جامعة المشروعات الاستثمارية
إحدى صيغ تحقيق الاستقلال المالي للجامعات المصرية

إعداد

د. محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر*

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة:

وتتضمن ما يلى:

مقدمة:

حظى موضوع الاستقلال الجامعي باهتمام بالغ فى مختلف أنحاء العالم، ونظراً لارتباط كل من الاستقلال الأكاديمي والاستقلال الإداري للجامعة، بقدرتها على الاستقلال المالي. فإنه كلما زاد اعتماد الجامعة على الدولة فى التمويل، فإن ذلك يقلل من فرصة استقلالها المالي، أما إذا استطاعت الجامعة أن تحصل على نسبة من أموالها عن طريق مجموعة من المصادر الأخرى غير الحكومية فذلك يزيد من فرصة استقلالها المالي، والذى يساعدها فى أداء رسالتها ومواجهة تطورات المستقبل بشكل أفضل.

والاستقلال المالي يتضمن زيادة الدخل وإدارة النفقات والمشتريات وإبرام العقود، والاستثمار الناجح فى المشروعات التى تقوم بها الجامعة، بحيث يضمن ذلك حرية المؤسسات الجامعية فى إدارة شئونها الإدارية وتوسيع نطاق الموارد المالية المتاحة لها لتحقيق أولوياتها مع الاستجابة للاحتياجات والظروف المختلفة. (البنك الدولي، ٢٠١٠: ٨٧)

وانطلاقاً من أهمية الاستقلال المالي للجامعات، لجأت كثير من الدول المتقدمة إلى تبني استراتيجيات مختلفة لزيادة تمويل مؤسساتها الجامعية وإيجاد بدائل للتغلب على المشكلات التمويلية المختلفة. لذا قامت كندا وأمريكا بالاستثمار فى إمكاناتها ومواردها كمحاولة منها لإيجاد مصادر تمويل إضافية تعود بالفائدة على الجامعة وتساعد على تحقيق استقلاليتها، دون الاعتماد فقط على التمويل الحكومي كمصدر للتمويل. كما اتجهت بعض الدول الأخرى، مثل:

---

* مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية– كلية التربية– جامعة قناة السويس

اليابان واستراليا نحو الاستثمار فى علاقة الجامعة بالمجتمع، وذلك من خلال تفعيل خبراتها فى مجال خدمة المجتمع بالتنفيذ الجاد للمشروعات التنموية، والاستشارات العلمية، والبحوث التطبيقية، وتسويق الخدمات الجامعية. (الشريف، ٢٠١٨: ١٥)

واستنادًا لما تقدم فقد نتج عن محاولات الحصول على موارد ذاتية للجامعات؛ ظهور بعض الصيغ الداعمة لتحقيق الاستقلال المالي فى المؤسسات الجامعية، ومن أبرز تلك الصيغ وأشهرها ما يطلق عليه جامعة المشروعات **Entrepreneurial University**، أو جامعة الربح **Profit University**، أو جامعة المشروعات الاستثمارية **Investment Entrepreneurial University**، والتي تعد أحد مداخل التمويل الذاتي للجامعات ودعم خطط تطوير التعليم الجامعي، حيث ترتكز هذه الصيغة من الجامعات على التفكير في طرق ووسائل جديدة للتمويل لتمكين الجامعة من تأدية رسالتها، وذلك عن طريق طرح المشروعات الإنتاجية التي تدر عليها ربحاً، أو بيع منتجاتها للقطاعات المختلفة مقابل الثمن؛ ومن هنا ظهر مفهوم الجامعة الباحثة عن فرص استثمارية، أو الجامعة التي تدير الأعمال، وتستثمر فى الأنشطة الأكاديمية والبحثية. وهذا يتطلب أن تتمتع كل جامعة بالحرية الكافية لتخطيط مسار مستقبلها، وإدارة مؤسساتها وتدبير مواردها المالية من أجل وضع قواعد الأداء بها باستقلالية تامة. (العيسان، وآخرون، ٢٠١٩: ٥٣)

