عن ضعف الشراكة المجتمعية بجامعة تبوك في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة ٢٠٣٠م وفي دراسة الغامدي (2018) تبين وجود معوقات الشراكة بين جامعة جدة والقطاع الخاص جاءت مرتفعة.

وعربياً كشفت نتائج دراسة الجماصي (2015) عن وجود معوقات تحديات للتحوّل نحو الجامعة المنتجة وقدّمت الحلول التي تمثلت في استثمار الجامعة لأصولها من أراضٍ وقاعات ومعامل وملاعب، وغيرها من المرافق تستثمرها كمراكز إنتاج، واستثمار الجامعة المساحات الشاغرة فيها بعمل معارض إنتاجية، والاهتمام بالوحدات التعليمية الاقتصادية في نظامها التعليمي والاستعانة بمدرسين بنظام العمل الجزئي بدلا من توظيف كوادر جديدة، والقيام بتنفيذ مشاريع إنتاجية لخدمة ذوي الاحتياجات الخاصة، واستثمار مرافق الجامعة المتنوعة كمراكز إنتاج متقدمة، واستثمار طاقة أعضاء هيئة التدريس في الإنتاج العلمي، وتوقيع عقود شراكة مع مؤسسات من القطاع الخاص والتجاري.

كما أشارت دراسة بني مقداد (2016) إلى دور الادارة الجامعية في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة والتغلب على العقبات والحلول بمجال التدريس ومجال الخدمة العامة (خدمة المجتمع)، وفي مجال البحث العلمي. وأظهرت النتائج عددا من العقبات التي تعترض تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة وكان أبرزها "قلة مصادر التمويل"، وتم استعراض مجموعة من الحلول المقترحة من أهمها " البحث عن مصادر تمويل جديدة، وفي دراسة أبو الخير (2016) أكدت على أهمية تحقيق متطلبات البنية التحتية، والموارد المالية.

كما أشارت نتائج دراسة (Ranjana Srevatsan,2011) على دور التعاون بين الجامعة والصناعة في تحقيق التنمية الاقتصادية الإقليمية في جامعة ميسيسيبي، كما أكدت دراسة (Borlaug, jacob,2013) على دور نقل المعرفة وتسويقها بالجامعات السويدية في تحويلها لجامعات منتجة، وأشارت دراسة (Garcia, Camacho, 2015) إلى دور الشراكة بين الجامعات الأمريكية والسوق الصناعي الأمريكي بنجاح صيغة الجامعات المنتجة، كما أكدت نتائج دراسة (Ansari, Armaghan, Ghasemi, 2016) أنه من خلال تبني الجامعات الإيرانية لصيغة الجامعة المنتجة استطاعت التغلب على المعوقات والحلول لتسويق نتائج البحوث في كلية الزراعة في إيران، كما كشفت نتائج دراسة (Stensaker , Bilbow , Breslow , Vaart,2017) عن الآليات التي اتخذتها الجامعات البحثية في المملكة المتحدة لتعزيز التكامل بين التدريس والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال تبني استراتيجيات الجامعات المنتجة ومبادرات التغيير التنظيمي، كما أشارت نتائج دراسة (Irvine, 2018) إلى أهمية تبني إدارة التغيير لتبني صيغة الجامعة المنتجة بالجامعات الأمريكية من خلال التركيز على ربط البحث العلمي بخطط التنمية المجتمعية.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أنه نتيجة للتطورات والمستجدات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي تجتاح العالم، أصبحت الجامعات السعودية بما فيها الجامعات الناشئة مطالبة بإعادة النظر في كافة أدوارها ووظائفها لتلائم تطلعات الرؤية الوطنية (2030) ولعل أبرزها وصول على الأقل خمس جامعات منها إلى تصنيف أفضل(200) جامعة عالمية، فلم تعد أهداف الجامعات قاصرة على القيام بالتكوين الجيد لطلابها، أو إنجاز البحوث العلمية، بل أصبحت مطالبة بمشاركة مباشرة فى النمو الاقتصادي والاجتماعي، لتصبح قاطرة للتنمية وأن تسهم فى حل مشكلات المجتمع، والقيام بالأبحاث والدراسات التى تهدف إلى إيجاد حلول لمختلف المشكلات التى تقف فى سبيل النمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال تجسير الربط (أو الشراكة) بين الجامعات من جهة وقطاعات الإنتاج والخدمات من جهة أخرى، ولعل الأخذ بصيغة الجامعة المنتجة تعبير عن ذلك

إجراءات الدّراسة:

يتناول الباحث فيما يلي إجراءات تطبيق الدراسة ومنهجها كما يلي:

منهج الدّراسة: تمّ استخدام المنهج الوصفي في صورته المسحية القائم على توصيف الواقع الحالي للجامعات الناشئة الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويُعبّر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، ويعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها بهدف الوصول إلى استنتاجات وتعميمات (العساف،2019، 391)، وتمّ توظيف المنهج الوصفي للكشف عن المعوقات التي تحد من تحوّل الجامعات الناشئة الى صيغة الجامعات المنتجة وبناء تصوّر مقترح للتغلب على الحلول.

مجتمعُ الدّراسة وعينتها: تمثّل مجتمع الدّراسة من جميع القيادات الأكاديمية (عمداء و وكلاء معاهد البحوث والاستشارات بالجامعات الناشئة بالمملكة) بالفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1442/1441هـ في تمّ إختيارها قصدياً وقد كان سبب اختيارهم قصدياً كونهم من الفئات الخبيرة بالتحديات التي تحد من التحوّل لنمط الجامعات الانتاجية حيث تُعد معاهد البحوث والاستشارات من أكثر الوحدات الاستراتيجية بالجامعات السعودية التي تُسهم في تطبيق مفاهيم الجامعات الانتاجية بالتكامل بين وظائف الجامعة الثلاثة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وقد بلغ عددهم الكلي(52) قائداً استجاب منهم (40) قائداً وهو العدد المناسب في تحديد حجم العينة وفق مجتمع الدراسة الكلي ، حسب معادلة ستيفن ثامبسون(Thompson,2012,p59-60).

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)\right]}$$

حيث إن: N: حجم المجتمع Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (0.95) وتساوي (1.96) d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05) P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50) وذلك بدرجة ثقة (95%) ونسبة خطأ (5%)، وقد تم التوقف بعد مرور شهرين من توزيع الرابط على افراد مجتمع الدراسة ويوضح جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية

جدول (1)

توزيع عينة الدّراسة وفقًا للكلية والرتبة الاكاديمية

المتغيرات الأولية	المستويات	العدد	%
نوع الجامعة	ناشئة	24	%60
	أخرى	16	%40
	المجموع	40	%100
عمر الجامعة	10 سنوات فأقل	10	%25
	أكثر من 10	30	%75
	المجموع	40	%100
المدينة التي تقع فيها الجامعة	مدينة صغيرة	14	%35
	مدينة كبيرة	26	%65
	المجموع	40	%100

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة من عمداء ووكلاء معاهد البحوث والاستشارات بجامعات المملكة من الجامعات الناشئة حيث بلغت نسبتهم (60%) والجامعات الأخرى (40%)، كما تبين أن ما نسبته (75%) يعملون في جامعات عمرها الزمني يزيد عن (10) سنوات. وما نسبته (25%) بجامعات تقل عن (10) سنوات. كما تبين أن الجامعات المشاركة بالدراسة تقع في المدن الكبيرة بنسبة (65%) والصغيرة (35%).

بناء أداة الدّراسة: تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف الدّراسة من خلال الخطوات المنهجية التالية:

تمّ تحديد الهدف من الاستبانة: التعرّف على المعوقات التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة السعودية إلى صيغة الجامعة المنتجة من وجهة نظر عمداء ووكلاء معاهد البحوث والاستشارات بجامعات المملكة.

تمّ تحديد مصادر بناء الاستبانة: بالرجوع إلى أدبيات الدّراسة والدراسات السابقة بالمعوقات التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة السعودية إلى صيغة الجامعة المنتجة.

تم تحديد مجالات قياس المعوقات: من خلال المعوقات العملية التعليمية (1-12) والبحث العلمي (13-24) وخدمة المجتمع من (25-32) والإدارة والتشريعات من (33-39) والبيئة الخارجية للجامعة من (40-45).

(4). تمّ تدريج الفقرات بالإستبانة وفق تدريج ليكرت الخماسي بتحديد درجة عوقها (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق وبشدة) .

(6) تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والتأكد من الصدق والثبات والتأكد من توافر مؤشراتها وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

وقد صيغت جميع الفقرات في المجالات في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدلُّ الدرجة المرتفعة على وجود درجة عالية للمعوقات والدرجة المنخفضة تدل على وجود درجة منخفضة وفق الميزان التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق وبشدة) وللحكم على درجة المعوقات، فقد تمّ حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو = ٤، وبتقسيم المدى على عدد المستويات

يساوي 5، كان ناتج القسمة = 0,80 وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم كما بالجدول (2).

جدول (2)

معيار الحكم على درجة مستوى المعوقات

المتوسط	درجة المعوقات	
	الاستجابات	الدرجة
أقل من 1,80	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
من 1,81 إلى أقل من	غير موافق	منخفضة
من 2,60 إلى أقل من	محايد	متوسطة
من3,40- أقل من	موافق	عالية
4,20 فأكثر	موافق بشدة	عالية جداً

التأكد من صدق الاستبانة وثباتها: تم التأكد من صدق الإستبانة وثباتها كما يلي:

صدق الإستبانة: يشير صدق الاستبانة إلى قدرة الاستبانة أن تقيس ما أُعدت لقياسه، وهناك عدّة طرق رئيسة أشار لها أبو علام (٢٠١٩ م، ٢٤٥) للتأكد من صدق الاستبانة وهي: صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي للفقرات وصدق الاتساق الداخلي للمجالات (صدق التكوين الفرضي) على النحو التالي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على من المحكمين المتخصصين في الإدارة و التخطيط التربوي في الجامعات السعودية من خلال إرسال الأداة من خلال مجموعة الواتس أب التي تجمع عدد كبير منهم و تم التحكيم من قبل (10) محكمين للحكم على مدى مناسبة ووضوح الفقرة ، ومدى انتماء كل فقرة من الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة والحكم على مدى سلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها وأهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً، وبعد استعادة النسخ المُحكَمة تم تعديل صياغة بعض الفقرات بالاستبانة في ضوء آراء المحكمين، حيث تم الإبقاء على الفقرات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين أعلى أو تساوي (80%) على أنها تنتمي للمجال الذي تقيسه ، وبعد هذه الإجراءات تمكّن الباحث من تحقق الصدق الظاهري للاستبانة أو صدق المحكمين، وعمد إلى تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية ، للتأكد من الصدق الإحصائي.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: تم الَتحقُّق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة، بحساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما تتبين النتائج بجدول (3).

جدول (3)

معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة

المعوقات المتعلقة بالعملية التعليمية		المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي		المعوقات المتعلقة بخدمة المجتمع		المعوقات المتعلقة بالإدارة والتشريعات		المعوقات المتعلقة بالبيئة الخارجية للجامعة	
رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل
1	0,63**	13	0,83**	25	0,80**	33	0.63**	40	0,31*
2	0,89**	14	0,45**	26	0,74**	34	0,78**	41	0,62**
3	0,60**	15	0.50**	27	0,60**	35	0,61**	42	0,50**
4	0,61**	16	0,60**	28	0,73**	36	0,72**	43	0,61**
5	0,60**	17	0,89**	29	0,62**	37	0,52**	44	0,58**
6	0,78**	18	0,45**	30	0,70**	38	0,73**	45	0,70**
7	0,69**	19	0,55**	31	0,73**	39	0,40*		
8	0,55**	20	0,60**	32	0,60**				
9	0,73**	21	0,68**						
10	0,69**	22	0,59**						
11	0,62**	23	0,79**						
12	0,78**	24	0,66**						

** دال عند مستوى الدلالة 0,01 * دال عند مستوى الدلالة 0,05

يتبين من جدول (3) أن معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لكل مجال الذي تنتمي إليه الفقرة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) وقد تراوحت قيم ارتباطاتها بالمجال الاول " المعوقات المتعلقة بالعملية التعليمية " من (0,55-0,89) مما يدل على توافر صدق الاتساق الداخلي للفقرات بالمجال الاول. كما تراوحت للمجال الثاني" المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي " من (0,45-0,83) وللمجال الثالث" المعوقات المتعلقة بخدمة المجتمع من (0,60-0,80) وللمجال الرابع " المعوقات المتعلقة بالإدارة والتشريعات " من (0,40-0,78) وللمجال الخامس" المعوقات المتعلقة بالبيئة الخارجية للجامعة " من (0,31-0,70) وتدل هذه النتائج على صدق الاتساق الداخلي للفقرات بالدرجة الكلية في المجالات بالاستبانة.

صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة: تم التأكد من صدق التكوين الفرضي أو صدق البناء لمجالات الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل مجال مع الدرجة الكلية بالاستبانة كما في جدول (4).

جدول (4)

معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لكل مجال مع الدرجة الكلية في الإستبانة

المجالات الرئيسية	المعوقات المتعلقة بالعملية التعليمية	المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي	المعوقات المتعلقة بخدمة المجتمع	المعوقات المتعلقة بالإدارة والتشريعات	المعوقات المتعلقة بالبيئة الخارجية للجامعة
المعوقات المتعلقة بالعملية التعليمية	-				
المعوقات المتعلقة	**0,65	-			
المعوقات المتعلقة بخدمة المجتمع	**0,69	**0,59	-		
المعوقات المتعلقة بالإدارة والتشريعات	**0,70	**0,55	*0,40	-	
المعوقات المتعلقة بالبيئة الخارجية	0.011	0,09	0,10	0,06	-
الدرجة الكلية	**0,93	**0,90	**0,88	**0,89	**0,86

** دال عند مستوى الدلالة 0,01 * دال عند مستوى الدلالة 0,05

يتبين من جدول (4) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمجالات الإستبانة والدرجة الكلية لكل بعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (0,86-0,93)، مما يدل على صدق الإتساق الداخلي لمجالات المعوقات. وتدل قيم معاملات الارتباط الداخلية على توافر الصدق التباعدي والصدق التقاربي بالاستبانة.

ثبات أداة الدّراسة: تم تقدير ثبات الاستبانة وذلك باستخدام طريقة ثبات التجانس الداخلي بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وهي كما أشار لها ابو علام (2019، 271) من أدق طرق حساب الثبات للإستبانة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، التي تقوم على حساب العلاقة بين معاملات الارتباط الداخلية للفقرات مع الدرجة الكلية لفقرات كل بُعد على حِدة وجميع الفقرات لكل محور كما تتبين النتائج في جدول (5).

الجدول (5)

معاملات ثبات التجانس الداخلي للإستبانة وفقاً لمحاورها بطريقة كرونباخ الفا

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
المعوقات المتعلقة بالعملية التعليمية	12	0,92
المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي	12	0,89
المعوقات المتعلقة بخدمة المجتمع	8	0,88
المعوقات المتعلقة بالإدارة والتشريعات	7	0,81
المعوقات المتعلقة بالبيئة الخارجية للجامعة	6	0,78
جميع فقرات الاستبانة	45	0,94

يتبين من جدول (5) أن قيم معاملات الثبات أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات بالدراسات الوصفية (0,70) حيث بلغ للمجال الأول" الذي يقيس المعوقات المتعلقة بالعملية التعليمية (0,92) وللمجال الثاني المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي " (0,89) وللمجال الثالث المتعلقة بخدمة المجتمع (0,88) وللمجال الرابع المتعلق بالإدارة والتشريعات (0,81) والمجال الخامس " بالبيئة الخارجية للجامعة (0,78) وللاستبانة ككل (لجميع الفقرات) (0,94) وتدل قيم الثبات بطريقة ألفا كرونباخ الفا على تحقق مؤشرات الثبات للاستبانة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة الفرعية ومن ثم الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس الذي نصّ على " ما التصور المقترح للتغلب على تحديات تحوّل الجامعات الناشئة لصيغة الجامعة المنتجة، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها:

الإجابة عن السؤال الأول ومناقشته:

نصّ السؤال الأول على " ماهي التحديات المتعلقة بالإدارة والتشريعات، التي تعيق تحول الجامعات الناشئة السعودية إلى مفهوم الجامعة المنتجة من وجهة نظر عمداء ووكلاء معاهد البحوث والاستشارات بجامعات المملكة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لدرجة التحديات المتعلقة بالإدارة والتشريعات الكلية وكذلك للفقرات (التحديات) التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة السعودية إلى صيغة الجامعة المنتجة حيث تم ترتيبها تنازلياً وفقاً الى المتوسطات الحسابية، وفي حال التساوي بين المتوسطات فقد تم ترتيبها حسب الانحراف المعياري الأقل. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي (9).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير التحديات المتعلقة بالإدارة والتشريعات التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة السعودية إلى صيغة الجامعة المنتجة مرتبة تنازلياً.

م	التحديات المتعلقة بالإدارة والتشريعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المعوق
35	ضعف التشريعات التي توفر البيئة المناسبة للجامعة المنتجة	4.05	0.88	1	عالية
38	عدم توفر لوائح مقننة تحقق للجامعة إيرادات مأمونة المخاطر	4.00	1.04	2	عالية
36	جمود التشريعات المتعلقة بمنح الأساتذة فرص حضور المؤتمرات والتفرغ العلمي	3.83	1.17	3	عالية
34	ضعف تبادل الخبرات بين الجامعة والجامعات العالمية والمحلية	3.80	0.91	4	عالية
39	غياب مفهوم مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة عن خطط الجامعة وبرامجها	3.38	1.23	5	متوسطة
37	تدني قناعة قيادات الجامعة بفكرة	3.13	1.14	6	متوسطة
33	عدم تضمين الإنتاج رؤية ورسالة وأهداف الجامعة	3.13	1.38	7	متوسطة
	التحديات المتعلقة بالإدارة والتشريعات	3.61	0,82		عالية

من جدول (9) السابق يتضح أن الدرجة الكلية للتحديات المتعلقة بالإدارة والتشريعات التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة السعودية إلى صيغة الجامعة المنتجة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت " عالية " وبمتوسط حسابي (3,61)، وبانحراف معياري بلغ (0,82) مما يدل على اتفاق التقدير للمعوقات، بينما تراوحت الإنحرافات المعيارية من (0,88-1,38) وتدل على اختلاف تقديرها، ويُعزى الباحث سبب ظهور النتيجة العامة بمستوى عالية؛ بسبب وجود تحديات تنظيمية وإدارية تحد من بناء الشراكات، كما غياب القوانين والتشريعات الداعمة لصيغة الجامعة المنتجة، ومن الشواهد الدالة على هذا التفسير ما ورد في خطة آفاق المستقبلية للتعليم الجامعي والتي بدأت منذ عام (2004م وتنتهي بعام 2029م) من مصطلح تمايز الجامعات وأشارت بنص صريح على بعض أنماط الجامعات كالإنتاجية والبحثية، ولكنها لم تُفصّل في المظاهر الدالة عليها أو التشريعات التي تُنظّمها، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة الهرباوي(2020) التي كشفت عن أبرز تحديات التحوّل كقلة التشريعات والدساتير والقوانين الداعمة للتحوّل إلى نموذج الجامعة المنتجة، كما اتفقت ضمنياً مع نتيجة دراسة حمرون (2018) التي أشارت إلى ضعف مقوّمات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية الناشئة نظراً لضعف بنيتها ومصادر تمويلها الذاتية، وأيضاً دراسة حمرون (2011) إلى ضعف إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية، ودراسة الدوسري (2018) والغامدي(2012) الى قلة توافر

مؤشرات الإبداع الإداري والقيادة الإبداعية، ودراسة الروقي (2019) وجود الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة بدرجة متوسطة، ودراسة الروقي (2016) التي كشفت عن المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس، وأيضاً دراسة الرويلي (٢٠١٥) التي كشفت عن وجود الحرية الأكاديمية بدرجة متوسطة، ودراسة الرويلي (2018) التي كشفت عن ضعف الأداء الإداري لقادة الجامعات السعودية الناشئة في ضوء متطلبات الإقتصاد المعرفي.

ظهرت الفقرة(35) " ضعف التشريعات التي توفر البيئة المناسبة للجامعة المنتجة " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,05) بدرجة معوق عالية وبإنحراف معياري بلغ (0,88) تدل على اتفاق تقدير درجة عوقها وربما لتشابه اللوائح والتشريعات بين الجامعات السعودية وظهرت ثلاث فقرات بدرجات عوق عالية تراوحت متوسطاتها الحسابية من (4,00-3,80) وهي" عدم توفر لوائح مقننة تحقق للجامعة إيرادات مأمونة المخاطر، وجمود التشريعات المتعلقة بمنح الأساتذة فرص حضور المؤتمرات و التفرغ العلمي ، وضعف تبادل الخبرات بين الجامعة و الجامعات العالمية و المحلية .