ولما كانت استقلالية الجامعات تعد من الدعائم الأساسية لقيام الجامعة بمسئولياتها ووظائفها على أكمل وجه، وشرط أساسي لتسيير شئونها الإدارية والمالية والبحثية والخدمية. فقد أكدت المادة الأولى من قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ على أهمية تحقيق الاستقلالية للجامعات المصرية، حيث تنص على ما يلى: "تكفل الدولة استقلال الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعي وحاجات المجتمع والانتاج، وأن الجامعات معنية بالبحث عن نظم جديدة لتحقيق استقلالها، ويتم ذلك من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة، والسعي الدؤوب للحصول على مصادر تمويل جديدة" (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨: مادة ١). وهذا أيضاً ما أوصى به المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي فى الوطن العربي عام (٢٠١٥)، بعنوان: "تمويل التعليم العالي فى الوطن العربي"، حيث تضمنت توصيات المؤتمر؛ ضرورة تفعيل الاستقلال المالي للجامعات المصرية وأيضاً ضرورة البحث عن مصادر تمويل للتعليم الجامعي بعيداً عن المصادر الحكومية، كما أكد هذا المؤتمر بأن تكون لمؤسسات التعليم العالي الحق فى أن تكون لها موازنات لا تتقيد بالقواعد المعمول بها فى أجهزة الدولة، ويكون لها الحق فى ترحيل الفوائض من سنة لأخرى. (الدقي، ٢٠١٥: ٣١٨)

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد التمويل ركناً أساسياً تعتمد عليه الجامعات المصرية فى تحقيق أهدافها، وفى إعداد الطاقات البشرية حسب اختصاصاتها المتنوعة كماً ونوعاً والتي تعد رافداً للتنمية الشاملة فى المجتمع، كما أن نجاح الخطط التعليمية والبحثية مرهون بنمط وكفاية التمويل الذى تحصل عليه المؤسسات الجامعية وحسن إدارته، خاصة مع تزايد نفقات التعليم وارتفاع تكلفته عام بعد عام ولاسيما مع تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي ونقص الموارد المخصصة له، واعتمادها على مصدر رئيس وهو التمويل الحكومي مما قد يترتب عليه اضطراب فى التمويل إزاء الأوضاع المالية والاقتصادية المتغيرة، ومن ثم كان لزاماً على الجامعات المصرية ومؤسساتها بذل قصارها جهدها لإدارة التمويل والتكلفة وتطبيق الأساليب المعاصرة لتحقيق الحرية والاستقلالية فى إدارة شئونها المالية. (العتيقي، ٢٠١٦: ٣٣٤)

ويشير واقع الانفاق بالجامعات المصرية إلى قلة الميزانيات المرصودة للتعليم الجامعي والبحث العلمي، مما نتج عنه قلة الخدمات التعليمة المتاحة، وضعف قدرة بعض الجامعات على مواجهة التقدم التكنولوجي في ظل أنظمة تقليدية وميزانية محدودة، ويزيد على ذلك ضعف القدرة على توفير نظم تمويل بديلة، لتحقيق الاستقلال المالي والإداري ودعم التوجه نحو اللامركزية الكاملة، علاوة على ضعف القدرة على تسويق الخدمات الاستشارية والبحثية والتعليمية وغيرها من الخدمات التى يمكن أن تقدمها الجامعات المصرية. (المهدي، ٢٠١٩: ١٢٥، ١٣١)

وفى هذا السياق أيضاً فإن جهود الجامعات المصرية للحصول على بعض المصادر الأخرى للتمويل كالجهود الذاتية وبعض المساعدات الدولية باتت محدودة للغاية، علاوة على ضعف العلاقة بين الجامعات والمجتمع بمؤسساته المختلفة، وضعف تلبية متطلبات سوق العمل؛ نظراً لضعف الاتصال والتنسيق بين القطاعات الإنتاجية والخدمية والمؤسسات البحثية لتبادل الأولويات البحثية والتعليمية والتدريبية، ونقص في معرفة القطاعات الإنتاجية بالقدرات البحثية المتوفرة في الجامعات، وكفاءات الباحثين، والدور الذي يمكن أن تقوم به القدرات البحثية في حل مشاكل الإنتاج وتطويره. (بلتاجي، ٢٠١٥: ١٦)

ومن ناحية أخرى، فإنه على الرغم من اهتمام كثير من الجامعات المصرية بتبني فكر المشروعات، بإنشاء وحدات تسمى وحدات إدارة المشروعات أو صناديق لإدارة المشروعات، إلا أن واقع تطبيق المشروعات بالجامعات المصرية كشف عن تعثر كثير من المبادرات المرتبطة بإحداث تغييرات داخلية بالجامعات؛ بسبب صعوبة تبنيها لهياكل وطرق مرتبطة بطبيعة كل مشروع، (اسماعيل،٢٠١٧: ٦٧) علاوة على افتقار كثير من المؤسسات الجامعية المصرية

للاستقلالية الإدارية الكفيلة بتمكينها من اتخاذ قرارات حيوية تتعلق بمشروعاتها ومستقبل المنتجات التي تقدمها لسوق العمل، بالإضافة إلى ضعف قدرة كثير من المؤسسات الجامعية على تنفيذ استراتيجيات جديدة لتطوير ما تقدمه من خدمات؛ وهذا ما جعل تحرك تلك المؤسسات بطيء نحو العمل بمدخل المشروعات على عكس مؤسسات قطاع الأعمال الأخرى. (جمعة، ٢٠٢٠: ٨٤)

وتأسيساً على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق الاستقلال المالي بالجامعات المصرية على ضوء الإفادة من جامعة المشروعات الاستثمارية ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس الفكرية لجامعة المشروعات الاستثمارية والاستقلال المالي للجامعات المعاصرة؟

٢- ما واقع الاستقلال المالي بالجامعات المصرية وفقاً للتشريعات والوثائق الرسمية؟

٣- ما الإجراءات المقترحة لتحقيق الاستقلال المالي للجامعات المصرية على ضوء الإفادة من جامعة المشروعات الاستثمارية ؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تقديم بعض الإجراءات المقترحة للإفادة من جامعة المشروعات الاستثمارية في تحقيق الاستقلال المالي للجامعات المصرية، وذلك من خلال الإفادة من المجالات الرئيسة للاستثمار والتي تطبقها هذه الصيغة من الجامعات لتوفير موارد تمويل إضافية تسهم في تحقيق الاستقلال المالي للجامعات المصرية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة مما يلي:

١- أنها تركز على الاستقلال المالي للجامعات وهو يُمثل أحد التوجهات التى تحاول وزارة التعليم العالي فى مصر تحقيقها من خلال الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم.

٢- أنها تتفق مع الفكر الإداري المعاصر الذى يؤكد على اللامركزية المالية والإدارية وهو ما يكفل لها الحرية فى إدارة شئونها، مما يؤدى إلى تحقيق الإبداع فى مختلف جوانب وظائف الجامعة، ويبعدها عن البيروقراطية فى إنجاز العمل.

٣- مد صانعي القرارات ببعض الإجراءات للإفادة من صيغة جامعة المشروعات الاستثمارية في تحقيق الاستقلال المالي للجامعات المصرية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، والذى تم توظيفه وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: وضع الإطار العام للدراسة، ويتضمن مقدمة الدراسة، ومشكلتها وأسئلتها، وأهدافها وأهميتها، ومنهجها وحدودها ومصطلحاتها، والدراسات السابقة، وخطوات السير في الدراسة لتحقيق الهدف منها.

الخطوة الثانية: تحديد الأسس الفكرية لجامعة المشروعات الاستثمارية كصيغة لتوفير موارد تمويل إضافية تسهم في تحقيق الاستقلال المالي للجامعات المعاصرة. وذلك من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: الاستقلال المالي للجامعات المعاصرة:

ويشتمل على ما يلى:

أولاً: ماهية الاستقلال المالي للجامعات، وأهدافه.

ثانياً: مبررات الاستقلال المالي للجامعات المعاصرة.