بينما جاءت الفقرات الأخرى بدرجات متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (3,38-3,13) وهي" غياب مفهوم مجتمع المعرفة و اقتصاد المعرفة عن خطط الجامعة و برامجها و خدماتها، وتدني قناعة قيادات الجامعة بفكرة الجامعة المنتجة ، وجاءت الفقرة(33) " عدم تضمين الإنتاج رؤية و رسالة و أهداف الجامعة" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3,13) بإنحراف معياري كبير بلغ (1,38) يدل على اختلاف تقدير افراد العينة فيما يتعلق بتضمين رؤية الجامعة الإنتاج وربما تُعزى هذه النتيجة لوجود توجه لدى بعض الجامعات لتضمين الريادة في رؤيتها الاستراتيجية والريادة من خلال التركيز على الانتاج المعرفي، حيث أصبح الاهتمام بالتوجه نحو الجامعة الريادية إتجاه عام لجميع الجامعات وهذا ما أشارت إليه دراسة بني مقداد (2016) لدور الادارة الجامعية في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة ودراسة أبو الخير (2016) أكدت على أهمية تضمين رؤية ورسالة الجامعة الريادة والانتاج.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشته:

نص السؤال الاول على "ماهي التحديات المتعلقة بالعملية التعليمية التي تعيق تحول الجامعات الناشئة السعودية إلى مفهوم الجامعة المنتجة من وجهة نظر عمداء و وكلاء معاهد البحوث و الاستشارات بجامعات المملكة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لدرجة التحديات المتعلقة بالعملية التعليمية الكلية وكذلك للفقرات (التحديات) التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة السعودية إلى صيغة الجامعة المنتجة حيث تم ترتيبها تنازلياً وفقاً الى المتوسطات الحسابية، وفي حال التساوي بين المتوسطات فقد تم ترتيبها حسب الانحراف المعياري الأقل. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة في تقدير التحديات المتعلقة بالعملية التعليمية التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة السعودية إلى صيغة الجامعة المنتجة مرتبة تنازلياً

م	التحديات المتعلقة بالعملية التعليمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المعوق
12	كثرة الأعباء التدريسية والإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس	3.75	1.15	1	عالية
4	الفجوة بين التخصصات التي تقدمها الجامعة والخريطة العامة للتنمية	3.55	0.96	2	عالية
2	إلحاق الطلاب بتخصصات لا توافق قدراتهم وميولهم	3.55	1,06	3	عالية
8	ضعف آليات ترسيخ ثقافة التعليم القائم على الإنتاج لدى أساتذة الجامعة وطلابها	3.53	1.04	4	عالية
7	لا تهتم الجامعة بالتعليم القائم على فلسفة	3.48	1.06	5	عالية
1	عدم مرونة الخطط الدراسية للتوافق مع متطلبات تعليم المستقبل	3.30	0.97	6	متوسطة
10	عدم توفير الجامعة برامج ذات كفاءة عالية لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس	3.25	1.10	7	متوسطة
3	ضعف مواءمة التخصصات التي تقدمها الجامعة لاحتياجات سوق العمل.	3.25	1.16	8	متوسطة
11	ضعف التجهيزات المادية والبشرية للمعامل والمختبرات وورش العمل	3.10	1.39	9	متوسطة
6	ضعف التكامل بين المقررات النظرية	3.03	1.07	10	متوسطة
5	ضعف توظيف التقنيات الحديثة في	2.93	1.23	11	متوسطة
9	ضعف اهتمام الجامعة بالتدريب العملي	2.73	1.13	12	متوسطة
	التحديات المتعلقة بالعملية التعليمية	3.28	0,78		متوسطة

من جدول (6) السابق يتضح أن الدرجة الكلية التحديات المتعلقة بالعملية التعليمية التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة السعودية إلى صيغة الجامعة المنتجة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت " متوسطة " وبمتوسط حسابي (3,28)، وبانحراف معياري بلغ (0,78) مما يدل على اتفاق التقدير للمعوقات، بينما تراوحت الإنحرافات المعيارية من (0,97-1,39) وتدل بمعظمها على اختلاف التقدير، ويُعزى الباحث سبب ظهور النتيجة العامة بمستوى متوسطة؛ لوجود بعض التحديات ذات العلاقة بالأعباء التدريسية، ووجود فجوة كبيرة بين ما يتم التخطيط له بخطط التنمية ومخرجات الجامعات وفقاً للتخصصات القائمة بالفعل، لقلة وجود تخطيط شمولي تكاملي، بين التخصصات الموجود بالفعل، والاحتياج الفعلي للطلاب من تلك التخصصات، ووجود تخصصات يتم توجيه الطلاب إليها قد تكون في إطار المتاح ولكن لا تتوافق مع قدرات الطلاب وميولهم، وما يدل على هذا كثرة الانسحاب للطلاب بالسنة الأولى

وقلة أعداد الخريجين مقارنة بأعداد الطلاب المقبولين لدى بعض الجامعات الناشئة، بالإضافة إلى ضعف إمكانات الجامعة التي تؤهل خطط تحقيق التكامل بين العملية التعليمية بوظيفة الجامعة الأولى" التدريس الجامعي" والوظائف الأخرى كالبحث العلمي وخدمة المجتمع مما قلل من الاهتمام بفلسفة الإنتاج المعرفي ولغياب وجود مراكز ريادية قائمة على توظيف مخرجات العملية التعليمية بالجامعات الناشئة لتحقيق صيغة مأمولة من التحوّل للجامعة المنتجة، بينما ظهرت مؤشرات للمعوقات بدرجة متوسطة قللت من وجود معوقات بالعملية التعليمية كضعف التكامل بين المقررات النظرية و التدريبية، وتوظيف التقنيات الحديثة في التدريس، واهتمام الجامعة بالتدريب العملي لطلابها.

ظهرت الفقرة(12)" كثرة الأعباء التدريسية والإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,75) بدرجة معوق عالية وبانحراف معياري بلغ (1,15) تدل على اختلاف تقدير درجة عوقها وربما لاختلاف ظروف الجامعات ومستوى الأعباء التدريسية والإدارية في الجامعات الناشئة كما يُدركها العمداء والوكلاء لمعاهد البحوث و الاستشارات بجامعات المملكة، وظهرت اربع فقرات بدرجات عالية تراوحت متوسطاتها الحسابية من (3,55-3,48) وهي" الفجوة بين التخصصات التي تقدمها الجامعة و الخريطة العامة للتنمية، وإلحاق الطلاب بتخصصات لا توافق قدراتهم و ميولهم ، وضعف آليات ترسيخ ثقافة التعليم القائم على الإنتاج لدى أساتذة الجامعة و طلابها، ولا تهتم الجامعة بالتعليم القائم على فلسفة الإنتاج.

بينما جاءت الفقرات الأخرى بدرجات متوسطة من حيث درجة كونها تحديا حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (3,30-2,93) وهي" عدم مرونة الخطط الدراسية للتوافق مع متطلبات تعليم المستقبل وعدم توفير الجامعة برامج ذات كفاءة عالية لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، وضعف مواءمة التخصصات التي تقدمها الجامعة لاحتياجات سوق العمل، وضعف التجهيزات المادية والبشرية للمعامل والمختبرات وورش العمل، وضعف التكامل بين المقررات النظرية والتدريبية، وضعف وتوظيف التقنيات الحديثة في التدريس.

وجاءت الفقرة (9)" ضعف اهتمام الجامعة بالتدريب العملي لطلابها" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2,73) بإنحراف معياري كبير بلغ (1,13) يدل على اختلاف تقدير افراد العينة فيما يتعلق باهتمام الجامعة بالتدريب العملي لطلابها لاختلاف التخصصات النظرية والعملية، ولكن تقدير درجة عوقها متوسطاً وتميل إلى الانخفاض لقلة وجود مثل هذا التحدي لدى بعض الجامعات حيث إن التدريب العملي في بعض التخصصات مكون هام من مكونات استكمال متطلبات النجاح بالمقررات الدراسية. ومن خلال هذه النتائج المتعلقة بالمعوقات ذات العلاقة بالعملية التعليمية فقد اتفقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة الغامدي (2017) ودراسة(Alhelou, Al-Hila, 2018) والوذيناني(2007) وبوفالطة وموساوي(2015) والزهراني والدسوقي(2020) ودراسة الخليفة(2014) ودراسة الجماصي(2015) ودراسة الوشاحي(2015) ودراسة الجبور(2020) ودراسة الهادي (2011) التي تبين فيها من أبرز معوقات التحوّل نحو صيغة الجامعة المنتجة اقتصار نشاط الجامعة على الجانب التعليمي أدّى إلى وجود فجوة كبيرة "بين رسالتها في خدمة المجتمع وطاقاتها المعرفية غير المستثمرة، مما يعطل جانب أساسي من مواردها الاقتصادية المتاحة في تحقيق مصادر تمويمية إضافية ومتنوعة تسهم في تغطية العجز المالي وتحقيق عوائد استثمارية مجزية للجامعة، وعدم التوازن

في الالتحاق بين التخصصات: حيث أن معظم الطلبة يميلون للالتحاق بالتخصصات الاجتماعية والإنسانية على عكس العلوم التطبيقية والهندسية والطبية.

الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشته

نصّ السؤال الثالث على " ماهي التحديات المتعلقة بالبحث العلمي التي تعيق تحول الجامعات الناشئة السعودية إلى مفهوم الجامعة المنتجة من وجهة نظر عمداء ووكلاء معاهد البحوث والاستشارات بجامعات المملكة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لدرجة التحديات المتعلقة بالبحث العلمي الكلية وكذلك للفقرات (التحديات) التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة السعودية إلى صيغة الجامعة المنتجة حيث تم ترتيبها تنازلياً وفقاً إلى المتوسطات الحسابية، وفي حال التساوي بين المتوسطات فقد تم ترتيبها حسب الانحراف المعياري الأقل. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي (7).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة في تقدير التحديات المتعلقة بالبحث العلمي التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة لصيغة الجامعة المنتجة مرتبة تنازلياً

م	التحديات المتعلقة بالبحث العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحدي
21	ضعف استفادة الجامعة من القطاع الخاص في دعم البحث العلمي عن طريق الأوقاف العلمية والكراسي البحثية	4.35	0.74	1	عالية جداً
19	عدم وجود آليات تسويق احترافية لأبحاث الجامعة ونتاجها العلمي	4.23	0.77	2	عالية جداً
23	ضعف العلاقة بين الجامعة والمراكز البحثية المرموقة محليا وعالميا	4.23	0.83	3	عالية جداً
18	عدم تزويد قطاعات الإنتاج بنتائج البحوث التطبيقية التي تجريها الجامعة	4.13	0.69	4	عالية
20	ضعف العلاقة بين البحث العلمي للجامعة والاحتياجات الفعلية لقطاع الإنتاج	3.98	0.80	5	عالية
16	ضعف نشاط الترجمة للنتاج العلمي والبحثي	3.95	1.04	6	عالية
15	ضعف المخصصات المالية لتنفيذ البحوث التي يمكن تحويلها لأفكار إنتاجية	3.88	1.26	7	عالية
13	قلة البحوث المتكاملة للتخصصات البينية	3.80	0.79	8	عالية
17	ضعف قدرات أعضاء هيئة التدريس على إجراء بجوث تطبيقية يمكن تحويلها لمشاريع إنتاجية	3.70	1.04	9	عالية

م	التحديات المتعلقة بالبحث العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحدي
14	قلة المؤتمرات وورش العمل التي تنفذها الجامعة	3.68	1.12	10	عالية
24	عدم اهتمام الجامعة بإنشاء حدائق للمعرفة وحاضنات للأعمال	3.58	1.20	11	عالية
22	لا تقدم الجامعة بشكل دوري خريطة بحثية تتضمن الأولويات البحثية الأكثر جدوى للجامعة	3.53	0.99	12	عالية
	التحديات المتعلقة بالبحث العلمي	3.91	0,64		عالية

من جدول (7) السابق يتضح أن الدرجة الكلية التحديات المتعلقة بالبحث العلمي التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة السعودية إلى صيغة الجامعة المنتجة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت " عالية " وبمتوسط حسابي (3,91)، وبانحراف معياري بلغ (0,64) مما يدل على اتفاق التقدير للمعوقات، بينما تراوحت الإنحرافات المعيارية من (0,69-1,26) .

ويُعزى الباحث سبب ظهور النتيجة العامة بمستوى عالية؛ لقلة وجود شراكات فاعلة بين الجامعات الناشئة ومؤسسات القطاع الخاص والقطاعات الإنتاجية الصناعية لوجود تباعد جغرافي بين معظم الجامعات الناشئة والقطاعات الإنتاجية والصناعية والتي تتركز في المدن الرئيسية بالمملكة وقلة الفرص التي يمكن من خلالها استفادة الجامعة منها في دعم البحث العلمي ، ولضعف وجود مؤشرات بمجال دعم البحث العلمي في الجامعات الناشئة كالأوقاف العلمية والكراسي البحثية بالإضافة إلى قلة وجود تخصصات عملية فاعلة في تلك الجامعات تدعمها المراكز البحثية ومراكز ومعاهد ريادية مما نتج عن ذلك ضعف الإنتاج المعرفي والبحثي وقلة ربطه إن وجد مع خطط التنمية وبالتالي ضعف آليات التسويق الاحترافية لأبحاث الجامعة و نتاجها العلمي، وضعف العلاقة بين الجامعة و المراكز البحثية المرموقة محليا و عالميا، وقلة توفر الفرص أمام الجامعهات الناشئة لتنظيم شراكاتها مع قطاعات الإنتاج بنتائج البحوث التطبيقية التي تجريها الجامعة، كما اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج بعض الدراسات التي كشفت عن قلة التخطيط لبناء الشراكة البحثية وتفعيل البحث العلمي بالجامعات الناشئة كدراسة الزعيبر والضحيك (2019) والسبيعي (2013) والشمري (2017) والشمري (2013) والشهري والخثلان (2018) .

وأيضاً اتفقت نتائج الدراسة مع العديد من نتائج الدراسات التي أجريت على الجامعات الناشئة والتي كشفت عن ضعف استفادة الجامعة من القطاع الخاص في دعم البحث العلمي، وغياب وجود آليات تسويق احترافية لأبحاث الجامعة و نتاجها العلمي، وضعف العلاقة بين الجامعة و المراكز البحثية المرموقة محليا و عالميا لقلة وجود مراكز بحثية نوعية تخدم الاهتمام البحثي العالمي، وقلة الفرص لبناء شراكات فاعلة مع قطاعات الإنتاج والصناعة بالبحث العلمي ، وضعف المخصصات المالية لتنفيذ البحوث التي يمكن تحويلها لأفكار إنتاجية، حيث ما زالت تعتمد على التمويل الحكومي وقلة وجود مصادر تمويلية ذاتية أخرى بالجامعات الناشئة، والتركيز على وظيفتها الأولى التدريس وقلة توافر إمكانات البحث العلمي لديها كالمراكز البحثية ومحدودية نشاطها المجتمعي وشراكاتها المجتمعية، وربما طبيعة التخصصات التي

تعتمد عليها غالبيتها دراسات نظرية، وقلة تبني الجامعات الناشئة لسياسة الشراكات والاندماجات والتعاون العلمي، مما أضعف إمكاناتها لتوفير مصادر تمويلية تُعزز التمويل الحكومي، وتحقيق مستويات من الجودة والكفاءة، وضعف الأداء البحثي وضعف القدرة التنافسية للجامعات الناشئة وضعف الاستثمار المعرفي، كدراسة إبراهيم (2013) وأبوهاشم (2014) وإدريس(2013) وآل عامر(2013) وباجنيد (2014) والبلطان (2011) ورضوان (2013) والسيف (2011) والشريف (2016) والشمري (2015) والضبعان (2016) وعبدالجواد والخطيب (٢٠١٣) والعلياني (2013)، والعنزي(2011) والعنزي (2017) والغامدي (2019) والغامدي (2018) والقحطاني (2017) والقحطاني (2015) واللهيبي و الزعارير (2011) واللوقان (2018) والمرشد (2015) والمطلق (2017) ونادية المطيري (2019)

ظهرت الفقرة(21)" ضعف استفادة الجامعة من القطاع الخاص في دعم البحث العلمي عن طريق الأوقاف العلمية و الكراسي البحثية " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,35) بدرجة معوق عالية جداً وبإنحراف معياري بلغ (0,74) تدل على اتفاق تقدير درجة عوقها وربما لتشابه ظروف الجامعات من حيث الشراكة والتعاون مع القطاع الخاص لدعم البحث العلمي عن طريق الأوقاف العلمية والكراسي البحثية، وتُعزى هذه النتيجة بصورة عامة لقلة وجود خطط مشتركة وشراكات استراتيجية سواء من قبل الجامعات أو القطاع الخاص، لقلة تطبيقات مؤشرات الاقتصاد المعرفي التي تُحفّز دعم الأبحاث العلمية ولقلة فاعلية دعم الكراسي البحثية لمحدودية نشاطها وضعف فاعلية الشراكات مع سوق العمل لإيجاد برامج إنتاجية تتناسب مع المتطلبات المحلية والعالمية لتلبي حاجات الجامعة التمويلية وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة الماجد(2018) التي تبين فيها ضعف المشاريع الاستثمارية والاوقاف و التبرعات، وقلة البحوث والاستشارات ، واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع نتائج دراسة القحطاني (2017) التي تبين فيها وجود ضعف بكفاءة وفاعلية الكراسي البحثية في الجامعات السعودية الناشئة وتبين مدى حاجتها إلى التطوير والتنويع، كما اتفقت مع نتائج دراسة نصر (2018) التي كشفت عن ضعف الشراكة المجتمعية بجامعة تبوك في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة ٢٠٣٠م، وأيضاً اتفقت مع نتيجة دراسة الغامدي(2018) التي تبين فيها وجود معوقات الشراكة بين جامعة جدة والقطاع الخاص وكانت بدرجة عالية

وظهرت فقرتان بدرجات عالية جداً بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهما (4,23) بفارق الإنحراف المعياري الأقل للفقرة " عدم وجود آليات تسويق احترافية لأبحاث الجامعة و نتاجها العلمي" التي بلغت قيمته(0,77) والفقرة " ضعف العلاقة بين الجامعة و المراكز البحثية المرموقة محليا و عالميا" بلغت قيمة إنحرافها المعياري(0,83) مما يدل على أتفاق افراد العينة على قلة وجود آليات تسويق احترافية لأبحاث الجامعة و نتاجها العلمي وضعف العلاقة بين الجامعة و المراكز البحثية المرموقة محليا و عالميا، وربما يُعزى سبب ذلك لغياب تطبيق إدارة الابتكارات بالجامعات لتسويق الانتاج البحثي بالجامعات ولضعف الامكانات البحثية والمعامل وقلة المراكز البحثية النشطة بمجال إنتاج الابتكارات وهذا يتفق مع نتيجة دراسة السلامي(2018) التي كشفت عن وجود ضعف بإدارة تسويق الابتكارات.

وبمجال تسويق المنتجات والابتكارات البحثية فقد اتفقت نتائج البحوث المحلية على وجود تحديات لتفعيل النشاط التسويقي للإنتاج الجامعي وإدارة الابتكارات كدراسة القحطاني

(2014). ودراسة الخليفة (2014) ودراسة العتيبي (2014) ودراسة الخضيري (2014) ودراسة العسيري (2017) ودراسة القاسم والنويصر (2018) ودراسة الماجد (2018) ودراسة السلامي (2018) والقبلان (2019) ودراسة اللهيبي (2017). وأيضاً أكدت نتائج دراسات محلية مثل (Yusuf & Atassi, 2017; Kayed & Hassan, 2011;) انخفاض دور الجامعات في دعم الابتكار وريادة الأعمال في جميع أنحاء المملكة وقصور خطط التنمية في الاهتمام بقطاع ريادة الأعمال، وضعف العلاقة بين الجامعات وقطاع ريادة الأعمال في إدارة المعرفة، وعدم وجود استراتيجية بحثية تكاملية وقصور في دور حاضنات الأعمال السعودية في دعم المشاريع لقلة امكاناتها وقنوات التواصل مع المؤسسات الوسيطة الداعمة

بينما جاءت الفقرات الأخرى بدرجات عالية تراوحت متوسطاتها الحسابية من (3,58-4,13) وهي" عدم تزويد قطاعات الإنتاج بنتائج البحوث التطبيقية التي تجريها الجامعة، وضعف العلاقة بين البحث العلمي للجامعة و الاحتياجات الفعلية لقطاع الإنتاج، وضعف نشاط الترجمة للنتاج العلمي و البحثي ، وضعف المخصصات المالية لتنفيذ البحوث التي يمكن تحويلها لأفكار إنتاجية ، وقلة البحوث المتكاملة للتخصصات البينية، وضعف قدرات أعضاء هيئة التدريس على إجراء بجوث تطبيقية يمكن تحويلها لمشاريع إنتاجية ، وقلة المؤتمرات و ورش العمل التي تنفذها الجامعة، وعدم اهتمام الجامعة بإنشاء حدائق للمعرفة و حاضنات للأعمال.

وجاءت الفقرة(22)" لا تقدم الجامعة بشكل دوري خريطة بحثية تتضمن الأولويات البحثية الأكثر جدوى للجامعة " بالرتبة الأخيرة وبدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3,53) بإنحراف معياري بلغ (0,99) يدل على اتفاق تقدير افراد العينة وربما يُعزى ذلك لقلة وجود ما يُحفّز الباحثين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات البحثية للإعتماد على تصميم وبناء خرائط بحثية، كما أنه لقلة وجود اهتمام كافي بالبحوث والدراسات بمجال التخصصات المتقاطعة أو المتكاملة، التي تخدم برامج ومشاريع التنمية وهذا يتفق مع ما ورد في أشار الوذيناني(2007) والغامدي(2017) والزهراني والدسوقي(2020) والخليفة(2014) والوشاحي(2015) ودراسة الهرباوي(2020) إلى وجود معوقات تتعلق في ضعف الربط بين خطط التنمية المجتمعية والبحث العلمي مما أضعف العلاقة بين البحوث التي تنتجها الجامعة والإحتياجات الفعلية من البحث العلمي لتحقيق التنمية ووجود فجوة بين دور الجامعة ورسالتها تجاه المجتمع.

الإجابة عن السؤال الرابع ومناقشته:

نصّ السؤال الثالث على " ماهي التحديات المتعلقة بخدمة المجتمع، التي تعيق تحول الجامعات الناشئة السعودية إلى مفهوم الجامعة المنتجة من وجهة نظر عمداء ووكلاء معاهد البحوث والاستشارات بجامعات المملكة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لدرجة التحديات المتعلقة بخدمة المجتمع الكلية وكذلك للفقرات (التحديات) التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة السعودية إلى صيغة الجامعة المنتجة حيث تم ترتيبها تنازلياً وفقاً الى المتوسطات الحسابية، وفي حال التساوي بين المتوسطات فقد تم ترتيبها حسب الانحراف المعياري الأقل. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي (8).

جدول (8) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير التحديات المتعلقة بخدمة المجتمع التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة السعودية إلى صيغة الجامعة المنتجة مرتبة تنازلياً

م	المعوقات المتعلقة بخدمة المجتمع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المعوق
26	قلة مشاركة الجامعة لقطاعات الإنتاج في مشاريعها البحثية	3.98	0.83	1	عالية
31	ضعف مساهمة الجامعة في إنشاء وتطوير وحدات البحوث و الإنتاج في قطاعات الأعمال	3.95	0.60	2	عالية
30	قلة الشراكات بين الجامعة وقطاعات الأعمال	3.75	1.08	3	عالية
28	ضعف استفادة الجامعة من برامج التعاون الدولية لدعم الأنشطة الإنتاجية	3.73	0.85	4	عالية
29	لا تزود الجامعة قطاعات الأعمال باحتياجها من الخريجين كما ونوعا	3.65	0.92	5	عالية
27	ضعف العلاقة بين خطط الجامعة وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية	3.38	1.19	6	متوسطة
32	لا تشكل المشاريع الإنتاجية للجامعة قيمة إضافية كبيرة للمجتمع	3.33	1.16	7	متوسطة
25	قلة الاستشارات العلمية التي تقدمها الجامعة لقطاعات المجتمع	3.25	1.26	8	متوسطة
	التحديات المتعلقة بخدمة المجتمع	3.62	0,72		عالية

من جدول (8) السابق يتضح أن الدرجة الكلية للتحديات المتعلقة بخدمة المجتمع التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة السعودية إلى صيغة الجامعة المنتجة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت " عالية " وبمتوسط حسابي (3,62)، وبانحراف معياري بلغ (0,72) مما يدل على اتفاق التقدير للمعوقات، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية من (0,60-1,26) وتدل على اختلاف التقدير.

ويُعزى الباحث سبب ظهور النتيجة العامة بمستوى عالية؛ لوجود بعض المشكلات التي تتعلق في قلة وجود مؤسسات مجتمعية فاعلة لبناء شراكات وتعاون وتنسيق وتكامل بالخدمات الإنتاجية من الجامعات الناشئة وهذا ما أكدته نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة السلاطين (2005م) التي كشفت عن وجود معوقات تنظيمية وإدارية وبشرية تحد من تطوير الشراكة المؤسسية بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص، كما اتفقت مع نتائج دراسة القحطاني (2008م)، ودراسة الثنيان (٢٠٠٩) ودراسة العثمان (2010) التي تبين فيها وجود التحديات الداخلية والخارجية في تفعيل الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص في مجال البحوث والاستشارات، كما أشارت نتائج دراسة الدباسي (٢٠١٣) ودراسة الشثري (2014) إلى وجود معوقات في تفعيل الشراكة البحثية لتعزيز الدور التنموي للجامعات السعودية مع المؤسسات الإنتاجية

واتفقت مع نتيجة دراسة الغامدي (2017) التي تبين فيها ضعف فاعلية الشراكات مع سوق العمل لإيجاد برامج إنتاجية تتناسب مع المتطلبات المحلية والعالمية لتلبي حاجات الجامعة التمويلية، وعدم تجاوب المؤسسات الصناعية مع روح الجامعة لأنها تعمل دائما على تلبية رغبة المستهلك، بالإضافة إلى تداخل الصلاحيات بين المؤسسات العلمية والمنتجة مما يؤثر سلباً على مردودها العلمي والمادي

ظهرت الفقرة (26)" قلة مشاركة الجامعة لقطاعات الإنتاج في مشاريعها البحثية " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,98) بدرجة معوق عالية وبانحراف معياري بلغ (0,83) تدل على اتفاق تقدير درجة عوقها وربما لتشابه السياسات التي تتخذها الجامعات السعودية في مشاركة قطاعات الإنتاج في مشاريعها البحثية حسب طبيعة التخصصات والمراكز البحثية لتلك الجامعات. وظهرت اربع فقرات بدرجات عوق عالية تراوحت متوسطاتها الحسابية من (3,95-3,65) وهي" ضعف مساهمة الجامعة في إنشاء و تطوير وحدات البحوث و الإنتاج في قطاعات الأعمال ، وقلة الشراكات بين الجامعة و قطاعات الأعمال، وضعف استفادة الجامعة من برامج التعاون الدولية لدعم الأنشطة الإنتاجية ، ولا تزود الجامعة قطاعات الأعمال باحتياجها من الخريجين كما و نوعا.

بينما جاءت الفقرات الأخرى بدرجات متوسطة من حيث درجة عوقها حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (3,38-3,25) وهي" ضعف العلاقة بين خطط الجامعة و خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، ولا تشكل المشاريع الإنتاجية للجامعة قيمة إضافية كبيرة للمجتمع، وجاءت الفقرة(25)" قلة الاستشارات العلمية التي تقدمها الجامعة لقطاعات المجتمع " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3,25) بانحراف معياري كبير بلغ (1,26) يدل على اختلاف تقدير افراد العينة فيما يتعلق بحجم الاستشارات العلمية التي تقدمها الجامعة لقطاعات المجتمع وربما يُعزى سبب ظهور هذا المعوق بدرجة متوسطة لوجود استشارات من خلال عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في بعض الجامعات الناشئة، وبالتالي فإن هنالك مجالات يمكن تحسينها والعمل على استثمار إمكانات الجامعات الناشئة فيها من خلال التركيز على القضايا الإستراتيجية التي تتبناها الجامعات الناشئة لتواكب تطلعات الرؤية الوطنية 2030 و خطط التنمية الاقتصادية، وتبني الخيار الإستراتيجي القائم على تفعيل مشاريع الجامعة الريادية والاستثمار بالإمكانات البشرية وتحديداً بالموارد البشرية في الجامعات الناشئة باعتبارهم رأس المال الفكري للجامعة من خلال الاستشارات والتدريب.

الإجابة عن السؤال الخامس ومناقشته:

نصّ السؤال الخامس على " ماهي التحديات المتعلقة بالبيئة الخارجية للجامعة، التي تعيق تحول الجامعات الناشئة السعودية إلى مفهوم الجامعة المنتجة من وجهة نظر عمداء ووكلاء معاهد البحوث والاستشارات بجامعات المملكة؟؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لدرجة التحديات المتعلقة بالبيئة الخارجية للجامعة الكلية وكذلك للفقرات (المعوقات) التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة السعودية إلى صيغة الجامعة المنتجة حيث تم ترتيبها تنازلياً وفقاً الى المتوسطات الحسابية، وفي حال التساوي بين المتوسطات فقد تم ترتيبها حسب الانحراف المعياري الأقل. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي (10).

جدول (10)

المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة في تقدير المعوقات المتعلقة بالبيئة الخارجية للجامعة التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة السعودية إلى صيغة الجامعة المنتجة مرتبة تنازلياً

م	المعوقات المتعلقة بالبيئة الخارجية للجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المعوق
44	ضعف حماس رجال الأعمال والموسرين لتبني أوقاف علمية وكراسي بحثية في الجامعات الناشئة	4.35	0.77	1	عالية جداً
42	عدم اكتمال البنية التحتية للكثير من الجامعات الناشئة	4.25	0.78	2	عالية جداً
43	استحواذ بيوت الخبرة الأجنبية والمحلية على ما يتوفر من فرص استشارية واستثمارية	4.18	0.84	3	عالية
41	ضعف الميزانيات المخصصة للجامعات الناشئة	4.15	0.92	4	عالية
40	تفوق الجامعات الكبرى في القدرة التنافسية على للجامعات الناشئة في ما تقدمه الجامعات من الخدمات التعليمية و البحثية	4.08	0.80	5	عالية
45	تواضع إمكانات قطاع الأعمال في المدن التي تتواجد فيها الجامعات الناشئة	4.05	1.08	6	عالية
	التحديات المتعلقة بالبيئة الخارجية للجامعة	4,17	0,65		عالية

من جدول (10) السابق يتضح أن الدرجة الكلية للتحديات المتعلقة بالبيئة الخارجية للجامعة التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة السعودية إلى صيغة الجامعة المنتجة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت " عالية " وبمتوسط حسابي (4,17)، وبانحراف معياري بلغ (0,65) مما يدل على اتفاق التقدير للمعوقات، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية من (0,77-1,08) وتدل على اتفاق التقدير بمعظمها، ويُعزى الباحث سبب ظهور النتيجة العامة بمستوى عالية لقلة الفرص المتاحة للجامعات الناشئة بظروف موقعها الجغرافي وبُعدها النسبي عن المؤسسات المجتمعية والقطاعات الإنتاجية الكُبرى ولقلة وجود كراسي بحثية وأعمال وقفية تدعم الإنتاج المعرفي بالجامعات الناشئة، وربما لاعتمادها على التمويل الحكومي ولقلة وجود مصادر تمويلية ذاتية مقارنة بالجامعات العريقة والتي سبقت الجامعات الناشئة في بناء ثقافة ومشاريع تمويلية ذاتية، وزيادة أعداد الطلاب في الجامعات الناشئة الذي يُسبب بدوره ضغط بالنفقات حيث رأت العصيمي (2018، 5) أنه يتوقع اتساع حجم المجتمع الطلابي وهو ما يؤدي بدوره إلى تكوين ضغط اقتصادي لتوفير ما يلزم من موارد مالية لتمويل الزيادة المتوقعة للإنفاق على التعليم العالي، وأكد الغامدي(2019، 91) أنه في ضوء المتغيرات

الاقتصادية لا يمكن الاستمرار في نمط التمويل الحالي والمعتمد على المصدر الحكومي في الإنفاق بشكل رئيسي، حيث أن المتاح من الموارد لم يعد كافياً ومناسباً للصرف على الأعداد المتلاحقة من الطلاب، مما يتطلب تنويع مصادر التمويل، كما أشارت العديد من الدراسات إلى ضعف التمويل بالجامعات، وضرورة الاعتماد على صيغة صيغة الجامعة المنتجة لتوفير التمويل الذاتي، كدراسة الحربي(2017) والنفيعي(2018) والعتيبي(2017) ودراسة المالكي (2013) والطويرقي (2012) ودراسة باجنيد(2014) ودراسة حمرون (2018) والغامدي(2018) والرويلي(2018) ورضوان(2013) والزهراني والدسوقي(2020)

ظهرت الفقرة(44)" ضعف حماس رجال الأعمال و الموسرين لتبني أوقاف علمية و كراسي بحثية في الجامعات الناشئة " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,35) بدرجة عالية جداً وبانحراف معياري بلغ (0,77) تدل على اتفاق تقدير درجة عوقها وظهرت الفقرة " عدم اكتمال البنية التحتية للكثير من الجامعات الناشئة" بالرتبة الثانية بدرجة عوق عالية جداً بمتوسط حسابي بلغ(4,25) بانحراف معياري بلغ(0,78) تدل على اتفاق التقديرات وربما يُعزى ذلك لتركيز الجامعات الناشئة على توفير المباني والقاعات والتجهيزات التشغيلية ضمن الأولويات ونظراً لحداثة المباني فما زال قرار الاستثمار بالأصول من المخاطر لدى بعض القيادات الجامعية، وفي هذا ترى الجماصي (2015) من الحول للتغلب على تحديات التحوّل نحو الجامعة المنتجة استثمار الجامعة لأصولها من أراضٍ وقاعات ومعامل وملاعب، وغيرها من المرافق تستثمرها كمراكز إنتاج، واستثمار الجامعة المساحات الشاغرة فيها بعمل معارض إنتاجية، والاهتمام بالوحدات التعليمية الاقتصادية في نظامها التعليمية واستثمار مرافق الجامعة المتنوعة كمراكز إنتاج متقدمة، واستثمار طاقة أعضاء هيئة التدريس في الإنتاج العلمي ويرى الباحث أن هذه المجالات بالاستثمار ممكنة في بيئة الجامعات الناشئة.

بينما جاءت الفقرات الأخرى بدرجات عالية من حيث درجة عوقها حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (4,18-4,05) وهي" استحواذ بيوت الخبرة الأجنبية و المحلية على ما يتوفر من فرص استشارية و استثمارية، وضعف الميزانيات المخصصة للجامعات الناشئة ، وتفوق الجامعات الكبرى في القدرة التنافسية على للجامعات الناشئة في ما تقدمه الجامعات من الخدمات التعليمية و البحثية و بالرتبة الأخيرة الفقرة (45) "تواضع إمكانات قطاع الأعمال في المدن التي تتواجد فيها الجامعات الناشئة" بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (4,05) بانحراف معياري بلغ (1,08) تدل على اختلاف تقدير افراد العينة وربما تُعزى هذه النتيجة لظروف قطاع الأعمال بالمدن التي تقع بها الجامعات والتي يقل فرص الشراكة الفاعلة مع الجامعات الناشئة فيها مقارنة مع القطاع الواسع بالمدن الكبرى التي تقع بها الجامعات العريقة.

وكخلاصة للنتائج السابقة يوضح جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التحديات حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي.

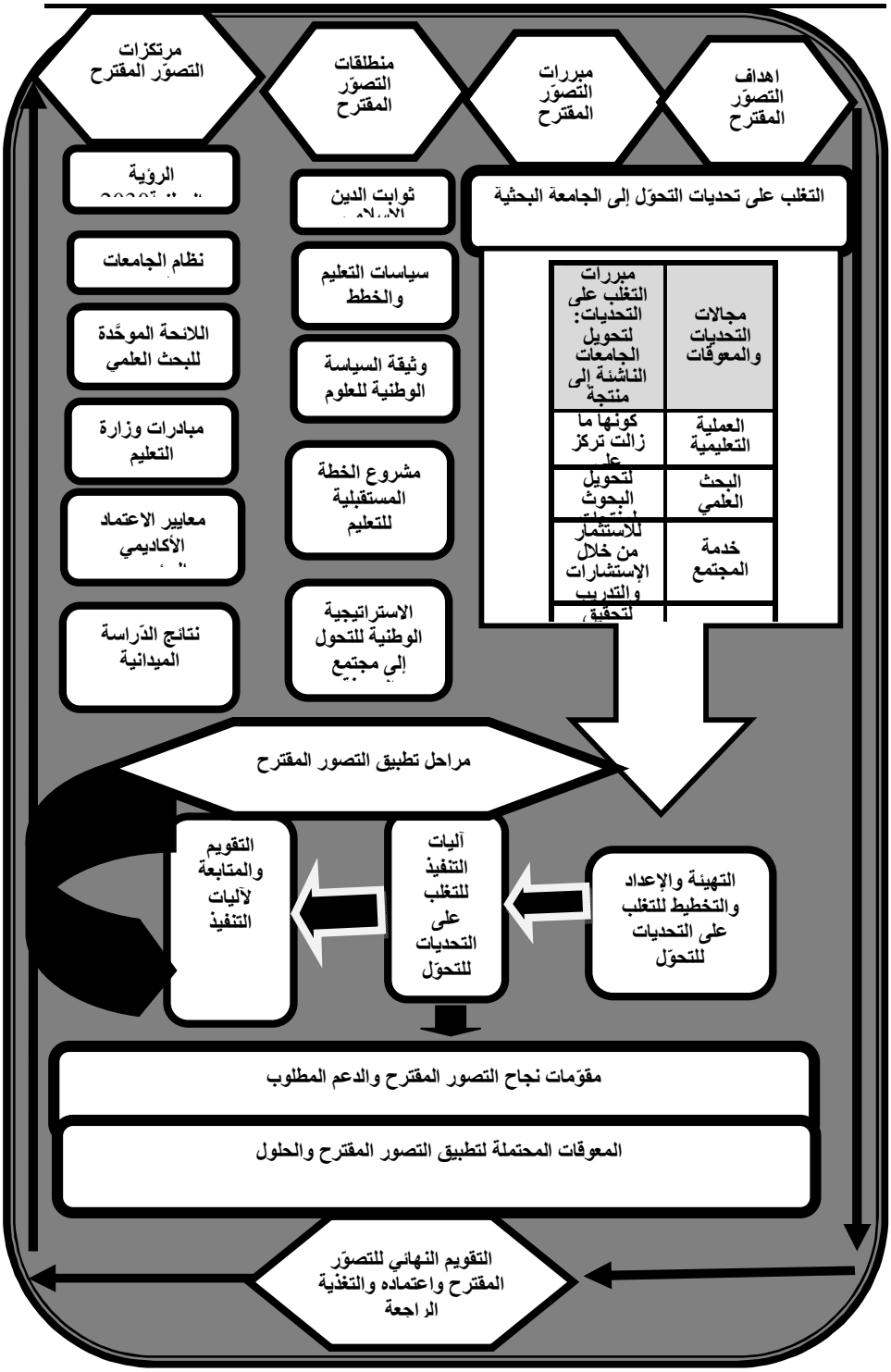
جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تحديات تحوّل الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات منتجة مرتبة تنازلياً

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
البيئة الخارجية	4.17	0,65	1	عالية
البحث العلمي	3.91	0,64	2	عالية
خدمة المجتمع	3.62	0,72	3	عالية
إدارة وتشريعات	3.61	0,82	4	عالية
العملية التعليمية	3.28	0,78	5	متوسطة
الدرجة الكلية	3,68	0,64		عالية

من جدول (11) السابق يتضح أن الدرجة الكلية للتحديات التي تُحد من تحوّل الجامعات الناشئة السعودية إلى صيغة الجامعة المنتجة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت " عالية " وبمتوسط حسابي (3,68)، وبانحراف معياري بلغ (0,64) مما يدل على اتفاق التقدير للتحديات ، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية من (0,64-0,78) وتدل على اتفاق التقدير، وظهر مجال التحديات المتعلقة بالبيئة الخارجية للجامعة بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,17) بدرجة عالية وبانحراف معياري بلغ (0,65) تدل على اتفاق تقدير درجة وجودها بينما تراوحت للتحديات الأخرى من (3,91-3,28) وهي على ترتيبها المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي وخدمة المجتمع وإدارة وتشريعات، وجاءت المعوقات المتعلقة بالعملية التعليمية بالرتبة الأخيرة وبدرجة معوق عالية وربما يُعزى سبب ظهور المعوقات البيئية الخارجية بالرتبة الأولى لارتباط تلك المعوقات بالمكان الجغرافي الذي تقع به الجامعة ولقلة وجود فرص كافية من القطاع الخاص والقطاعات الإنتاجية كالصناعة في بناء شراكات ذكية للخدمات الإنتاجية، بينما جاء مجال معوقات العملية التعليمية بالرتبة الأخيرة لكون مجال التدريس والعملية التدريسية من أكثر المجالات الواضحة في الجامعات الناشئة وركز عليها بصورة أعلى نسبياً في وظائفها الثلاث.

نتائج الإجابة عن السؤال الرئيس: نصّ على " ما التصوّر المقترح للتغلب على تحديات تحوّل الجامعات الناشئة لصيغة الجامعة المنتجة ؟ من خلال ما ورد من نتائج سابقة وعلى ضوء ما تم الاستفادة منه بالدراسات السابقة يمكن بناء التصور التالي للتغلب على التحديات والمعوقات لتحوّل الجامعات الناشئة إلى جامعات منتجة، ويوضح الشكل (1) مكونات التصوّر.



شكل (1) مكونات التصور المقترح

وفيما يلي عرضاً لعناصر التصور المقترح على النحو الآتي:

أولاً: أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف العامة الآتية:

1. توضيح آليات يمكن من خلالها تهيئة بيئة الجامعات السعودية الناشئة للتغلب على معوقات التحوّل إلى نموذج الجامعات المنتجة.
2. تحديد الفجوة للتحوّل إلى الجامعات المنتجة من خلال الموازنة بين واقع وجود المعوقات العالية والمتوسطة كما وردت بنتائج الدّراسة الميدانية.
3. استحداث وحدات تنظيمية وإدارية بالجامعات السعودية الناشئة للتحوّل للجامعات المنتجة وفق مراحل تطبيق التصور المقترح للتغلب على المعوقات.
4. تحديد الآليات والوسائل التي يمكن من خلالها التغلب على المعوّقات والتحديات حسب المجالات (التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع والإدارة والتنظيم والبيئة الخارجية للجامعة.