ثالثاً: متطلبات تحقيق الاستقلال المالي للجامعات.

المحور الثاني: جامعة المشروعات الاستثمارية فى الفكر الإداري المعاصر:

ويشتمل على ما يلى:

أولاً: طبيعة جامعة المشروعات الاستثمارية، وأهدافها.

ثانياً: أنواع المشروعات الاستثمارية بالجامعات.

ثالثاً: خطوات تنفيذ المشروعات الاستثمارية بالجامعات.

المحور الثالث: المجالات الرئيسة لتنفيذ المشروعات الاستثمارية المتعلقة بتحقيق الاستقلال المالي للجامعات، ويشتمل على ما يلى:

أولاً: الاستثمار في البرامج الأكاديمية.

ثانياً: الاستثمار في البحث العلمي.

ثالثاً: الاستثمار في الممتلكات والوحدات الجامعية.

الخطوة الثالثة: وصف وتحليل واقع الاستقلال المالي بالجامعات المصرية، وأهم المشروعات الاستثمارية بها، وذلك من خلال ما يلى:

أولاً: عرض مصادر تمويل الجامعات المصرية.

ثانياً: توضيح ملامح التوجه نحو فكر المشروعات.

ثالثاُ: تحليل واقع الاستقلال المالي بالجامعات المصرية.

الخطوة الرابعة: تقديم إجراءات مقترحة لتحقيق الاستقلال المالي للجامعات المصرية على ضوء الإفادة من جامعة المشروعات الاستثمارية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلى:

١- الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة فى حدودها الموضوعية على الاستقلال المالي للجامعات، من حيث ماهيته، وأهدافه، ومبرراته ومتطلبات تحقيقه للجامعات المعاصرة، إلى جانب صيغة جامعة المشروعات الاستثمارية، وهى إحدى صيغ الجامعات المعاصرة، والتي يتم تناولها من حيث طبيعتها، وأهدافها، وأنواع المشروعات فيها، وخطوات تنفيذ مشروعاتها. كما تم الاقتصار على المجالات الرئيسة لتنفيذ المشروعات الاستثمارية لتحقيق الاستقلال المالي للجامعات، والمتمثلة فيما يلى: (الاستثمار في البرامج الأكاديمية، والاستثمار في البحث العلمي، والاستثمار في الممتلكات والوحدات الجامعية)، وذلك نظراً لأن تلك المجالات تقابل الوظائف الرئيس للجامعة والمتمثلة فى وظيفة التدريس، ووظيفة البحث العلمي، ووظيفة خدمة المجتمع، كما أنها تمثل بمكوناتها ومواردها نقطة الانطلاق فى أي مشروع استثماري داخل المؤسسات الجامعية.

٢- الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة فى حدها المكاني على الجامعات المصرية الحكومية، الخاضعة لقانون تنظيم الجامعات المصري، والذى ينظم عملها ويوجه مسارها، ولقد تم تناول وصف وتحليل واقع الاستقلال المالي بالجامعات المصرية وفقاً للتشريعات والوثائق الرسمية، وذلك من حيث عرض مصادر تمويل الجامعات المصرية، وتوضيح ملامح التوجه نحو فكر المشروعات بالجامعات المصرية، ثم استخلاص أهم النتائج المرتبطة بتحليل واقع الاستقلال المالي بالجامعات المصرية.

مصطلحات الدراسة:

وتشمل ما يلي:

١- الاستقلال المالي للجامعة: University financial Autonomy

يقصد بالاستقلال المالي، أن تتوفر للجامعة مصادر لتمويل أنشطتها المختلفة، ودفع رواتب العاملين بها، من خلال الاستثمار فى أوقافها، وما تُقدمه من خدمات بحثية، وما تحصل عليه من تبرعات وهبات وما يدفعه طلابها، ومن دعم حكومي أيضاً. (Felt & Glanz, 2012: 13)