ثانياً: مبررات التصور المقترح:

تنبعث الحاجة إلى وجود التصور المقترح للتغلب على التحديات والمعوقات من المبررات التالية:

1. مساندة متخذي القرار للبدء في التحوّل إلى نموذج الجامعة المنتجة؛ لتحقيق التنمية، والتقدم، والريادة التى تنشدها المملكة العربية السعودية وفقاً للخطة المستقبلية للتعليم الجامعي " آفاق" التي ركزت على اقتصاد المعرفة والدخول إلى مجتمع المعرفة وأشارت لأنماط تمايز الجامعات والذي من شأنه أن يسهم في تحقيق الرؤية 2030من خلال تحقيق هدفها لأن تكون الجامعات السعودية أفضل من (200) جامعة بالعالم
2. حاجة المملكة العربية السعودية إلى وجود أنماط متنوّعة من الجامعات المتميزة مثل الجامعة المنتجة تُلبي تطلعات ورؤى تحوّل الجامعات السعودية إلى اقتصاد قائم على المعرفة والدخول إلى مجتمع المعرفة.
3. ما كشفت عنه نتائج الدراسة الحالية من وجود فجوة كبيرة أمام الجامعات الناشئة للتحوّل حيث ظهرت معظم المعوقات بدرجة عالية وبالتالي ضرورة معالجة المعوقات وفق إجراءات عملية.
4. أكثر المجال الإنتاجي بصيغة الجامعة المنتجة هو مخرجات البحث العلمي وتحويلها إلى منتجات ابتكارية قابلة للتسويق وهي تتناغم مع المعايير الواردة بالتصنيفات العالمية بالجامعات كالانتاج البحثي وحجم الابتكار، وسُمعة المؤسسة في البحوث، ودخل المؤسسة من البحوث، وعدد الأوراق المنتجة السنوية، والاستشهادات بأبحاث الجامعة، وعدد الاقتباسات، ويمكن إحراز التقدّم بتحقيق هذه المؤشرات والمعايير من خلال التغلب على معوقات التحوّل إلى الجامعة المنتجة وتحقيق تطلعات الرؤية الوطنية للملكة العربية السعودية 2030 لأن تكون أفضل من (200) جامعة بالعالم

ثالثاً: منطلقات التصور المقترح

يعتمد التصور المقترح الذي قدّمه البحث الحالي على مجموعة من المنطلقات كما يلي:

1. **سياسات التعليم والخطط التنموية:** تضمّنت وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، أسس التعليم بالأساس رقم (١٣) والذي نص على " الاستفادة من جميع أنواع المعارف الإنسانية النافعة على ضوء الإسلام، للنهوض بالأمة ورفع مستوى حياتها، فالحكمة ضالة المؤمن أنى وجده فهو أولى الناس بها"، والأساس رقم (١٤) والذي نص على "التناسق المنسجم مع العلم والمنهجية التطبيقية (المهنية) وكذلك تأكيد الأساس رقم (١١٢) على ضرورة القيام بدور إيجابي في ميدان البحث العلمي والمخترعات (وزارة التربية والتعليم، 1995). كما أكدت خطة التنمية العاشرة (2015-2019) في هدفها الثالث إلى التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة ومجتمع المعرفة وذلك من خلال نشر ثقافة الاقتصاد القائم على المعرفة في المجتمع، واستثمار نتائج البحوث العلمية في معالجة القضايا الاقتصادية والاجتماعية وتحفيز الجامعات على الاستثمار في مجالات الأبحاث والتطوير والابتكار وتشجيع القطاع الخاص للاستثمار في إنتاج سلع وخدمات ذات محتوى معرفي. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2015 م، ص ص 38-71).

2. **وثيقة السياسة الوطنية للعلوم والتقنية** اعتمد مجلس الوزراء السعودي عام (١٤٢٣ هـ)، وثيقة السياسة الوطنية للعلوم والتقنية والتي هدفت إلى أن تكون المملكة في مصاف المجتمعات والاقتصاديات القائمة على المعرفة بحلول (٢٠٢٥)؛ حيث ركزت هذه الخطة في الأساس الاستراتيجي الثامن منها على دعم الارتقاء بمستويات البحث العلمي والابتكار والإبداع إذ نصت على: "استكمال الهياكل المؤسسية اللازمة لرسم السياسات العلمية والتقنية، لإدارة وتخطيط نشاطات العلوم والتقنية" .. والتطوير التقني والابتكار للارتقاء بمراكز الأبحاث القائمة داخل الجامعات وخارجها، والسعي نحو إنشاء مراكز أبحاث متميزة جديدة، وبرنامج نقل وتوطين التقنية والابتكار، التي من شأنها أن توفير البنى الأساسية لمجتمع المعرفة (وكالة التخطيط والمعلومات بوزارة التعليم العالي، 2013).

3. **مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي (آفاق)** ضمّنت الخطة المستقبلية لتطوير التعليم الجامعي " آفاق" مشروع الجامعة المنتجة المتخصصة" وذلك ضمن أهدافها العامة لتطوير التعليم الجامعي وفق خطة طويلة المدى، تبدأ من عام ١٤٢٦هـ إلى ١٤٥٠هـ، وهي أول خطة سعودية عملية تتناول الجامعات العالمية" وأشارت إلى فكرة إنشاء جامعات ريادية بشكل صريح؛ لتعزيز كفاءة التعليم العالي والاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة (التمايز، والتوسع، والجودة)

4. **الاستراتيجية الوطنية للتحول إلى مجتمع المعرفة (١٤٣٣ -١٤٥٢ هـ / ٢٠١٢ -٢٠٣٠م)** تبنّت وجود خطط للتنمية الاقتصادية بهدف التنويع في مصادر الاقتصاد وعدم الاقتصار على المصادر التقليدية كالصناديق الحكومية، ومبيعات النفط، والاتجاه نحو اقتصاد المعرفة، وتحويل الأفكار إلى ابتكارات يمكن أن تدر دخلاً يسهم في تعزيز مصادر التمويل الحكومية عموماً والجامعات في المملكة خصوصاً، والبحث عن مصادر تمويل مبتكرة لتغطية العجز الناتج عن التغيرات الهيكلية في الاقتصاد العالمي، والاستفادة من رأس المالي الفكري الضخم الذي تنعم به الجامعات في المملكة، وتحفيزهم نحو المزيد من

الابتكارات التي يمكن تسويقها صدرت عام (١٤٣٣هـ)، واشتملت على سياسات وإجراءات استراتيجية من أبرزها: تعزيز القدرات على البحث العلمي والارتقاء بجودته لمواكبة المستويات الدولية، وتمويل البحوث التنافسية التي تدعم ترسيخ المعرفة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2014، ص6).

رابعاً: مرتكزات التصور المقترح: كما يلي:

1. **الرؤية الوطنية (٢٠٣٠)** أكدت رؤية المملكة 2030 على أهمية البحث العلمي والابتكار صراح وجاء محورها الثاني مركزاً على ازدهار الاقتصاد وذلك من خلال بناء منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات سوق العمل، والتعاون مع القطاع الخاص والقطاع غير الربحي في تقديم البرامج والفعاليات المبتكرة لتعزيز الشراكة التعليمية، كذلك جاء محورها الثالث متناولاً تطوير القطاع العام من خلال تعزيز الشفافية والكفاءة والمساءلة ورفع الانتاجية والجودة وخفض التكاليف (وثيقة الرؤية الوطنية ،2016 م، ص ص 13-36). حيث ورد في نصوص الرؤية " .... نؤمن بدور القطاع الخاص ولذلك سنفتح له أبواب الاستثمار من أجل تشجيع الابتكار والمنافسة، وسنزيل كل العوائق التي تحد من قيامه بدور أكبر في التنمية.... وسنسعى في الوقت ذاته إلى إنشاء المزيد حاضنات الأعمال، ومؤسسات التدريب، وصناديق رأس المال الجريء المتخصصة لمساعدة رواد الأعمال على تطوير مهاراتهم وابتكاراتهم، كما سنساعد المنشآت الوطنية الصغيرة على تصدير منتجاتها وخدماتها وتسويقها عن طريق دعم التسويق الإلكتروني، والتنسيق مع الجهات الدولية ذات العلاقة..... سنواصل الاستثمار في التعليم والتدريب وتزويد أبنائنا بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل. ... وسنركز على الابتكار في التقنيات المتطورة وفي ريادة الأعمال. (وثيقة رؤية المملكة2030)

2. **نظام الجامعات الجديد :** ورد في النسخة الصادرة عن مجلس شؤون الجامعات الصادر بموجب المرسوم الملكي 1441 هـ /3/ رقم (م/ 27) وتاريخ 1441/3/2هـ العديد من التشريعات التي تدعم التحوّل نحو الجامعة المنتجة كالحوكمة والاستقلالية والحرية الأكاديمية حيث تم التركيز على تشكيل مجلس شؤون الجامعات كسلطة مختصة بتنظيم شؤون الجامعات ورسم سياساتها ووضع اللوائح المنظمة لها، وتتكون إيرادات الجامعة من الآتي: الإعانة التي تخصصها الدولة لها وفق القواعد المنظمة لبرنامج تمويل الجامعات والمقابل المالي للبرامج الدراسية والدبلومات والدورات والخدمات التي تقدمها. والتبرعات، والهبات، والمنح، والوصايا، والأوقاف وريع أملاكها، واستثماراتها، وأوقافها والموارد المالية الأخرى التي يقرها مجلس الأمناء، على ألا تتعارض مع أهداف نشاط الجامعة وطبيعته وإستحداث تشريعات تعزز التمويل الذاتي: للجامعة أن تتقاضى مقابلاً مالياً لتنمية إيراداتها الذاتية، ومنها ما يأتي: رسومٌ دراسية لبرامج الدراسات العليا، وبما لا يخل بجودة المنتج العلمي ورسومٌ دراسية لبرامج الدبلومات والدورات التعليمية والتدريبية، وذلك وفقاً للقواعد العامة التي يضعها مجلس شؤون الجامعات ورسومٌ دراسية من الطلبة غير السعوديين

3. **اللائحة الموحَّدة للبحث العلمي في الجامعات** نصّت «اللائحة الموحَّدة للبحث العلمي في الجامعات» الصادرة عام 1419هـ، على إنشاء عمادة باسم «عمادة البحث العلمي» وعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في كل جامعة سعودية، وأن تكون أهداف البحوث التي

تُجرى في الجامعات إثراء المعارف والعلوم في جميع المجالات المفيدة، وتقديم المشورة العلمية وتطوير الحلول العلمية والعملية للمشكلات والمشاركة في تطويرها وتطويعها لتلائم الظروف المحلية لخدمة أغراض التنمية، وربط البحث العلمي بأهداف الجامعة وخطط التنمية

4. **مبادرات وزارة التعليم والمبادرات الوطنية** تبنت أهداف استراتيجية متوازية مع رؤية 2030 م منها ، تحسين البيئة التعليمية المحفزة للابتكار والابداع ، وتعزيز قدرة النظام التعليمي لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل ، وايجاد مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم (الرؤية الوطنية، 2016 م، ص ص 62 -63) ومبادرة (مراكز التميز البحثي) هدفت إلى دعم وتشجيع البحث العلمي والتقني بالمملكة العربية السعودية، لمواكبة التوجه نحو اقتصاد المعرفة، من خلال تشجيع الجامعات على الاهتمام بنشاط البحث العلمي والتطوير ودعم توجهات بحثية قائمة أصلاً أو حديثة النشأة في الجامعات السعودية، وفي تخصصات ومجالات متعددة بهدف إبراز نقاط القوة ومجالات التميز فيها، ورعايتها وبلورتها في مراكز أكاديمية بحثية لتتبوأ الصدارة على المستويين الوطني والإقليمي (السفياني، 2020) وبرامج ضمان مواءمة تمويل الأبحاث والتطوير للأولويات الوطنيّة الحالية، وضمان التمويل المناسب و تشجيع ريادة الأعمال والابتكار، والمبادرة الوطنية لتنمية الابتكار وشجعت الوزارة على إطلاق برامج خاصة تتيح للموسرين ورجال الأعمال تخصيص أوقاف للجامعات، وإنشاء مراكز التميز البحثي في الجامعات، حيث يهدف هذا المشروع إلى تميز الجامعات في مجالات محدده من مجالات البحث العلمي ومركز الأبحاث الواعدة و إنشاء حاضنات التقنية التي تهدف إلى الإسهام الفاعل في تطوير اقتصاد المعرفة عبر الشراكة بين المؤسسات التعليمية والمنتجة (الغامدي ،2017، 55).

5. **معايير الاعتماد الأكاديمي المؤسسي** ركزت على أن يكون للجامعة نظاماً للحوكمة يضمن فاعليتها وكفاءتها، وأن تتأكد الجامعة من أن البرامج الأكاديمية قد حددت مخرجات تعلم الطلاب بما يتلاءم مع حاجات سوق العمل والتنمية ، وأن تعمل الجامعة على تنويع مصادر الدخل وفق استراتيجيات مناسبة وفاعلة ،وتشجيع الجامعة لإبداعات الطلاب وابتكاراتهم وإقامة المناشط الداعمة لريادة الأعمال ، وتطبيق الجامعة لسياسات محددة للتسويق والاستثمار التجاري للابتكارات والإنتاج العلمي لمنسوبها وتطبيق الجامعة آليات لدعم المشاركة والتعاون في مجال البحث العلمي والابتكار مع القطاعات الصناعية والمهنية الحكومية والخاصة وعلى المستويين المحلي والدولي، وتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعة (هيئة تقويم التعليم والتدريب ، 2018).

6. **نتائج الدراسة الميدانية:** تمت الاستفادة من نتائج (الاستبانة) والاجابة عن اسئلة الدراسة وتحديد التحديات والآليات المقترحة للتغلب عليها.

خامساً: مراحل تطبيق التصور المقترح

تمّ بناء التصور المقترح ضمن ثلاث مراحل خطية وفق منظومة تستند على نظرية النظم (التهيئة والإعداد والتخطيط للتغلب على المعوقات، الآليات المقترحة للتغلب على التحديات للتحوّل إلى جامعة منتجة، التقويم والمتابعة لآليات التنفيذ) كما يلي:

- **المرحلة الأولى: الإعداد والتهيئة والتخطيط للتغلب على المعوقات: تشمل هذه المرحلة على الخطوات المتسلسلة التالية:**

(أ) الإعداد والتهيئة: يتم في هذه المرحلة الإعداد والتأسيس للتخطيط من خلال ما يلي:

- **التهيئة السلوكية:** تتضمن نشر ثقافة ضرورة التغيير والتطوير من خلال تشخيص الواقع الفعلي وتحديد أسباب قلة وجود مظاهر دالة على توافر خصائص صيغة الجامعة المنتجة بالجامعات الناشئة وتتطلب هذه الخطوة تبنها من قبل مراكز اتخاذ القرار وهي الإدارة العليا بالجامعات الناشئة حيث أن إدراك المشكلة و الاقتناع بها من قبل (القيادات العليا ونزولاً للقيادات التنفيذية) بأهمية معرفة الأسباب التي تحول دون وجود مظاهر تدعم تبني خصائص الجامعة المنتجة وربما هذا يحتاج تنمية وعي القيادات بالحاجة إلى إحداث التغيير والتحول من الأدوار التقليدية للجامعات إلى الإنتاج والبحث عن نماذج ناجحة للإنتقال إلى الأدوار الحديثة واستيعاب تغيرات العولمة والاقتصاد المعرفي، والاقتناع بالترابط الوثيق بين المخرجات بالجامعات والتكامل بين وظائف الجامعة الثلاث التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع في إطار الاهتمام بالبحث العلمي والابتكار والتوجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة. وتتمثل أبرز الخطوات الإجرائية لتحقيق التهيئة السلوكية ما يلي:

- الاطلاع على الخبرات العالمية في مجال الجامعات المنتجة وما تتضمنه من سياسات تنظيمية وتشريعية تنظّم علاقة الجامعة بالقطاعات الانتاجية وأصحاب المصالح، وتحديد جوانب الاستفادة منها في التحوّل إلى الجامعة المنتجة والاستفادة مما ورد في البحث الحالي من نتائج بهذا المجال.

- دراسة وتحليل واقع الجامعة الناشئة (المستهدفة بالتشخيص وإزالة تحديات ومعوقات التحويل)؛ للوقوف على الإمكانات المتاحة وفرص التحوّل والتهديدات المتوقعة وكيفية التغلب عليها بالإستفادة مما ورد في نتائج البحث الميداني.

- رفع الوعي بأهمية التعرّف على المعوقات وإيجاد الحلول والإجراءات العملية للتحوّل الى الجامعات المنتجة من خلال تبني القيادة العليا بتبني التصور المقترح ويمكنها العمل على نشر ثقافة الجامعة المنتجة كرافد تعليمي وطني تنموي من خلال الدعوة لمؤتمر وطني تشارك فيه جميع الجامعات السعودية لمناقشة الأهمية مع الحرص على دعوة أكبر عدد ممكن من العلماء الحاصلين على جائزة نوبل أو ميداليات علمية عالمية، وكذلك توجيه الدعوة لهم أثناء المؤتمر للانضمام إلى عضوية مجالس أمناء لجامعة سعودية منتجة سيتم تحويلها .

- **التهيئة المؤسسية:** تتضمن فهم ومعرفة الإمكانات المادية والمالية والبحثية والإدارية والتنظيمية المتوافرة في الجامعات الناشئة بالواقع الفعلي وغير المتوافرة، وإعداد التوجيهات والتعليمات المتعلقة بذلك، ووضع آلية واضحة ومفهومة لتطبيق آليات للتغلب على معوقات التحوّل وتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات، والتنسيق بين وزارة التعليم ووكالة التطوير، والجامعات الناشئة، والجهات المساندة كمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية ، والقطاع الخاص والصناعة والقطاع الإنتاجي وهيئة تقويم التعليم والتدريب في إطار تكاملي.
- **التهيئة الفنية:** تقوم على تحقيق المتطلبات الأولية ذات العلاقة في حل المعوقات وتحديات التحويل.

التخطيط لانتهاج استراتيجية للتغلب على التحديات والمعوقات: تشمل هذه الخطوة التشخيص والاستفادة من ما هو متوافر بالفعل من جوانب قوة وتحديد جوانب الضعف لتقديم صورة مستقبلية لما يجب أن يتم إتخاذه من إجراءات بالمستقبل وفق التصور المقترح وآليات التغلب على المعوقات كإطار عمل إجرائي كما يلي:

- إعداد خطة استراتيجية لتحويل الجامعة الناشئة إلى جامعة منتجة.

- رسم السياسات والتشريعات التي تنظم عملية التحول إلى جامعة منتجة.

- تشكيل فريق عمل لقيادة عملية التحول إلى جامعة منتجة.

-تحديد الإمكانات المادية والبشرية.

- جمع المعلومات عن البنية التحتية المتوفرة واللازمة للجامعة المنتجة من معامل ومختبرات ومصادر معلومات وأنظمة تقنية.

-بناء البرامج التدريبية التي تكسب منسوبي الجامعة المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطبيق الجامعة المنتجة.

- تصميم معايير ومؤشرات لقياس مدى التقدم في عملية التحول إلى جامعة منتجة.

ولتحقيق هذه الآليات ينبغي تحليل الفجوة بين المعوقات التي ظهرت بدرجة متوسطة وبالتالي لا ينبغي التركيز عليها وإنما يتطلب تحسينها واستثمار جوانب القوة فيها، والتحديات والمعوقات التي ظهرت بدرجة عالية جداً وعالية ينبغي معالجتها واقتراح الحلول الإجرائية لها وقد تم عرضها بالجدول (12)

جدول (12)

تحليل مؤشرات التحديات والمعوقات للتحوّل للجامعة المنتجة

	معوقات ظهرت بدرجة متوسطة يمكن تحسينها	معوقات ظهرت بدرجة عالية جداً وعالية ينبغي علاجها
العملية التعليمية	عدم مرونة الخطط الدراسية للتوافق مع متطلبات تعليم المستقبل عدم توفير الجامعة برامج ذات كفاءة عالية لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس ضعف مواءمة التخصصات التي تقدمها الجامعة لاحتياجات سوق العمل. ضعف التجهيزات المادية والبشرية للمعامل والمختبرات وورش العمل ضعف التكامل بين المقررات النظرية والتدريبية. ضعف توظيف التقنيات الحديثة في التدريس ضعف اهتمام الجامعة بالتدريب العملي لطلابها	كثرة الأعباء التدريسية والإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس الفجوة بين التخصصات التي تقدمها الجامعة والخريطة العامة للتنمية إلحاق الطلاب بتخصصات لا توافق قدراتهم وميولهم ضعف آليات ترسيخ ثقافة التعليم القائم على الإنتاج لدى أساتذة الجامعة وطلابها لا تهتم الجامعة بالتعليم القائم على فلسفة الإنتاج
البحث العلمي	لا يوجد	ضعف استفادة الجامعة من القطاع الخاص في دعم البحث العلمي عن طريق الأوقاف العلمية والكراسي البحثية عدم وجود آليات تسويق احترافية لأبحاث الجامعة ونتاجها العلمي ضعف العلاقة بين الجامعة والمراكز البحثية المرموقة محليا وعالميا عدم تزويد قطاعات الإنتاج بنتائج البحوث التطبيقية التي تجريها الجامعة ضعف العلاقة بين البحث العلمي للجامعة والاحتياجات الفعلية لقطاع الإنتاج ضعف نشاط الترجمة للنتاج العلمي والبحثي ضعف المخصصات المالية لتنفيذ البحوث التي يمكن تحويلها لأفكار إنتاجية قلة البحوث المتكاملة للتخصصات البينية

	معوقات ظهرت بدرجة متوسطة يمكن تحسينها	معوقات ظهرت بدرجة عالية جداً وعالية ينبغي علاجها
خدمة المجتمع	ضعف العلاقة بين خطط الجامعة وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لا تشكل المشاريع الإنتاجية للجامعة قيمة إضافية كبيرة للمجتمع قلة الاستشارات العلمية التي تقدمها الجامعة لقطاعات المجتمع	ضعف قدرات أعضاء هيئة التدريس على إجراء بحوث تطبيقية يمكن تحويلها لمشاريع إنتاجية قلة المؤتمرات وورش العمل التي تنفذها الجامعة عدم اهتمام الجامعة بإنشاء حدائق للمعرفة وحاضنات للأعمال لا تقدم الجامعة بشكل دوري خريطة بحثية تتضمن الأولويات البحثية الأكثر جدوى للجامعة قلة مشاركة الجامعة لقطاعات الإنتاج في مشاريعها البحثية ضعف مساهمة الجامعة في إنشاء وتطوير وحدات البحوث والإنتاج في قطاعات الأعمال قلة الشراكات بين الجامعة وقطاعات الأعمال ضعف استفادة الجامعة من برامج التعاون الدولية لدعم الأنشطة الإنتاجية لا تزود الجامعة قطاعات الأعمال باحتياجها من الخريجين كما ونوعا
التنظيم والإدارة	غياب مفهوم مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة عن خطط الجامعة وبرامجها وخدماتها تدني قناعة قيادات الجامعة بفكرة الجامعة المنتجة عدم تضمين الإنتاج رؤية ورسالة وأهداف الجامعة	ضعف التشريعات التي توفر البيئة المناسبة للجامعة المنتجة عدم توفر لوائح مقننة تحقق للجامعة إيرادات مأمونة المخاطر جمود التشريعات المتعلقة بمنح الأساتذة فرص حضور المؤتمرات والتفرغ العلمي ضعف تبادل الخبرات بين الجامعة والجامعات العالمية والمحلية ضعف حماس رجال الأعمال والموسرين لتبني أوقاف علمية وكراسي بحثية في الجامعات الناشئة
البيئة الخارجية	لا يوجد	عدم اكتمال البنية التحتية للكثير من الجامعات الناشئة استحواذ بيوت الخبرة الأجنبية والمحلية على ما يتوفر من فرص استشارية واستثمارية ضعف الميزانيات المخصصة للجامعات الناشئة تفوق الجامعات الكبرى في القدرة التنافسية على للجامعات الناشئة في ما تقدمه الجامعات من الخدمات التعليمية و البحثية تواضع إمكانات قطاع الأعمال في المدن التي تتواجد فيها الجامعات الناشئة

وفق نتائج التشخيص السابقة لبناء تصوّر مقترح للتغلب على المعوقات للتحوّل إلى جامعة بحثية في المملكة العربية السعودية ينبغي العمل على مراعاة درجة تأثير المعوق بالآليات المقترحة.

المرحلة الثانية " آليات التنفيذ للتغلب على المعوقات والتحديات السابقة:

يمكن عرض آليات ومقترحات التغلب على المعوقات(التنفيذ) عبر خطوات إجرائية كما يلي:

(1) **الحلول والمقترحات بمجال العملية التعليمية:** بالتركيز على عناصر العملية التعليمية (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، المقررات والتخصصات والبرامج، أساليب التقويم بالتدريس) وبصورة عامة تحسين البرامج والتخصصات الأكاديمية بالجامعات الناشئة التي من شأنها أن تؤدي إلى الريادة الفكرية والاقتصادية والاجتماعية ولتحقيق هذا الأمر ينبغي العمل تحسين عناصر العملية التعليمية كما يلي:

أ- الطلاب:

- تبني المبادرات الابداعية للطلاب من حيث رعاية الابتكار وتأسيس إجراءات تنظيمية داخل الكلية لتحفيز الطلاب على تقديم الافكار المنتجة وتعمل الجامعة على تسويقها وجلب الدعم التمويلي المناسب من خلال وحدة الشراكات والاتفاقيات بالوحدة أو الكلية المعنية.
- الريادة في استقطاب الطلاب المتميزين، واستقطاب أعضاء هيئة التدريس الذين لهم إسهامات حقيقية بمنتجات إبداعية وبحثية بالمجالات والتخصصات المختلفة واستقطاب الطلاب المتميزين من خلال توفير المنح الدراسية والمحفزات المالية، وربط مجال التميز بالتركيز على استثمارها وتمكينها وفق خطط مسبقة لدعم البحث العلمي.
- مراعاة احتياجات سوق العمل في تخصصات وأقسام الجامعة.
- تنمية مهارات التفكير العلمي والإبداعي والنقدي لدى الطلاب من خلال الدورات التدريبية وطرق التدريس والمناهج وأساليب التقويم.
- تدريب الطلاب داخل مؤسسات الانتاج لإعدادهم لسوق العمل.
- إنشاء وحدة لرعاية الموهوبين والمبتكرين من الطلبة.
- إنشاء نادي لخريجي الجامعة لديمومة التواصل بين الطلاب والجامعة.
- تطوير وحدة الأنشطة الجامعية بما يتلاءم مع متطلبات الجامعة المنتجة.
- تفعيل استخدام التقنية الحديثة في العملية التعليمية.

ب-أعضاء هيئة التدريس:

- تقديم التسهيلات العملية للباحثين واعضاء هيئة التدريس فيما يخص التجهيزات التقنية والمواد، والدعم النفسي لأعضاء هيئة التدريس

- التركيز على نشر ثقافة الإبتكار بين المنسوبين وأصحاب المصالح والإعلان عن توجهاتها الإستراتيجية بخطتها الإستراتيجية وتضمينها بالرؤية، والرسالة، وأهدافها الإستراتيجية، وقيمها.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام أحدث أساليب التدريس والتي تقوم على تحفيز الطلاب نحو الإنتاجية.
- التنمية المهنية والأكاديمية لعضو هيئة التدريس بما يتوافق مع متطلبات الجامعة المنتجة.
- تخفيف النصاب التدريسي لعضو هيئة التدريس وإعادة النظر في بعض مهامهم حتى يتمكن من القيام بالبحوث العلمية التطبيقية، والمشاركة في خدمة المجتمع.

ج- البرامج والتخصصات الأكاديمية والمقررات الدراسية:

- الاستخدام المكثف للتقنيات وتنوّيع مصادر المعلومات الإلكترونية بالمكتبة الإلكترونية في بيئة الجامعة الناشئة، وتوفير التقنية في بيئة المختبرات الافتراضية بالشراكة مع جامعات عريقة يتم تنفيذها عبر وسائل التواصل الاجتماعي والبيئات الافتراضية وبيئة الواقع المعزز للتقنية مع توفير التمويل المستمر لتجهيزها بالمواد والأجهزة الحديثة بحيث يكون تمويلها مستدام.
- إعادة هيكلة التخصصات والبرامج الأكاديمي حسب ما يُستجد من عمليات تحسين وتطوير الهياكل التنظيمية الإدارية وخاصّة عند النظر في شرعية تبعية التخصصات التي يصلح أن تكون تابعة لأكثر من قسم، وتفعل دور الأقسام الأكاديمية في عملية تعديل وتطوير برامجها الأكاديمية حسب ما تراه مناسب ووفقاً للدراسات الاستشرافية والسيناريوهات المتوقعة وما ينتج عنها من استراتيجية للتوسع في قبول الطلاب ببرامج قائمة، أو إلغاء بعض البرامج أو دمجها أو تطويرها حسب ما تراه مع خضوعها للمحاسبية والحوكمة في الإجراءات التي تقوم بها.
- امتلاك بنية تحتية داعمة للعملية التعليمية التي تتكامل مع واقع البحث العلمي والابتكار متمثلة في وجود نظام اتصال فعال يربط بسهولة ومرونة بين صناع القرار والسياسات والعاملين أو الممارسين في الميادين المختلفة وبين الباحثين والمراكز البحثية من خلال الربط التقني بين مراكز البحث العلمي بالجامعة ومراكز البحث العلمي العالمية بالمجال.
- تحديث المناهج بما يتوافق مع مفهوم الجامعة المنتجة.
- التركيز على التخصصات التطبيقية والتوسع ببرامج الدراسات العليا الدقيقة ذات الصلة بالعلوم التطبيقية والتقنية.
- تطوير المكتبات، وتزويدها بالكتب والدوريات الحديثة وربطها بقواعد البيانات الداخلية والخارجية، والاستمرار بالبحث عن قواعد البيانات الحديثة التي تظهر في بعض الموضوعات والتخصصات الدقيقة والعمل على الاشتراك بها.

- التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي عند بناء المناهج.
- ربط التعليم الجامعي وبحوث الدراسات العليا بمتطلبات الشركات الوطنية حتى تكون الجامعة عامل جذب لأفضل المواهب.
- صياغة المناهج الدراسية بشكل يشجع على البحث، والتعلم الذاتي، والنقد والتحليل.
- العمل على استيفاء المعايير العالمية للجامعات المنتجة وتحفيز كافة الممارسات والمظاهر الأكاديمية بالتدريس الجامعي بالتحوّل إلى مجتمع المعرفة
- مراجعة المناهج بصورة دورية لتصبح مواكبة لاحتياجات المجتمع والتغيرات العالمية

د-أساليب التقويم:

- استخدام أساليب متنوعة وحديثة في عملية التقويم أثناء المحاضرات والاختبارات كأسلوب حل المشكلات والمناقشة والحوار والتعلم الذاتي والتطبيق العملي لما تعلمه
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام أساليب التقويم الحديثة التي تقيس جميع جوانب شخصية الطالب.
- تشجيع الطلاب على المشاركة المجتمعية والعمل التطوعي واعتبارها جزء من عملية التقويم.
- تعزيز استخدام المشاريع الطلابية وادخالها في عملية التقويم

(2)الحلول والمقترحات بمجال البحث العلمي:

- استحداث صناديق وقفية متعددة الأنشطة الاقتصادية كالفنادق والمستشفيات. لا علاقة لهذا بالبحث العلمي
- بناء خريطة بحثية للجامعة المنتجة بحيث يتم من خلالها تحديد التوجهات العريضة للبحث العلمي والابتكار شرط أن تكون هذه الخريطة جاذبة لاهتمامات الباحثين المحليين والدوليين وقيام الكليات بإعداد خرائط بحثية شاملة للبحث العلمي في ضوء احتياجات المجتمع والعمل على تحديثها أول باول حسب التوجهات المنتجة المستجدة، وتوجيه طلاب الدراسات العليا للعمل في ضوئها وربط المشروعات العلمية ومشروعات تخرج الطلاب باحتياجات السوق المحلي، واستحداث أنشطة إبداعية في البرامج الدراسية لربط الجانب النظري بالتطبيق الفعلي
- بناء شراكات بحثية مع مؤسسات المجتمع وإنشاء نموذج حاضنات الأعمال بالمشاركة مع القطاعات الصناعية وإنشاء نموذج مركز التميز في كل كلية للتحالف مع قطاعات المجتمع

- تأسيس وحدة تسويق هدفها تسويق منتجات الجامعة من أبحاث وابتكارات وبرامج علمية ودورات وبالإضافة إلى إقامة المعارض التسويقية.
- استحداث وحدة البحوث والشراكات في كل كلية بحيث ترتبط تنظيمياً مع عمادة البحث العلمي وعمادة الدراسات العليا وفق هيكل تنظيمي واضح يربط خطوط الاتصال بصورة مرنة والهدف من ذلك التشجيع على سيادة التركيز والاهتمام بالبحث العلمي على مستوى الكلية في الجامعة بهدف النهوض بمنظومة البحث العلمي وحماية الملكية الفكرية في كل كلية بحيث تركز على البحث العلمي وحماية الملكية الفكرية على مستوى الكلية ومساهمتها في تحقيق الانجازات بالتصنيفات العالمية.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث التطبيقية وإقامة دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير المهارات الإنتاجية لديهم وتشجيع البحوث المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة نفسها أو خارج الجامعة.
- توجيه رسائل الماجستير والدكتوراه وبحوث الترقية لحل قضايا المجتمع وخدمة التنمية.
- التوسع في إقامة المؤتمرات العلمية والتوسع في إنشاء الكراسي البحثية وتشجيع رجال الأعمال والشركات بتمويلها.
- توفير المختبرات والمعامل البحثية الحديثة والسماح لبعض المؤسسات بإجراء التجارب فيها مقابل مردود مالي وتوفير مساعد لكل باحث.
- حفظ حقوق المساهمين (أصحاب المصالح) في تمويل البحوث العلمية والمشاريع الإنتاجية بالجامعة المنتجة من خلال تطبيق نظام لضمان حماية حقوق الملكية الفكرية وتوضيح آليات تسويقها وفق نظام إدارة الابتكارات بحيث يتم مراعاة حقوق ومصالح الجهات المشتركة لتعزيز الاستدامة والمحافظة على حقوق الملكية الفكرية للباحثين بالجامعة.
- فتح قنوات علمية بين الجامعة والجامعات المتقدمة توفّر مخصصات مالية كافية لدعم تسويق البحوث العلمية والابتكارات: من خلال الدعم الذي تخصصه الشركة المتعاونة بالإضافة إلى مصادر التمويل الاضافية التي تتبناها الجامعة المنتجة
- تحويل الملكية الفكرية إلى منتجات ذات قيمة تجارية يمكن ترخيصها لتؤسس شركات ناشئة تولد بدورها منتجات وأعمالاً جديدة ذات قيمة تجارية طويلة الأجل، لتمويل البحث العلمي بصورة أساسية على العقود المنتجة والشراكات مع قطاع الصناعة ومنح واستثمار براءات اختراع وفق نظام الملكية الفكرية.
- تشجيع العمل البحثي بأسلوب التخصصات المتقاطعة، أي تكوين فرق بحثية من تخصصات مختلفة، حيث إنه أكثر إبداعاً من الأساليب الأخرى، ويمكن الاستفادة من الخبرات المحلية لبعض الجامعات السعودية العريقة كجامعة الملك سعود التي أطلقت مبادرة البحوث العلمية المشتركة والتأسيس على قاعدتها.

- الاعتماد على مصادر متنوّعة للدخل المالي للإنفاق على البحث العلمي وإتباع سياسة تمويل ناجحة من خلال التوسع في الكراسي المنتجة بالإضافة إلى التوسع التدريجي بدعم البحث العلمي بميزانية الدولة العامة بقطاع التعليم والتدريب

(3) الحلول والمقترحات بمجال خدمة المجتمع والشراكات مع القطاع الخاص والصناعة:

- إنشاء وحدة "ريادة الأعمال الفكرية " في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر وذلك لتطوير مناهج وأدوات البحث وتمكين ودعم الباحثين
- إنشاء مراكز للخدمات الاستشارية في كل كلية من كليات الجامعة.
- التنسيق مع مؤسسات المجتمع والعمل للاستفادة من أعضاء هيئة التدريس في تقديم الاستشارات والدورات والبحوث وحل مشكلات تلك المؤسسات.
- استثمار القاعات والمسارح والملاعب لعقد الفعاليات المجتمعية وتوثيق الصلة مع المجتمع والاستفادة من المردود المادي.
- استثمار معامل الحاسب الآلي واللغات في تقديم دورات وشهادات معتمدة .
- استثمار إمكانات المكتبات الجامعية وقواعد المعلومات لأفراد المجتمع.
- تفعيل النشر الجامعي لتقديم خدمات استثمارية في مجال الطباعة والترجمة والنشر.
- إنشاء عيادات خارجية تابعة لكلية الطب لتقديم العلاج برسوم رمزية.
- الاستفادة من ورش وأجهزة ومعدات كلية الهندسة بتأجيرها في أوقات الإجازات لأصحاب المشاريع والمقاولين.
- التوسع في برامج التعليم عن بعد والبرامج المسائية وبرامج الدراسات العليا لقاء رسوم دراسية ميسرة .
- إنشاء مجالس استشارية مشتركة بين الجامعة وقيادات المجتمع المحلي للتعرف على حاجات المجتمع ومشكلاته.
- نشر ثقافة مساهمة قطاع الأعمال في دعم الجامعة من خلال رعاية المؤتمرات والندوات والبرامج الدراسية والكراسي العلمية .
- استثمار جزء من أراضي الجامعة بتأجيرها على المستثمرين وفق احتياجات الجامعة.
- وضع برنامج مشترك بين الجامعة وقطاعات العمل المختلفة لمناقشة احتياجات سوق العمل.
- إنشاء مركز للتطوير المهني والتربوي في كلية التربية لتطوير المعلمين.

- ربط مسار الأبحاث العلمية بمشكلات واحتياجات المجتمع، وتحديد مشاريع المجموعات البحثية بالتشاور مع الجهات المستفيدة من خلال ما تم إقتراحه سابقاً بالتخطيط المشترك بين الجامعة المنتجة وخطط وزارة التخطيط والاقتصاد ووزارة الاستثمار ووزارة المالية وغيرها من القطاعات ذات العلاقة التي تسهم في ربط خطط الجامعة المنتجة مع خطط التنمية.

(4) الحلول والمقترحات بمجال التنظيم والإدارة:

- استقطاب وتعيين القيادات الاكاديمية من العمداء والوكلاء بالجامعة المنتجة التي تمتلك الخبرة و الرؤية الاحترافية في لجان إدارة الشراكات الدولية، وخاصة من الذين سبق لهم الاشراف على مراكز بحوث أو كراسي علمية أو مشاريع بحثية كحدائق المعرفة أو الشركات، من الجامعات التي يتبين من خلال سيرتهم الذاتية إنجازات محققة بهذا المجال.

- وضع النظم واللوائح بهدف دعم الأبحاث متقاطعة التخصصات وترسيخها، مما يسمح بتكوين فرق بحثية من عدة مجالات لمواجهة المشكلات المجتمعية والعالمية المعقدة.

- ضمان تحديث الأنظمة والتشريعات التي تم استحداثها من خلال العمل على تقييمها وليس فقط تقويمها لقياس فاعلية وكفاءة هذه التشريعات وتطويرها حسب الحاجة وما يظهر وقت التنفيذ ضمن وجود المنظومات الاتصالية المرنة بالهيكل التنظيمي المسطحي بالجامعة المنتجة.

- تحسين الممارسات الإدارية التي تدعم التحوّل مثل الحرية الأكاديمية والإستقلالية: من خلال دعم التنظيم الإداري بالجامعة الناشئة للحرية الأكاديمية ويتم ذلك عبر ممارسات إدارية يقع عاتق تحقيقها على (رئيس القسم/ العميد/ الوكيل/ القيادة العليا بالجامعة) تجاه الباحثين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والحرية بالبحث العلمي نفسه كضمان حرية النشر العلمي وحرية النقاش والبحث وتمكين أعضاء هيئة التدريس و تحفيزهم نحو رؤية مشتركة من خلال منح العاملين درجة أكبر من المرونة والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق القيادة التشاركية والإدارة بالأهداف والعمل الجماعي الفرقي. ودعم استقلالية وحرية الكليات في تطوير هياكلها التنظيمية وفقاً لظروفها ورؤيتها بحيث يتم تشكيل مجالس للكلية مرنة تعمل ضمن منظومة مرنة حسب الظروف والأولويات دون الالتزام بقواعد جامدة تطوّر وتعدّل أنظمتها الداخلية بصورة مستمرة ترتبط بنتائج تقييم كفاءتها وفاعليتها، والجمع بين الاستقلالية الإدارية وضرورة وجود هيكل تنظيمي (يوضح خطوط الاتصال) تحتكم إليه الكليات بحيث تكون قنوات الاتصال واضحة ومحددة ولكن داخل الكلية حسب ما تراه الكلية مناسباً .

- ضمان الحرية والاستقلالية للعاملين بالجامعة وفق تسلسل إجراءات العمل حسب طبيعة الهيكل التنظيمي المرن بحيث يُتاح لعضو هيئة التدريس بالعمل وخاصّة خلال سنوات التفرغ العلمي بالعمل بالقطاعات الانتاجية وفق صيغة تفاهمية بين الجامعة والشركات المتعاونة، وتعزيز استقلالية الهياكل التنظيمية في الكليات والعمادات داخل الجامعة وفق إجراءات يضمن سهولة وانسيابية انتقال المعلومات عبر قنوات الاتصال

الفعالة وفي نفس الوقت يضع الكلية امام الإدارة العليا للمحاسبية والرقابة والمراجعة الداخلية.

- تحقيق التوازن الإداري بين تشكيل المجالس العلمية المستقلة إدارياً فى اتخاذ القرارات وبين طبيعة الهياكل التنظيمية الناظمة للقرار بحيث يُراعى التغلب على الازدواجية في إتخاذ القرارات من خلال التوسع في التفويض والصلاحيات.
- تفعيل دور الأقسام العلمية في عملية تطوير برامجها الأكاديمية بما يحقق لها الاستقلالية والحرية وبالتوازي مع الهيكل التنظيمي الحالي.
- مناقشة الأخطاء مع العاملين التي قد تحدث في العمل سواء إدارية أو تعليمية بكل حيادية وموضوعية ومن جميع الأطراف وبكل شفافية بهدف التعلم من الايجابيات وتعزيزها والسلبيات وتلاشي حدوثها.
- معاملة المشكلات التي تواجهه العاملين في العمل باعتبارها فرصاً للتعلم
- التوجه الإستراتيجي بمجال التوسع في قبول طلاب الدراسات العليا: من خلال التركيز على التخصصات التطبيقية واستحداث تخصصات دقيقة
- تضمين رؤية ورسالة الجامعة المشاريع الإنتاجية والريادية وتبني إستراتيجيات التميز كخيار إستراتيجي بالجامعة الناشئة من خلال العمل ضمن معايير التميز المؤسسي، وتبني التوجه الإستراتيجي بربط خطط الجامعة الاستراتيجية بمجال البحث العلمي مع خطط التنمية
- نشر الثقافة التنظيمية: الدعوة إلى التحلي بالنزاهة وأخلاقيات البحث العلمي، ودعم الثقافة التنظيمية بالجامعة الناشئة للتحوّل إلى الجامعة المنتجة، وعلى وجود نظام محاسبي يتميز بالنزاهة والشفافية، ونشر ثقافة التميز بالبحث العلمي والابتكار، وتوفير فرص الاتصال المباشر بين العاملين بالجامعات و العلماء والأكاديميين المتميزين في تخصصاتهم من خلال الاعتماد على نشر ثقافة المشاركة بالمؤتمرات والملتقيات والندوات العلمية، وتنظيمها بالجامعة ونشر ثقافة العمل ضمن المجموعات المنتجة متقاطعة التخصصات وإتاحة الفرص لجميع المستفيدين (طلاب وأصحاب المصالح والشركات الناشئة) للمشاركة بمجالس الجامعة وفق تطوير المجالس واللجان

(5) الحلول والمقترحات بمجال تحسين البيئة الخارجية للجامعة المنتجة:

- الاهتمام بالحوافز الاستثمارية التي ترغب أكبر عدد من مؤسسات وشركات القطاع الخاص أو رجال الأعمال في الاستثمار والتعاون بالجامعات المنتجة، كمنح الأراضي وتقديم حزمة من الإعفاءات الضريبية والجمركية ورسوم العمل والاستمرار بالترويج والإعلان عن برامج الجامعة المنتجة لاستقطاب الجهات وأصحاب المصالح الداعمة لمشاريعها المنتجة والعلمية.

- بناء علاقات جيدة مع القطاع الخاص والشركات ومؤسسات الإنتاج والصناعة وفق تفاهمات واضحة ومحددة حسب الشراكات التي تعقدها الجامعة معها بحيث تكون الشراكات التي تم تنظيمها مُحفّزة لبناء شراكات أخرى أو التوسع فيها وتُسهم في استقطاب المستثمرين القادرين على الدعم المالي من خلال الشراكات والتعاون وتشكيل فريق محترف صاحب خبرة بإدارة الشراكات والتعاون الدولي

- تطوير مهام الوظائف الخاصة بالكليات والأقسام في ضوء المستجدات وفقاً لمتطلبات التطوير بالهيكل التنظيمي المرن وفق طبيعة الشراكات والاتفاقيات التي تنظّمها الكلية بصورة مباشرة، بحيث تكون الكلية هي الجهة صاحبة العلاقة المباشرة لتنظيم الاتفاقيات والشراكات وترفع للإدارة العليا للاعتماد بحيث يقرها مجلس الأمناء أو يعدل عليها حسب طبيعة المصالح العامة للكلية والجامعة مع الجهة التي يتم تنظيم العقود معها.

- التوجه الإستراتيجي بمجال التحوّل إلى مجتمع المعرفة من خلال: تحديد الإمكانيات البحثية المتوافرة في البيئة الداخلية بالجامعة التي تدعم التحوّل نحو مجتمع المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة، وتوفير كافة المعلومات عن خصائص البيئة الخارجية للجامعة من فرص وتحديات والعمل ضمن فلسفة الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي وفق نظام حديث قائم على نظام اليقظة الاستراتيجية في كل كلية تجمع المعلومات اللازمة لتوظيفها في عمليات الإدارة الاستراتيجية للجامعة، وتبني المبادرات لبناء مجتمع المعرفة داخل الجامعة وخارجها من خلال التركيز على المبادرات والمشاريع المنتجة

- استحداث وحدات تنظيمية لمتابعة الاتفاقيات والشراكات بحيث يكون للجامعة مكتب تمثيل في الشركة أو القطاع الذي نظّمت معه الشراكة، وكذلك يكون هنالك مكتب تمثيل للقطاع داخل الحرم بالجامعة بحيث يتم الإشراف والمتابعة على نحو تكاملي

- دعوة الباحثين في الجامعات والمراكز البحثية والمؤسسات والجهات الحكومية ووحدات البحث والتطوير في القطاعين العام والخاص، وطلاب الدراسات العليا لتقديم مقترحات بحثية تطبيقية وأفكار بحثية تعمل على تعزيز منظومة البحث العلمي ومعالجة قضايا ومشكلات مجتمعية تخدم قضايا وموضوعات تحقيق التنمية في المملكة.

- دراسة المشكلات التي تواجه تنفيذ خطط التنمية بمجال الصناعة الوطنية والتنسيق في ذلك مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص والجامعات ومراكز البحوث العلمية واللجان الوطنية الاستشارية ومجاميع العمل التخصصية ووضع أهداف بحثية مناسبة يتم تنفيذها بواسطة فرق بحثية من الخبراء والباحثين بالكليات.

- إعداد خطط إستراتيجية تسويقية للإنتاج المعرفي والبحثي بالجامعة من خلال إنشاء مكتب للإشراف والعمل على المالية والتسويق واستثمار بالملكية الفكرية بالجامعة وفق الخطط الاستراتيجية التي يعمل في ضوئها، وإنشاء جمعيات أصدقاء الجامعة وخريجيها تضم في عضويتها شخصيات مهمة للاستفادة منهم في تمويل الجامعات

- إنشاء مشاريع اقتصادية مشتركة بين الجامعة والسوق المحلي ويتم الإعلان عن نشاطها عبر وحدة تسويق للخدمات والإنتاج بالكلية ويمكن أن يتم ذلك من خلال الشراكات وحدائق المعرفة بالتعاون مع الشركات الصناعية والقطاع الخاص.
- إيجاد مصادر لتمويل الأبحاث من خلال عقد شراكات مع المؤسسات الصناعية لتمويل ابحاث أعضاء هيئة التدريس، بحيث يتم تطبيق مضمون الاقتصاد المعرفي بتبادل الخبرات العملية وتسويقها للشركات والمؤسسات الداعمة للبحث العلمي.
- نشر الأفكار المنتجة في المعارض المتخصصة: وهو طريقة مناسبة لترويج الأفكار المنتجة التي تنتجها الجامعة

المرحلة الثالثة" التقويم والمتابعة لآليات التنفيذ:

تُعدُ مرحلة التقويم والمتابعة للآليات والمقترحات السابقة من أهم المراحل في التصور المقترح، وتهدف التأكيد من تحقيق كافة الاهداف التي يسعى التصور وفق السياسات المرسومة له، مع مراعاة مدى الانحراف عن تحقيق الأهداف ويمكن العمل على التأكد من تحقيق كافة الاهداف التي يسعى التصور إلى تحقيقها وفق الآليات المقترحة، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة، من خلال التطبيق لمراحل التصور المقترح، ويتم متابعة وتقييم مستمرة لعملية معالجة المعوقات في جميع مراحلها بهدف التأكد من أن التنفيذ يتم وفقا لما هو معد ومخطط له، ولتصحيح أي انحرافات، وحل أي مشكلات قد تواجه مراحل التنفيذ مع توفير التغذية الراجعة لعدم تكرار وقوع المشكلات أو المعوقات التي سبق وتم حلها، وتأتي مرحلة التقويم بهدف التأكد من تحقيق النتائج ومتابعتها وهي على ثلاث مراحل :

- **التقويم الأولي:** يتم ذلك من خلال التقويم المستمر للمعوقات بعد فترة من بدء تنفيذ المقترحات للتغلب عليها
- **التقويم التكويني:** ويتم في نهاية كل مرحلة يتقييم ما تم إنجازه ومن ثم تقييم المقترحات للتغلب على الآليات لتحقيق التحول الى الجامعات المنتجة بعد أن تكتمل الشروط والمتطلبات ويقوم فريق العمل بمتابعة وتقويم كيفية تنفيذ الخطط وأداء البرامج ومدى تحقق الأهداف المرسومة بشكل مستمر والتأكد من سيرها بشكل صحيح وتعزيز جوانب القوة وتصحيح جوانب القصور فيها.

التقويم النهائي: تتم هذه المرحلة جمع البيانات والمعلومات حول عملية تنفيذ المقترحات بصورة شمولية، ومن ثم تحليلها ورفع النتائج للإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

سادسا: المعوقات المحتملة لتطبيق التصور المقترح والحلول:

يتوقع أن يواجه تطبيق التصور المقترح بعض الصعوبات والتحديات والتي كانت على النحو الآتي:

- استمرار المعوقات وبالتالي استمرار الفجوة لأسباب تنظيمية وإدارية وتعليمية وبحثية، ومالية وهنا يجب العمل على تحقيق وفق ما جاء في التصور واتخاذ الحلول البديلة وقت

التطبيق بالمجالات والمواقف التي يظهر فيها صعوبات التطبيق من خلال تحديدها والعمل على حلها.

- تعقد بعض عمليات واجراءات تنفيذ المقترحات للتغلب على صعوبات التحويل في ضوء مركزية العمل، وبيروقراطية الإدارة، وطول الإجراءات، ويمكن أن تتولى القيادات العليا نحو وضع خطط إجرائية واستراتيجية للتحوّل إلى الجامعات المنتجة .

- ضعف عمليات استقطاب الموارد البشرية الكفؤة الحاصلين على براءات اختراع و ضعف المهارات والكفاءات البشرية التي تحتاجها الجامعة المنتجة، وقلة توفر باحثين مميزين قادرين على تحويل نتائج البحث العلمي لمنتجات قابلة للتسويق أو بحوث تخدم تطلعات ومصالح القطاعات الإنتاجية، ينبغي إيجاد آليات محكمة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس واستقطاب الطلاب المتميزين والموهوبين وتوفير نظم دعم قوية للمتميزين والمبدعين وتمكين وتدريب الباحثين واستحداث أنظمة وتشريعات فعّالة بمجال الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس والطلاب الباحثين وأنظمة لتسويق الانتاج البحثي بالجامعات وتعزيز الشراكات مع القطاعات الإنتاجية.

- صعوبة الإيفاء بالمتطلبات المادية والمالية مثل: المعامل والمختبرات المتقدمة، والمعدات والتجهيزات التقنية المتطورة، ومراكز الأبحاث وحاضنات التكنولوجيا، ومستلزمات البنية الاتصالية والمعلوماتية. وللتغلب عليها يمكن تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار وايجاد مصادر تمويل غير حكومية متنوعة وكافية لأنشطة الجامعات المنتجة واتباع أنظمة محفزة على الشراكات مع المؤسسات الأخرى كالأوقاف، والاستثمارات والإعتماد على مصادر التمويل الذاتي للجامعات (الشراكة مع قطاع الإنتاج والصناعة/الرسوم وصناديق الاستثمار/النشاطات الإنتاجية والأودية التقنية/الأوقاف والهبات والتبرعات وتسويق البحوث العلمية والابتكارات وتسويق الخدمات الجامعية.

مقترحات الدراسة: في ضوء النتائج السابقة فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات التالية:

- مقارنة بين الأنماط الحديثة للجامعات من حيث التشابه و الاختلاف (الجامعات المنتجة، الجامعات الريادية، الجامعة البحثية).
- تصور مقترح لبناء شراكات فاعلة للجامعات السعودية الناشئة محليا وأقليميا وعالميا.
- تحديات تطبيق النظام السعودي الجديد للجامعات في الجامعات السعودية الناشئة.
- التخطيط الاستراتيجي للتحول التدريجي نحو تحول الجامعات السعودية إلى جامعات منتجة.
- تقييم كفاءة الأوقاف الجامعية في تحقيق أهداف الجامعة المنتجة بالجامعات السعودية.
- درجة إسهام الكراسي البحثية بالجامعات السعودية في تحول الجامعات السعودية لمفهوم الجامعة المنتجة.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، نجوى (2013) المواءمة بين مخرجات الجامعات الناشئة(مثال جامعة المجمعة واحتياجات سوق العمل). بحث مقدم إلى مبادرة سواعد العمل، الرياض. وزارة العمل.

أبو الخير، راوية حسن إبراهيم(2016) مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظات غزة" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر في غزة.

أبو علام، رجاء محمود(2019) مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة: دار النشر للجامعات.

أبو هاشم مكي (2014). درجة تطبيق إدارة المعرفة وتعدياتها وسبل مواجهتها في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك.

إدريس، عبد الجليل(2013) أثر الإدارة العلمية الحديثة في تطوير التخصصات العلمية بالجامعات السعودية " دراسة حالة. الجامعات السعودية الناشئة "جامعة المجمعة. " مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 14، ص77-96.

آل عامر، حنان(2013) الجودة في الجامعات الناشئة الفرص والتحديات. بحث مقدم في المؤتمر الوطني الرابع للجودة، جامعة حائل. حائل.

باجنيد، محمد والزهراني خضر (2014) الجامعات السعودية الناشئة. ندرة الكفاءات وضعف الدعم مجلة التنمية الإدارية (120) ص26-29.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي (2013م) تقرير التنمية الإنسانية العربية "نحو إقامة مجتمع المعرفة"، نيويورك: المكتب الإقليمي للدول العربية.

البلطان، سارا(2011) تصور مقترح لتطبيق الجودة والاعتماد الأكاديمي بكليات التربية بالجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية. مجلة القراء والمعرفة، 14، ص 42-73.

بني مقداد، نعيمة علي(2016) دور الادارة الجامعية في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة في جامعة اليرموك: العقبات و الحلول" رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك، اربد

بني مقداد، نعيمة علي، و عاشور، محمد علي ذيب. (2018). دور إدارة جامعة اليرموك في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة: العقبات والحلول .المجلة التربوية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، 32(126) ص 159- 194.

بوفالطة، محمد سيف الدين، وموساوي عبدالنور (2015). "اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة "الاستثمارية" كمصدر للتمويل الذاتي: دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة ".مجلة العلوم الإنسانية: جامعة منتوري قسنطينة (43) ص 377 - 392.

البوهي، فاروق. (٢٠١٤). التعليم العالي واتجاهات تطويره من منظور مقارن. القاهرة: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

الثنيان، سلطان بن ثنيان. (٢٠٠٩). الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في تطوير البحث العلمي في المملكة العربية السعولية: تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.

الجبور، تغريد فالح، (2020) درجة توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق.

الجماصي، محمد إبراهيم(2015) درجة توافر خصائص الجامعة المنتجة في الجامعات الفلسطينية وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.

الحربي، أمل عبدالرحمن(2017) تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية : تحديات وبدائل مجلة العلوم التربوية : القاهرة 2 (1) ص57-87

حمرون، ضيف الله بن غضيان(2018) متطلبات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أساتذة الإدارة والقيادة التربوية بالجامعات السعودية ".مجلة العلوم التربوية: جامعة الملك سعود - كلية التربية ، 30(3) ص 453 - 478.

حمرون، ضيف الله غضيان سليمان (2011) إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك ، دراسة ميدانية ، مجلة رسالة الخليج العربي (119) ص 85-134.

حنفي، محمد ماهر محمود(2019) متطلبات تفعيل القدرة التنافسية لجامعة بورسعيد في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات ".مجلة كلية التربية: جامعة بورسعيد - كلية التربية (26) ص 1 - 41.

الخضيري، زينب إبراهيم (2014) تسويق البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

الخليفة، عبد العزيز بن علي (2014) صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذج، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، (46) ص97- 122.

الدباسي، اريج صالح مبارك . (٢٠١٣). تفعيل الشراكة البحثية لتعزيز الدور التنموي للجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجا، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود

الدوسري، صالح بن محمد(2018) دور الإبداع الإداري في إدارة التغيير لدى عمداء الكليات بالجامعات السعودية الناشئة: دراسة ميدانية ".مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية: جامعة الطائف، 4(17) ص407 - 456.

الذبياني، محمد عودة. (2012). دور الجامعات السعودية في بناء مجتمع المعرفة كخيار استراتيجي للملكة العربية السعودية. مجلة رسالة الخليج العربي – مكتب التربية العربي لدول الخليج. 33(124)153-200.

رضوان، سامي (2013) تطوير الأداء البحثي في الجامعات الناشئة في ضوء الشراكة المجتمعية والتشبيك المؤسسي. مجلة دراسات في التعليم الجامعي. (24) ص.217-322.

رمضان، عصام بن جابر(2016) رؤية مستقبلية للحاضنات البحثية بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية ، 3(170) ص 12 - 80.

الروقي، مطلق بن معقد بن مطلق، و الشريف طلال بن عبدالله حسين (2019) واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة ".المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث ، 8(8) ص 151 - 183.

الروقي، مطلق بن معقد(2016) المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية الناشئة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل ، (28) ص 123-145

الرويلي، سعود بن عبدالله (٢٠١٥)الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية كما يراها أساتذة الجامعات السعودية الناشئة الحكومية والأهلية، جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، القاهرة (١٦٣)، ص 801-832

الرويلي، هبة فرحان (2018) تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لقادة الجامعات السعودية الناشئة في ضوء متطلبات الإقتصاد المعرفي " . رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

زاهر، محمد ضياء الدين وهيكل ، هناء محمد محمدي محمد ، وأبو سعدة وضيئة محمد(2013) "صيغة الجامعة المنتجة بالجامعات المصرية: الدواعي والمتطلبات".مجلة المعرفة التربوية: الجمعية المصرية لأصول التربية، 1 (1) ص 31 - 80.

الزعيبر، إبراهيم بن عبدالله بن عبدالرحمن، والضحيك نورة بليهان (2019) درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة ميدانية ".مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، 13(20) ص 1 - 39.

الزهراني، سعديه سعيد، والدسوقي أحمد إيمان إبراهيم (2020) . "دور القيادات الأكاديمية في تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل ".مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع: كلية الإمارات للعلوم التربوية (61) ص 157 - 183.

السبيعي عبيد(2013) القيادة التحويلية وعلاقتها بالجودة في كليات التربية بالجامعات الناشئة. مجلة كلية التربية، 1(153) ص291-338.

السفياني، ماجد بن سفر (2020) تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى بمكة المكرمة

السلاطين، على ناصر شتوي زاهر (2005م)، آليات تطوير الشراكة المؤسسية بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص، دراسة استكشافية لأراء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد وقيادات القطاع الخاص بمنطقة عسير، مجلة التربية (16) ص 185-210

السلامي، موسى بن بروجي شامي (2018) إدارة الابتكارات بالجامعات السعودية كمدخل لتعزيز مصادر تمويلها "تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد

السيد، ياسر محمد محجوب حمد(2014) برنامج مقترح لتطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي السودانية في ضوء التصنيف العالمي للجامعات جامعة الخرطوم انموذجا." المجلة العربية لضمان الجودة فى التعليم الجامعي – اليمن ،7 (18)ص 103 – 118.

السيسي، جمال أحمد، و الزهراني إبراهيم بن حنش(2017) . "إعادة هندسة العمليات في الجامعات العربية للارتقاء بقدرتها التنافسية على ضوء التصنيفات العالمية ".الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية 17(116) ص 1 - 68.

السيف، أحمد(2011) الأدوار المنتظرة من الجامعات الناشئة في صناعة البحث العلمي في المملكة ،ورقة عمل مقدمة إلى "منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي صناعة البحث العلمي في المملكة ."جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

الشثري، عبدالعزيز بن ناصر بن عبدالعزيز(2014) جامعات الشركات كمدخل لتفعيل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية." مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية - عمادة البحث العلمي (34) ص 13 - 84.

شحاتة، حسن و النجار زينب. (2013) معجم المصطلحات التربوية والنفسية، االقاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

الشريف، دعاء حمدي محمود مصطفى(2016) دور الجامعات الناشئة في توطين مجتمع المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: جامعة المجمعة أنموذج ".دراسات تربوية واجتماعية: جامعة حلوان - كلية التربية،22، (2) 303 - 354.

شعبان، أماني عبدالقادر محمد(2017) آليات تحسين ترتيب الجامعات العربية في التصنيفات العالمية للجامعات: الجامعات المصرية والسعودية نموذجاً ".مستقبل التربية العربية: المركز العربى للتعليم والتنمية ، 24(109) ص 11 - 94.

الشمري، خالد أحمد معيوف(2016) مدى توافر متطلبات اقتصاد المعرفة في الجامعات السعودية: المعيقات وسبل التحسين" رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة اليرموك، إربد

الشمري، عادل بن عايد(2017) تحديات الإدارة الجامعية فى الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها ".مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس - كلية التربية ، 2(41) ص 60 - 118.

الشمري، غربي بن مرجي(2013) مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة: دراسة ميدانية ".رسالة الخليج العربي: مكتب التربية العربي لدول الخليج ، 34(127) ص 221 - 262.

الشمري، محمد بن فهاد(2015) درجة توافر متطلبات إنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل من وجهة نظر قيادتها الأكاديمية ، مجلة إتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 35(2) ص310-399.

شمسه، محمد. (٢٠١٥). قياس نتائج بحوث الجامعات البحثية باستخدام بعض الأساليب المالية والمادية. المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي (ACQA 2015) (ص ص352-٣٥٨). الإمارات العربية المتحدة: جامعة الشارقة.

الشهري، عماد مشرف علي، الخثلان، منصور بن زيد إبراهيم(2018) المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة حالة على جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 2(19) ص 1-38.

الصائغ، نجاة محمد سعيد(2013) دور اقتصاد المعرفة في تطوير الجامعات السعودية ومعيقات تفعيله من وجهة نظر رؤساء الاقسام ".المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث 2(9) ص 841-860.

الضبعان، شلاش بن مقبل شلاش(2016) استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي" رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الطويرقي، نوال سعد (2012) مصادر تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وبريطانيا (دراسة مقارنة) ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 1(24) ص 220-244.

العامر، عثمان(2011) احتياجات الجامعات الناشئة من الجامعات الأم في مجال التطوير .ورقة عمل مقدمة إلى اجتماع وكلاء الجامعات السعودية للتطوير والجودة، جامعة الملك سعود. الرياض.

العامري، عبدالله محمد علي. (2017). بناء الشركات الاكاديمية لبرامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية في ضوء نماذج تدويل التعليم (تصور مقترح) ، ورقة مقدمة في مؤتمر دور الجامعات

السعودية في تفعيل رؤية المملكة 2030 ، في الفترة بين 11-12 يناير (2017) بجامعة القصيم، 106-141.

العباد، عبدالله بن حمد بن إبراهيم(2017) نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات .المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث ، 6(3) ص 306 - 327.

عبدالجواد، جابر محمد محمد(2013) دور الجامعات السعودية في بناء اقتصاد المعرفة ".مجلة المحاسبة: الجمعية السعودية للمحاسبة ، 17(57) ص 14- 52

عبدالجواد، جابر محمد، الخطيب، طارق توفيق (٢٠١٣): دور الجامعات الناشئة في تحقيق التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة سلمان بن عبد العزيز، جامعة طنطا، كلية التجارة، مجلة التجارة والتمويل، القاهرة.(4) ص378-422.

العتيبي، بدر متروك(2014) تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية تصور مقترح لحالتي جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى

العتيبي، حسناء بلج.(2018). تجارب بعض الدول (أمريكا- بريطانيا- اليابان- أستراليا) في تمويل العليم العالي وسبل الاستفادة منها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث- غزة.2 (25)، 1-31.

العتيبي ، منصور و موسى ، محمد (1432) تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الناشئة : تجربة جامعة تبوك نموذجا . ورقة عمل مقدمة إلى منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي ، جامعة الملك سعود ، الرياض

العثمان، عبد الله بن عبد الرحمن (2010) الشراكة المجتمعية في البحث العلمي من واقع تجربة الملك سعود "كراسي البحث أنموذجاً"منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي في المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2/ 6/ 1430هـ، ص ص 65- 72

عز الدين، حليمة. (2020). التمويل الذاتي للتعليم العالي: الجامعة المنتجة نموذجاً مقترحاً .المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية: جامعة إبراهيم سلطان شيبوط الجزائر ، 8(2) ص 389 - 403

العزيزي، أحمد الرفاعي بهجت (2019): دور التعليم الجامعي في بناء اقتصاد المعرفة في المجتمع المصري: دراسة تحليلية. مجلة دراسات تربوية وتقسية ، كلية التربية بالزقازيق 2(١٠٢) ص440-481

العساف، صالح بن حمد. (2019). المدخل إلى الدّراسة في العلوم السلوكية، ط4، الرياض: العبيكان.

العسيري، زهرة محمد أحمد (2017) تسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية من منظور اقتصاد المعرفة دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد

العصيمي، نورة أحمد سعد(2018) "دور التمويل على الأبحاث العلمية في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً ".مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة ،2 (23) ص 119 - 138.

العلياني، غرم الله بن دخيل الله سابر(2019) دور راس المال البشري في الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المتخصصة ".مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية: جامعة أم القرى ، 11(1) ص 1 - 40.

العلياني، غرم الله(2013) تطبيق معيار إدارة ضمان الجودة وتحسينها بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية .رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

العنزي، سعود (2011) معوقات البحث العلمي في الجامعات السعودية الناشئة، مجلة دراسات العلوم التربوية، 38(6) ص1839-1852.

العنزي، مبارك عبدالله(2017) واقع أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي ".دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي (44) 243 -278

عون، وفاء بنت محمد وهبو، الشمراني، نجاة علي عبدالله و الخضير رنا بنت عبدالرحمن محمد ، و ابن عنيق، عزيزة محمد حماد (2017) تطوير أداء الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية لتحقيق رؤية المملكة 2030: التجربة الكندية أ نموذجاً ".المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث ، 6(5) ص 254 - 268.

عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد(2015) آليات إدارة الشراكة الدولية ودورها في تحسين مستويات التصنيفات العالمية لجامعتي القاهرة والملك سعود ".مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية ، 26(104) ص 1 - 94.

الغامدي، حمد حمدان (2019) تحسين القدرة التنافسية للجامعات الناشئة وفق متطلبات خصخصة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 8 (9). ص84-97.

الغامدي، عبدالعزيز بن محمد(2018) درجة أهمية الشراكة بين جامعة جدة والقطاع الخاص في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ".المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية (53) ص 413 – 443

الغامدي، فهد بن محمد أحمد (2017) مؤشرات تطبيق الاقتصاد المعرفي كمدخل لتحقيق خصائص الجامعة المنتجة في ضوء التجارب العالمية - دراسة تطبيقية على جامعتي أم القرى والملك عبد العزيز، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى

الغامدي، فهد بن هزاع. (2012) درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الابداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الغبان، محروس أحمد وزمان، حسام عبدالوهاب.(2013). التمايز في التعليم الجامعي بين التدريس والبحث. المجلة السعودية، وزارة التعليم، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي(10).11-31.

فرغلي، عفاف محمد جايل(2018) إستراتيجية مقترحة لرفع القدرة التنافسية للخدمات التعليمية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات المصرية ".مستقبل التربية العربية: المركز العربى للتعليم والتنمية ، 25(115) ص 199 - 396.

القاسم، ليلى حمد والنويصر، أسماء عبد العزيز (2018). الشراكة المجتمعية في تمويل برامج التعليم المستمر في الجامعات السعودية . مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية(39) ص. 250-266

القبلان، فايزة يوسف (2019) استشراف مستقبل الشراكة بين كلية التربية في جامعة حائل ومؤسسات التعليم العام في ضوء تجارب عالمية لتحقيق رؤية المملكة 0202 مؤتمر المخرجات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الوطنية 2030، جامعة حائل بالفترة 26-28 نوفمبر كتاب ملخص الابحاث ص1-43

القحطاني، ريم دغش. (2014). تسويق بحوث الجامعات السعودية: مدخل استراتيجي لتفعيل الشراكة المجتمعية. رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود بالرياض.

القحطاني، زينة بنت محمد بن فالح(2017) "تقييم تجربة الكراسي البحثية في الجامعات السعودية الناشئة على ضوء التجارب المحلية والعالمية ".العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية ،25، (1) ص435 - 471.

القحطاني، مبارك فهيد.(2015).أبرز المشكلات التي تؤثر على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر،163(1)، 619— 663.

القحطاني، منصور بن عوض صالح (2008م)، آليات تفعيل الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص في مجال البحوث والاستشارات، حولية كلية المعلمين في ابها، السعوديه،(13) ص29-55.

اللهيبي، فهد بن مسعد؛ الزعارير، محمد عبدالله (2011) صناعة البحث العلمي في الجامعات الناشئة تجربة جامعة تبوك نموذجاً. ورقة عمل مقدمة إلى "منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي صناعة البحث العلمي في المملكة الدورة الثانية". جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض. في 22-23 جمادي الآخرة (1432هـ) الموافق26-27 أبريل.

اللهيبي، منصور(2017") مستقبل الشراكة البحثية بين الجامعات السعودية والمؤسسات الحكومية في ضوء رؤية المملكة 2030: دراسة استكشافية على الجامعات والمؤسسات الحكومية في المدينة المنورة. ورقة مقدمة في منتدى المشاركة المجتمعية في مجال البحث العلمي: الادوار التكاملية لمؤسسات المجتمع لتحقيق رؤية المملكة 2030 ، في الفترة بين 17-18 أكتوبر 2017بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، 463-491

اللوقان، محمد بن فهاد(2018) جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي فى ضوء معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز: دراسة حالة على جامعة حائل ".مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية ، 25(115) ص 61 - 122.

الماجد، ابتسام بنت حمد بن عبدالله(2018) تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة ".مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا ، 26(6) ص 30 - 52.

المالكي، عبدالله بن محمد بن صالح(2013) "بدائل تمويل التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية ".المجلة السعودية للتعليم العالي :وزارة التعليم العالي(10) ص113- 147.

المالكي، مريم عبدالله علي(2018) "دور إدارة الكراسي البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية ".مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية ، 1(179) ، ص 768 - 817.

المحياء، سارة، والحربي، محمد. (2016).دور البحث العلمي في تحول الجامعات الحكومية السعودية إلى جامعة منتجة: استراتيجية مقترحة.مجلة رابطة التربية الحديثة،8(28)،101-155.

المحيسن، إبراهيم بن عبدالله (2006) الدراسات العليا في الجامعات الناشئة وأولويات الخطة الخمسية الثامنة: جامعة طيبة أنموذجاً، ورقة عمل مقدمة لندوة الدراسات العليا و خطط التنمية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية4-5 ربيع الآخر 1427 هـ، ص1-25.

المرشد، سلطان عقلا(2015) ملاءمة التدريب لمتطلبات العمل في الجامعات الناشئة: دراسة لحالة جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية ".المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة (2) ص 301 - 330.

مركز الدراسات الاستراتيجية (2013) : روح المبادرة والابتكار كدعائم للاقتصاد القائم على المعرفة ، سلسلة نحو : مجتمع المعرفة ، الإصدار (50) ، الدراسات الاستراتيجية ، جامعة الملك عبد العزيز .

مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز. (٢٠١٠). الجامعات التعليمية والبحثية والانتاجية والاستثمارية. نحو مجتمع المعرفة: سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز. الإصدار الثاني والعشرون. جده.

مصطفى إبراهيم أنيس ، الزيات، أحمد حسن ، عبد القادر حامد ، النجار محمد ، (2010م). المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة: دار الدعوة للنشر والتوزيع

المطلق، تركي بن علي حمود.. (2017). الاستثمار المعرفي وعلاقته في بناء الميزة التنافسية للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية . مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18(3) ص ص. 261-299

المطيري ، نواف بجاد الجبرين . (2012) . تصور مقترح للتحول نحو جامعات بحثية بالتعليم الجامعي السعودي في ضوء تحديات مجتمع المعرفة . رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى

المطيري، صيته بنت محمد بن بجاد(2019) إنشاء جامعات بحثية في المملكة العربية السعودية على ضوء التجارب العالمية: نموذج مقترح، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

المطيري، نادية بنت محمد بن حمد(2019) معوقات البحث العلمي في كليات التربية بالجامعات الناشئة كما يراها أعضاء هيئة التدريس ".مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية: جامعة الفيوم - كلية التربية ، 1(11) ص 125 - 163.

نصر، عزة جلال مصطفي(2012) التحديات التي تواجه الجامعات في عصر اقتصاد المعرفة ".مستقبل التربية العربية: المركز العربى للتعليم والتنمية ، 19(79) ص 363 - 364.

نصر، محمد يوسف مرسي (2018) تصور مقترح لتفعيل الشراكة المجتمعية بجامعة تبوك في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة ٢٠٣٠م مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر (١٧٨)ص657-744

النفيعي ، صالح بن جود بن عواض(2018) خصخصة الجامعات السعودية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي والتحول الوطني، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى.

النقيب، مروه ممدوح عبدالله عبدالله، عباس، عبدالسلام الشبراوي و الزهيري، إبراهيم عباس و أبو سليمة. عبير فتحي(2018) "تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية ".مجلة كلية التربية: جامعة بورسعيد - كلية التربية (24) ص 822 – 854

الهادي، شرف إبراهيم (2011) رؤية استراتيجية لجامعات عربية منتجة ذات جودة تعليمية عالية ونفقات منخفضة، مجلة البحوث النفسية والتربوية جامعة المنوفية، كلية التربية، 26(1) ص 123-179.

الهرباوي، فاطمة فايز (2020) الجامعات المنتجة تجارب وتوجهات عالمية وإقليمية : دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(46) ص 117-135.

هيكل، هناء محمد محمدي أحمد(2014) تطوير مراكز البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات الجامعة المنتجة: رؤية استراتيجية ".مستقبل التربية العربية: المركز العربى للتعليم والتنمية ، 21(89) ص 272 - 380.

الوذيناني، جواهر بنت عواض (2007) إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

وزارة الاقتصاد والتخطيط(2015). خطة التنمية العاشرة(2015-2019). منشورات وزارة الاقتصاد والتخطيط، المملكة العربية السعودية، الرياض.

وزارة التعليم " العالي" (2011) وكالة الوزارة للشؤون التعليمية، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء (1424-1450 / 2004-2029م) الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية " آفاق" ، الكُتيب تعريفي ، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية ص1-17.

وزارة التعليم العالي، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات ، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء (2013) حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات ، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية ص 1-148.

وزارة التعليم، مجلس شؤون الجامعات، 2020، نظام الجامعات الجديد، النسخة الصادرة عن مجلس شؤون الجامعات الصادر بموجب المرسوم الملكي 1441 هـ /3/ رقم (م/ 27) وتاريخ 1441/3/2هـ ،الرياض.

وزارة التربية والتعليم (سابقا). (1995). وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. الرياض: المؤلف.

وزارة التعليم (2015) اللائحة الموحدة للدراسات العليا، لصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (١٤١٧/٦/٣) المتخذ في الجلسة (السادسة) لمجلس التعليم العالي المعقودة بتاريخ ١٤١٧/٨/٢٦هـ ، المتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين - رئيس مجلس الوزراء - رئيس مجلس التعليم العالي بالتوجيه البرقي الكريم رقم ٧/ب/٨٥٧٤ وتاريخ ١٤١٨/٦/١٧هـ

وكالة التخطيط والمعلومات بوزارة التعليم العالي (سابقا). (2013). الجامعات السعودية على الخارطة الدولية. الرياض: المؤلف.

وزارة التعليم، وكالة التخطيط والمعلومات (2014). الجامعات السعودية. الرياض: المؤلف.

الوشاحى، غادة السيد السيد. (2015). تصور مقترح لجامعة منتجة مصرية في ضوء خبرات بعض الدول: جامعة أسيوط أنموذجا .المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية،42، ص 225- 321.

اليونسكو (1998م) : التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين : الرؤية والعمل، باريس ، المؤتمر العالمي للتعليم العالي، 5-9 أكتوبر.

اليونسكو(2018) تقرير دراسة اليونسكو لتمويل التعليم العالي في الدول العربية . مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية :بيروت.

المراجع العربية مترجمة:

Ibrahim, Najwa (2013). The alignment between the outputs of emerging universities (eg Majmaah University and the needs of the labor market). Research submitted to the initiative Sawaed Labor, Riyadh. Ministry of Labor.

Abu al-Khair, Rawya, Hassan, Ibrahim (2016). The availability of the requirements of the productive university and its relationship with organizational effectiveness in technical colleges in the governorates of Gaza, Unpublished Master's Thesis. Al-Azhar University in Gaza.

Abu Allam, Raja, Mahmoud (2019). Research methods in psychological and educational sciences. Universities Publishing House.

Abu Hashem, Makki (2014). The degree of application of knowledge management and its transgressions and ways to confront them in emerging universities in the Kingdom of Saudi Arabia from the viewpoint of faculty members, an unpublished Ph.D. thesis, College of Educational Sciences, Yarmouk University.

Idris, Abdul Jalil (2013). The impact of modern scientific management on the development of scientific disciplines in Saudi universities, "case study. Emerging Saudi universities", Majmaah University. Journal of Law and Human Sciences, 14, 77-96.

Al Amer, Hanan (2013) Quality in emerging universities: Opportunities and challenges. Research presented at the Fourth National Conference on Quality, University of Hail. Hail.

Bagnaid, Mohammad and Al-Zahrani, Khader (2014) Emerging Saudi Universities. The scarcity of competencies and weak support. Journal of Administrative Development (120). 26-29.

United Nations Development Program and the Arab Fund for Economic and Social Development (2013). Arab Human Development Report "Towards Establishing a Knowledge Society". Regional Office for Arab States.

Al-Baltan, Sarah (2011). A proposed conception for the application of quality and academic accreditation in faculties of education in emerging universities in the Kingdom of Saudi Arabia. Readers and Knowledge Magazine, 14, 42-73.

Bani Miqdad, Naima, Ali (2016). The role of university administration in applying the concept of a productive university at Yarmouk University: Obstacles and solutions, unpublished Ph.D. Thesis. Yarmouk University, Irbid

Bani Miqdad, Naima, Ali, and Ashour, Muhammad, Ali, Theeb (2018). The role of Yarmouk University administration in applying the concept of a productive university: Obstacles and solutions. Educational Journal: Kuwait University - Scientific Publication Council, 32 (126), 159-194.

Boufalta, Mohamed, Seif El-Din, and Moussaoui, Abdelnour (2015). Trends of switching to a productive “investment” university as a source of self-financing: A case study of the University of Mentouri Constantine. Journal of Human Sciences: Mentouri University of Constantine (43). 377 - 392.

Al-Bouhi, Farouk. (2014). Higher education and its development trends from a comparative perspective. University Knowledge House for Printing, Publishing and Distribution.

Al-Thunayan, Sultan bin Thunayan. (2009). Partnership between universities and the private sector in developing scientific research in the Saudi Arabia: A proposed scenario, Unpublished Doctoral Dissertation. Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Riyadh.

Al-Jabour, Taghreed, Faleh, (2020). The degree of availability of the productive university requirements and their relationship to organizational effectiveness among academic leaders in Jordanian universities, unpublished master's thesis, Al al-Bayt University, Mafraq.

Al-Jamasi, Muhammad, Ibrahim (2015). The degree of availability of the characteristics of the productive university in Palestinian universities and ways to enhance them, an unpublished master's thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University in Gaza.

Al-Harbi, Amal, Abdel-Rahman (2017). Financing education in the Kingdom of Saudi Arabia: Challenges and Alternatives. Journal of Educational Sciences: Cairo 2 (1), 57-87.

Hamroun, Dhaif Allah, Ghadian (2018). The requirements for the autonomy of emerging Saudi universities from the viewpoint of professors of administration and educational leadership in Saudi universities. Journal of Educational Sciences: King Saud University - College of Education, 30 (3), 453-478.

Hamroun, Dhaifullah, Ghadian, Suleiman (2011). Performance management for academic leaders at the university of Tabuk: A Field Study. The Arabian Gulf Message Journal (119), 85-134.

Hanafi, Mohamed, Maher, Mahmoud (2019). Requirements to activate the competitiveness of Port Said University in light of the international rankings of universities. Journal of the College of Education: Port Said University - College of Education, (26), 1 - 41.

Al-Khudairi, Zainab, Ibrahim (2014). Marketing academic programs in higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, unpublished Ph.D. thesis. College of Education, King Saud University.

Al-Khalifa, Abdul Aziz, Ali (2014). A proposed formula for activating the social partnership of Saudi universities in the light of the university's productive philosophy, Imam Muhammad bin Saud Islamic University as a model. Journal of Resala Education and Psychology, (46), 97-122.

Al-Dabbasi, Areej, Saleh, Mubarak. (2013). Activating the research partnership to enhance the developmental role of Saudi universities: King Saud University as a model, an unpublished PhD thesis. College of Education, King Saud University.

Al-Dosari, Saleh, Muhammad (2018). The role of administrative creativity in managing change for deans of faculties in emerging Saudi Universities: A Field Study." Taif University Journal for Human Sciences: Taif University, 4 (17), 407-456.

Al-Dhibyani, Mohammed, Odeh. (2012). The role of Saudi universities in developing a knowledge society as a strategic choice for the Kingdom of Saudi Arabia. Arabian Gulf Message Journal - Arab Bureau of Education for the Gulf States. 33(124),153-200.

Radwan, Sami (2013). Developing research performance in emerging universities in light of community partnership and institutional networking. Journal of Studies in University Education. (24), 217-322.

Ramadan, Issam, Jaber (2016). A future vision for research incubators in Saudi universities in light of the requirements of the knowledge economy. Journal of Education: Al-Azhar University - College of Education, 3(170), 12-80.

Al-Roqi, Mutlaq, Muqad, Mutlaq, and Sharif, Talal, Abdullah, Hussein (2019). The status-quo of leadership and administrative practices in emerging Saudi universities. Specialized International Educational Journal: Dar Simat for Studies and Research, 8 (8). 151-183.

Al-Roqi, Mutlaq, Muqad (2016). Academic and administrative problems facing faculty members in some emerging Saudi universities, Journal of the College of Education Basic for Educational and Human Sciences / University of Babylon, (28).123-145.

Al-Ruwaili, Saud, Abdullah (2015). Academic freedom in Saudi Universities as seen by professors of Saudi emerging governmental and private Universities, Al-Azhar University. Journal of the College of Education, Cairo (163). 801-832.

Al-Ruwaili, Heba, Farhan (2018). A proposed vision for developing the administrative performance of leaders of emerging Saudi universities in light of the requirements of the knowledge economy, Unpublished PhD thesis. College of Education, Umm Al-Qura University.

Zaher, Mohamed, Diaa El-Din; Heikal, Hana, Mohamed, Mohamedi, Mohamed, Abu Saada; Deya, Mohamed (2013). The University formula in Egyptian Universities: Reasons and requirements. Journal of Educational Knowledge: The Egyptian Association for the Principles of Education, 1 (1), 31-80.

Al-Zaiber, Ibrahim bin Abdullah bin Abdul Rahman, and Al-Dhahik Noura, Belihan (2019). The degree of strategic planning practice in emerging universities and its relationship with achieving the goals of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030: A field study. Journal of Scientific Research in Education: Ain Shams University - Girls' College of Arts, Sciences and Education, 13(20), 1-39.

Al-Zahrani, Saadia, Saeed, and Al-Desouki Ahmed Iman Ibrahim (2020). The role of academic leaders in achieving the requirements of the productive university at Imam Abdulrahman bin Faisal University. Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology: Emirates College for Educational Sciences (61), 157-183.

Al-Subaie, Obeid (2013). Transformational leadership and its relationship to quality in faculties of education in emerging universities. Journal of the College of Education, 1 (153), 291-338.

Al-Sufyani, Majid, Safar (2020). A proposed conception of the sources of self-financing and the requirements to achieve them in Saudi universities in the light of some international experiences, unpublished PhD thesis. College of Education, Umm Al-Qura University in Makkah Al-Mukarramah.

Sultans, Ali, Nasser, Shetwi, Zaher (2005). Mechanisms for developing institutional partnership between universities and private sector institutions. An Exploratory Study of the Opinions of Academic Leaders at King Khalid University and Leaders of the Private Sector in the Asir Region, Education Journal (16), 185-210.

Al-Salami, Musa, Buruji, Shami (2018). Innovation management in Saudi Universities as an approach to strengthening their funding sources: Proposed concept, Unpublished Ph.D. Thesis. College of Education, King Khalid University.

Al-Sayed, Yasser, Muhammad, Mahjoub, Hamad (2014). A proposed program for the application of Sudanese higher education quality assurance standards in light of the international classification of universities, University of Khartoum as a model." The Arab Journal for Quality Assurance in University Education - Yemen, 7 (18), 103-118.

Al-Sisi, Gamal Ahmed, and Al-Zahrani Ibrahim bin Hanash (2017). Re-engineering operations in Arab universities to improve their competitiveness in light of international rankings. Culture and Development: Association for Culture for Development 17 (116),1 - 68.

Al-Saif, Ahmed (2011). The expected roles of emerging universities in the scientific research industry in the Kingdom, a working paper submitted to the "Social Partnership Forum in the Field of Scientific Research The Scientific Research Industry in the Kingdom." Imam Muhammad bin Saud Islamic University. Riyadh.

Al-Shathri, Abdulaziz, Nasser, Abdulaziz (2014) Universities of companies as an entrance to activate the partnership between universities and productive institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. Journal of Human and Social Sciences: Imam Muhammad bin Saud Islamic University - Deanship of Scientific Research (34), 13-84.

Shehata, Hassan; Al-Nagar Zeinab. (2013) A dictionary of educational and psychological terms, Cairo: The Egyptian Lebanese House.

Al-Sharif, Doaa, Hamdi, Mahmoud, Mustafa (2016). The role of emerging universities in settling the knowledge society from the point of view of the faculty members: Al Majmaah University as a model. Educational and Social Studies: Helwan University - College of Education, 22, (2), 303 - 354.

Shaaban, Amani, Abdel Qader, Mohammad (2017). Mechanisms for improving the ranking of Arab universities in the international rankings of universities: Egyptian and Saudi universities as a model. The Future of Arab Education: The Arab Center for Education and Development, 24 (109), 11 - 94.

Al-Shammari, Khaled, Ahmed, Mayouf (2016). The availability of knowledge economy requirements in Saudi Universities: Obstacles and Ways of Improvement. Unpublished Ph.D. Thesis, Yarmouk University, Irbid

Al-Shammari, Adel, Ayed (2017). The challenges of university administration in emerging Saudi universities and ways to confront them. Journal of the College of Education in Educational Sciences: Ain Shams University - College of Education, 2 (41), 60 - 118.

Al-Shammari, Gharbi, Marji (2013). University management skills for heads of scientific departments in some emerging Saudi universities: A field study. The Arabian Gulf Message: Arab Education Office for the Gulf States, 34(127), 221-262.

Al-Shammari, Muhammad, Fahd (2015). The degree of availability of knowledge production requirements as an entry point for Developing a competitive advantage at the University of Hail from the point of view of its academic leadership. Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education, 35 (2), 310-399.

Shamsa, Muhammad. (2015). Measuring the results of research universities research using some financial and material methods. The Fifth International Arab Conference on Quality Assurance of Higher Education (ACQA 2015) (pp. 352-358). United Arab Emirates: University of Sharjah.

Al-Shehri, Imad, Musharraf, Ali, Al-Khathlan, Mansour, Zaid, Ibrahim (2018). Organizational obstacles to the application of strategic planning in emerging Saudi universities: A Case study on Prince Sattam bin Abdulaziz University, Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University - Girls' College of Arts, Sciences and Education, 2(19), 1-38.

Al-Sayegh, Najat, Mohammad, Saeed (2013). The role of the knowledge economy in the development of Saudi universities and the obstacles to its activation from the point of view of department heads. Specialized International Educational Journal: Dar Simat for Studies and Research 2(9), 841-860.

Al-Dabaan, Shalash, Moqbel, Shalash (2016). A proposed strategy for developing the performance of emerging Saudi universities in light of international standards for institutional excellence, an unpublished PhD thesis. Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mokkarrama.

Al-Tuwairqi, Nawal, Saad (2012). Sources of higher education financing in the Kingdom of Saudi Arabia and Britain (a comparative study), Journal of Arab Studies in Education and Psychology, 1 (24), 220-244.

Al-Amer, Othman (2011). The needs of emerging universities from the mother universities in the field of development. Working Paper Presented to the Meeting of Saudi Universities' Vice Deans for Development and Quality, King Saud University. Riyadh.

Al-Amiri, Abdullah, Muhammad, Ali (2017). Building academic companies for postgraduate programs in Saudi universities in light of education internationalization models (a proposed conception), A paper presented at the conference on the role of Saudi Universities in activating the Kingdom's vision 2030, between January 11-12 (2017) at Qassim University, 106-141.

Al-Abbad, Abdullah, Hamad, Ibrahim (2017). A proposed model to raise the competitiveness of King Saud University in light of the standards of international university classifications. Specialized International Educational Journal: Dar Simat for Studies and Research, 6(3), 306-327.

Abdul-Jawad, Jaber, Muhammad, Muhammad (2013). The role of Saudi universities in developing a knowledge economy." Accounting Journal: Saudi Accounting Association, 17 (57), 14-52.

Abdel-Gawad, Jaber, Muhammad, Al-Khatib, Tariq, Tawfiq (2013). The role of emerging universities in achieving economic development in the Kingdom of Saudi Arabia: An applied study on Salman bin Abdulaziz University, Tanta University, Faculty of Commerce, Journal of Commerce and Finance, Cairo. (4), 378 -422.

Al-Otaibi, Badr, Matrouk (2014). Marketing of university services and its role in improving the competitiveness of Saudi Universities: A proposed conceptualization of the cases of Umm Al-Qura and King Abdulaziz Universities from the point of view of the faculty members, Unpublished Ph.D. thesis. College of Education, Umm Al-Qura University.

Al-Otaibi, Hasnaa, Belj (2018). The experiences of some countries (America - Britain - Japan - Australia) in financing higher education and ways to benefit from it. Journal of Educational and Psychological Sciences, National Research Center - Gaza.2 (25), 1-31.

Al-Otaibi, Mansour and Musa, Muhammad (1432). Developing the performance of faculty members in emerging universities: The experience of the University of Tabuk as a model. A working paper submitted to the Community Partnership Forum in the Field of Scientific Research, King Saud University, Riyadh.

Al-Othman, Abdullah, Abdul Rahman (2010). Community partnership in scientific research from the status-quo of King Saud's Experience, "Research Chairs as a Model", Community Partnership Forum in the Field of Scientific Research in the Kingdom of Saudi Arabia, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, 2/6/1430 A.H. 65-72.

Ezz El-Din, Halima (2020). Self-financing of higher education: The productive university as a suggested model. Algerian Journal of Social and Human Sciences: Ibrahim Sultan Chibout University, Algeria, 8(2), 389-403.

Al-Azizi, Ahmed, Al-Refai, Bahgat (2019). The role of university education in developing a knowledge economy in Egyptian society: An analytical study. Journal of Educational and Hardening Studies, Faculty of Education in Zagazig (2) (102), 440-481

Al-Assaf, Saleh bin Hamad (2019). Introduction to study in behavioral sciences, (4th Edition). Al-Obaikan.

Al-Asiri, Zahra, Mohammad, Ahmad (2017). Marketing scientific research in Saudi universities from the perspective of the knowledge economy: An applied study on King Khalid University, an unpublished master's thesis, College of Education, King Khalid University.

Al-Osaimi, Noura, Ahmad, Saad (2018). The role of funding for scientific research in Saudi Universities: King Saud University as a Model. Journal of Educational and Psychological Sciences: The National Research Center Gaza, 2 (23), 119-138.

Al-Olayani, Garm Allah, Dakhil Allah, Saber (2019). The role of human capital in Saudi universities in achieving competitive advantage in the light of the knowledge economy from the point of view of specialized academic leaders." Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences: Umm Al-Qura University, 11 (1), 1 - 40.

Al-Olayani, Mobarak Allah (2013). Implementation of the quality assurance and improvement management standard in emerging Saudi Universities in the light of international experiences, Unpublished Ph.D. thesis. Department of Administration and Educational Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University. Riyadh.

Al-Anazi, Saud (2011). Obstacles to scientific research in emerging Saudi Universities, Journal of Educational Sciences Studies, 38 (6), 1839-1852.

Al-Anazi, Mubarak Abdullah (2017) The status-quo of the performance of faculty members in emerging Saudi universities in light of the standards of the national commission for academic accreditation and evaluation." Studies - Educational Sciences: University of Jordan - Deanship of Scientific Research (44), 243-278.

Aoun, Wafa, Muhammad, Wahbo; Al-Shamrani, Najat Ali Abdullah; Al-Khudair, Rana bint Abdulrahman, Muhammad; and Ibn Aniq, Aziza, Muhammad, Hammad (2017). Developing the performance of Saudi universities in international rankings to achieve the Kingdom's vision 2030: The Canadian experience as a model." International Educational Journal. Specialized: Dar Simat for Studies and Research, 6(5), 254-268.

Aidaros, Ahmed, Najm, El-Din, Ahmed (2015). The mechanisms of managing international partnership and its role in improving the levels of international classifications for Cairo and King Saud Universities. Journal of the College of Education: Benha University - College of Education, 26 (104), 1-94.

Al-Ghamdi, Hamad, Hamdan (2019). Improving the competitiveness of emerging universities according to the requirements of privatizing higher education in the Kingdom of Saudi Arabia. A Proposal for the International Specialized Educational Journal, 8 (9). 84-97.

Al-Ghamdi, Abdulaziz, Muhammad (2018). The degree of importance of the partnership between the University of Jeddah and the private sector in light of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030. Educational Journal: Sohag University - College of Education (53), 413-443.

Al-Ghamdi, Fahd, Muhammad, Ahmad (2017). Indicators of the application of the knowledge economy as an entrance to achieve the characteristics of the productive university in the light of international experiences: An applied study on Umm Al-Qura and King Abdul-Aziz universities, unpublished PhD thesis, College of Education, Umm Al-Qura University.

Al-Ghamdi, Fahd bin Hazza (2012). Practice scores and training needs An Unpublished Master's Thesis, College of Education, Umm Al-Qura University.

Al-Ghabban, Mahrous, Ahmed, and Zaman, Hossam, Abdel-Wahab. (2013). Differentiation in university education between teaching and research. The Saudi Journal, Ministry of Education, Center for Research and Studies in Higher Education (10).11-31.

Farghali, Afaf, Mohamed, Gail (2018). A proposed strategy to raise the competitiveness of educational services in light of the international rankings of Egyptian universities. The Future of Arab Education: The Arab Center for Education and Development, 25 (115), 199 - 396.

Al-Qasim, Laila, Hamad and Al-Nuwaiser, Asmaa, Abdel-Aziz (2018). Community partnership in financing continuing education programs in Saudi universities. Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences (39), 250-266.

Al-Qublan, Fayza, Yousef (2019). Foreseeing the future of the partnership between the College of Education at the University of Hail and public education institutions in the light of global experiences to achieve the Kingdom's vision 0202 Educational Outcomes Conference in Saudi Arabia in the light of the National Vision 2030, University of Hail from November 26-28, Research Summary Book.1 -43.

Al-Qahtani, Reem, Daghash. (2014). Marketing research in Saudi universities: A strategic approach to activate community partnership, unpublished Ph.D. thesis. Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Riyadh.

Al-Qahtani, Zina, Muhammad, Faleh (2017). Evaluation of the experience of research chairs in emerging Saudi universities in the light of local and international experiences. Educational Sciences: Cairo University - Faculty of Graduate Studies for Education, 25, (1), 435-471.

Al-Qahtani, Mubarak, Fahid (2015). The most prominent problems that affect the performance of faculty members in the faculties of education at Prince Sattam bin Abdulaziz University. Journal of the College of Education, Al-Azhar University, Egypt, 163(1), 619–663.

Al-Qahtani, Mansour, bin Awad, Saleh (2008). Mechanisms for activating the partnership between universities and private sector institutions in the field of research and consultancy, Yearbook of Teachers College in Abha, Saudi Arabia, (13), 29-55.

Al-Lahibi, Fahd, bin Massad; Zaarir, Muhammad, Abdullah (2011). The scientific research industry in emerging universities. The Experience of Tabuk University as a Model. A working paper presented to the "Social Partnership Forum in the Field of Scientific Research, the Scientific Research Industry in the Kingdom, the second session". Imam Muhammad Bin Saud Islamic University. Riyadh. On 22-23 Jumada al-Akhirah (1432 AH), corresponding to 26-27 April.

Al-Lhaibi, Mansour (2017). The future of research partnership between Saudi universities and government institutions in light of the Kingdom's vision 2030: An exploratory study on universities and government institutions in Madinah, between 17-18 October 2017, Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University, 463-491.

Al-Luqan, Muhammad, bin Fahd (2018). The readiness of emerging Saudi universities for institutional excellence in light of the criteria of the King Abdulaziz Prize for Quality and Excellence: A case study on the University of Hail." The Future of Arab Education: The Arab Center for Education and Development, 25 (115), 61 - 122.

Al-Majed, Ibtisam, bint Hamad, bin Abdullah (2018). A proposed conception of financing alternatives in Saudi universities in light of the university's productive philosophy. Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies: The Islamic University of Gaza - Scientific Research and Graduate Studies Affairs, 26 (6), 30-52.

Al-Maliki, Abdullah, bin Muhammad, bin Saleh (2013). Alternatives for financing public higher education in the Kingdom of Saudi Arabia. The Saudi Journal of Higher Education: Ministry of Higher Education (10), 113-147.

Al-Maliki, Maryam, Abdullah, Ali (2018). The role of research chairs management in raising the ranking of Saudi Universities. Journal of Education: Al-Azhar University - College of Education, 1(179), 768-817.

Al-Mahya, Sarah, and Al-Harbi, Muhammad (2016). The role of scientific research in transforming Saudi public universities into a productive university: A proposed strategy. Journal of the Modern Education Association, 8 (28), 101-155.

Al-Mohaisen, Ibrahim, bin Abdullah (2006). Graduate studies in emerging universities and the priorities of the eighth five-year plan: Taibah University as a Model, Working Paper Presented to the Seminar on Graduate Studies and Development Plans, Imam Mohammad bin Saud Islamic University 4-5 Rabi' Al-Akhir 1427 AH, pp. 1-25.

Al-Murshed, Sultan, Aqla (2015). The suitability of training to work requirements in emerging universities: A case study of the Northern Border University in the Kingdom of Saudi Arabia. Scientific Journal of Economics and Commerce: Ain Shams University - College of Commerce (2), 301-330.

Center for Strategic Studies (2013). Entrepreneurship and innovation as pillars of a knowledge-based economy, Towards a Knowledge Society Series, Edition (50), Strategic Studies, King Abdulaziz University.

Center for Strategic Studies, King Abdulaziz University. (2010). Educational, research, production and investment universities. Towards a knowledge society: a series of studies published by the Center for Strategic Studies at King Abdulaziz University. Twenty-second edition. Geddah.

Mustafa, Ibrahim, Anis; Al-Zayyat, Ahmed, Hassan, Abdul-Qader Hamid, Al-Najjar, Muhammad, (2010). Intermediate lexicon, Arabic language academy, Cairo: Dar Al-Da`wah for Publishing and Distribution.

Al-Mutlaq, Turki, bin Ali, Hammoud (2017). Knowledge investment and its relationship to building the competitive advantage of emerging universities in the Kingdom of Saudi Arabia. Journal of Educational and Psychological Sciences, 18(3), 261-299.

Al-Mutairi, Nawaf, Bejad, Al-Jibreen (2012). A proposed conception of the transformation towards research universities in Saudi university education in light of the challenges of the knowledge society, unpublished PhD thesis. College of Education, Umm Al-Qura University.

Al-Mutairi, Seetah, bint Muhammad, bin Bijad (2019). Establishing research universities in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of international experiences: a proposed model, an unpublished Ph.D. thesis. College of Education, King Saud University, Riyadh.

Al-Mutairi, Nadia, Mohammed, Hamad (2019). Obstacles to scientific research at the faculties of education in emerging universities as seen by faculty members. Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences. Fayoum University - College of Education, 1 (11). 125-163.

Nasr, Azza, Jalal, Mustafa (2012). Challenges facing universities in the age of knowledge economy. The Future of Arab Education: The Arab Center for Education and Development, 19 (79), 363-364.

Nasr, Mohamed, Youssef, Morsi (2018). A proposed conception to activate the community partnership at the University of Tabuk in the light of the Kingdom's national vision 2030 AD Journal of the College of Education, Al-Azhar University (178), 657-744.

Al-Nafi'i, Saleh, Jud, Awad (2018). Privatization of Saudi Universities in the light of indicators of knowledge economy and national transformation, unpublished Ph.D. thesis, College of Education, Umm Al-Qura University.

Al-Nakib, Marwa, Mamdouh, Abdullah, Abdullah; Abbas, Abdul Salam Al Shabrawi and Al Zuhairi, Ibrahim Abbas and Abu Salima; Abeer, Fathy (2018). A proposed scenario to support the competitive advantage of Egyptian universities in light of the criteria of some international classifications. Journal of the College of Education: Port Said University - College of Education (24), 822 - 854.

Al-Hadi, Sharaf, Ibrahim (2011). A strategic vision for productive Arab universities with high educational quality and low expenses. Journal of Psychological and Educational Research, Menoufia University, Faculty of Education, 26 (1), 123-179.

Al-Harbawi, Fatima, Fayez (2020). Producing universities, global and regional experiences and trends: An analytical study. Journal of Educational and Psychological Sciences, 4 (46), 117-135.

Heikal, Hana Muhammad Muhammadi Ahmad (2014). The development of scientific research centers in Egyptian universities in light of the requirements of the productive university: a strategic vision. The Future of Arab Education: The Arab Center for Education and Development, 21 (89). 272-380.

Al-Wathaniani, Jawaher, Awad (2007). Knowledge management: An introduction to achieving the productive university model, Unpublished MA thesis, Umm Al-Qura University.

Ministry of Economy and Planning (2015). Tenth Development Plan (2015-2019). Publications of the Ministry of Economy and Planning, Kingdom of Saudi Arabia, Riyadh.

Ministry of Higher Education (2011). Deputy Minister for Educational Affairs, General Administration of Planning and Statistics (1424-1450 / 2004-2029 AD). The future plan for university education in the Kingdom of Saudi Arabia "Horizons", introductory brochure, Riyadh: King Fahd National Library. 1-17 .

Ministry of Higher Education, Deputy Ministry for Planning and Information, General Administration for Planning and Statistics (2013). The State of Higher Education in the Kingdom of Saudi Arabia, Deputy Ministry for Planning and Information. Riyadh: King Fahd National Library, 1-148.

Ministry of Education, University Affairs Council, 2020, the new university system, version issued by the Council of Universities Affairs issued by Royal Decree 1441 AH / 3 / No. (M / 27) and dated 2/3/1441 AH, Riyadh.

Ministry of Education (formerly). (1995). Education policy document in the Kingdom of Saudi Arabia. Riyadh.

Ministry of Education (2015). Unified regulation for graduate studies, issued by higher education council resolution no. (3/6/1417) taken at the (sixth) session of the Higher Education Council held on 08/26/1417 AH, crowned with the approval of the Custodian of the Two Holy Mosques - Prime Minister - Chairman of the Higher Education Council, under the kind telegram No. 7/B/8574, dated 6/17/1418 AH.

Planning and Information Agency at the Ministry of Higher Education (formerly). (2013). Saudi universities on the international map. Riyadh.

Ministry of Education, Planning and Information Agency (2014). Saudi universities. Riyadh.

Weshahi, Ghada, El-Sayed (2015). A proposed conception of an Egyptian productive university in light of the experiences of some countries: Assiut University as a model. Educational Journal: Sohag University - College of Education, 42, 225-321.

UNESCO (1998 AD). Higher Education in the Twenty-first Century: Vision and Action, Paris, World Conference on Higher Education, October 5-9.

UNESCO (2018). UNESCO study report on financing higher education in the Arab countries. UNESCO Regional Office for Education in the Arab States. Beirut.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abramo, G., D'Angelo, C.A., Murgia, G. (2017). The relationship among research productivity, research collaboration, and their determinants. Journal of Informetrics, 11(4), 1016-1030.

Alhelou, Eitedal M. S. and Al-Hila, Amal A., (2018) The Productive University (Non-Profit) as an Input to Enhance the Sustainability of Additional Financial Resources: An Applied Study on Al-Azhar University in Gaza) Second Scientific Conference on Sustainability and enhancing the creative environment of the technical sector, Palestine Technical College - Deir Al Balah, 6-7 Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=3099395

Ansari, M., Armaghan, N. & Ghasemi, J.(2016) .Barriers and solutions to commercialization of research findings in schools of agriculture in Iran : a qualitative approach, International Journal of Technology, 1 , 5-14

Borlaug, S. & Jacob, M.(2013). Who commercializes research at Swedish universities and why? , Critical Studies in Innovation, 31(2), 139-152

Broucker, B., de Wit, K., & Leisyte, L. (2015). An evaluation of new public management in higher education. Paper presented at the EAIR 37th Annual Forum 30 August—2 September 2015, Krems, Austria.CrossRef

Garcia, R and Camacho, C. (2016). Non- parametric analysis of resent trends in productive university technology transfer. Proceedings of the 2016 Industrial and Systems Engineering Research Conference.

Hazelkorn, E. (2013) "World-Class Universities or World Class Systems?: Rankings and Higher Education Policy Choices" in Hazelkorn, E., Wells, P. and M. Marope (eds) "Rankings and Accountability in Higher Education: Uses and Misuses, UNESCO, Paris, Forthcoming Centre for Social and Educational Research. Dublin Institute of Technology

Hong ,W . , Xuezhu ,C & Zhao , K . (2007) . On the relationship between researchproductivity and teaching effectiveness at research universities .Front .Educ .China ,2 (2) , 298–306 .

Irvine, G.A. (2018). whither publicness? the changing public identities of research universities. Published Ph.D thesis . the Faculty of Urban Affairs and Public Policy. University of Delaware. ERIC: ED587714

Kayed, R. & Hassan, M. (2011). Saudi Arabia's economic development: entrepreneurship as a strategy. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 4(1), 52-73

Kupriyanova, Veronika, Estermann, Thomas, Sabic, Norbert(2018) Efficiency of Universities: Drivers, Enablers and Limitations, European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies, Springer International Publishing, p 603-618

Li, J. (2016). Cultivating the campus productive strategies for the university of washington's educational landscape (Order No. 10250792). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1872615451). https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/dissertations-theses/cultivating-campus-productive-strategies/docview/1872615451/se-2?accountid=142908

Pruvot, E. B., & Estermann, T. (2017). University Autonomy in Europe III. The Scorecard 2017. Brussels: European University Association.

Pruvot, E. B., Claeys-Kulik, A., & Estermann, T. (2015). Designing Strategies for Efficient Funding of Universities in Europe. Brussels: European University Association.

Pruvot, E. B., Estermann, T., & Kupriyanova, V. (2017). EUA Public Funding Observatory 2017. Brussels: European University Association

Ranjana srivatsa (2011) The role of university- industry collaboration in regional economic development, (PHD) Theses the university of southern mississippi.

Stensaker, B., Bilbow, G., Breslow, L. &Vaart, R. (2017). Strengthening Teaching and Learning in Research Universities Strategies and Initiatives for Institutional Change. London: Macmillan Publishers Ltd.

Thompson, S. K (2012) Sampling, Third Edition, Print ISBN: 9780470402313 Online ISBN: 9781118162934 |DOI:10.1002/9781118162934, Copyright © 2012 John Wiley & Sons, Inc.

Yusuf, N & Atassi, H. (2017). Promoting a culture of innovation & entrepreneurship in Saudi Arabia: Role of the Universities. International Journal of Higher Education Management. 2 (2), 26-47.