كما يعرف بأنه: حق الجامعة في إدارة أموالها وفى إنفاقها وفقاً لقوانينها وأنظمتها دون أي تدخل خارجي، فهو مقدار الحرية المتصلة بتعزيز الموارد المالية، وبرمجة الميزانية وإنفاقاها، وخضوعها للمراقبة وتأدية الحسابات.(Jan, 2017: 3)

ويُعرف كذلك بأنه: انفراد الجامعة بإدارة مواردها المالية وإنفاقها، ووضع نظم الحوافز والأجور بما يتفق مع طبيعتها ووظيفتها بدون تدخل أي جهة. (الشريف، ٢٠١٨: ١٧)

وهو عبارة عن الأنماط المختلفة من الحصول على التمويل وتجميع الفائض المالي والحصول على المورد المالية من المصادر المختلفة، مثل: تحديد الرسوم الدراسية، وامتلاك الأراضي والاستثمار في المباني، مع ضرورة الإفصاح عن الإجراءات المالية كأحد متطلبات المحاسبية. (فتحى، وصقر، والدغيدى،٢٠١٩: ٨٦)

ومما سبق يمكن تعريف الاستقلال المالي للجامعة إجرائياً بأنه: حق الجامعة في أن تحكم ذاتها وفقاً لما يتوفر لديها من مصادر لتمويل أنشطتها المختلفة، ووضع نظم الحوافز والأجور بما يتفق مع طبيعتها ووظيفتها، وبما يضمن لها الحرية فى أن تتخذ قرارتها، وتدير أموالها وتنفقها وفقاً لقوانينها وأنظمتها، بدون أي تدخل خارجي.

٢- جامعة المشروعات الاستثمارية Investment Entrepreneurial University:

وردت كلمة (مشروع) في المعجم من الفعل (شرع)، يقال: شرع فى العمل؛ أي أخذ فيه، وبدأ، ويقال: حَضَّرَ مشروعاً؛ أي ما يُحضَّر فِي مجال من المجالات، ويقدم في صورة ما ويقرر تنفيذه. (مجمع اللغة العربية، ١٩٩٤: ٣٧٨)

أمّا اصطلاحاً فالمشروعات هي مهام محددة تُستخدم لحل مشكلات معينة، وتعتمد على وجود نقطتي بداية ونهاية لها، وتشمل مجموعة من المكونات مثل الأهداف المطلوبة، والاعتماد على ميزانية مالية، واستخدام فريق عمل يتميّزُ بمَهاراتٍ فنيّة لتحقيق الأهداف. (صالح، والمبيضين، ٢٠١٠: ٨)

ولقد عرفت المشروعات على أنّها: عمليّة استثماريّة تتكوّن من مجموعة مُتكامِلة من الأنشطة التي تُنفَّذ خلال فترة زمنيّة مُحدَّدة، وحسب تصاميم، وطاقات إنتاجيّة مُوجَّهة؛ لخدمة أهداف مرغوبة، ومُحدَّدة، ومُتَّفَق عليها". (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٦: ١١)

وفيما يتعلَّق بجامعة المشروعات الاستثمارية، فقد وردت بعض التعريفات المرتبطة بها، ومنها:

* أنها تلك الجامعة التي تتخذ من الأعمالٌ المُخطّطٌ لها والمُعتمدة على مجموعة من المعلومات التي تُستخدم لتأسيس شيء ما أو تطوير شيءٍ قائم، منهجاً لها تحقيقًا لأهدافها وزيادة لمواردها. (سيملور وآخرون،٢٠٠٩: ٣)

* أنها تلك الجامعة التى تسمى أحياناً بالجامعات الربحية حيث تعمل كأي منظمة استثمارية أخرى، وتطبق مجموعة من المهمات وتنفذ عدد من المشروعات لتحصل منها على أكبر قدر من الربح مقابل أقل تكلفة ممكنة. (مركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، ٢٠١٠: ٧٣)

* أنها الجامعة التي تهدف إلى تنظيم وإدارة الموارد المتاحة، مثل: الموارد البشريّة والموارد المادية، بطريقة يمكن من خلالها إنجاز المشروعات الإنتاجية بنجاح في ظل مراعاة عوامل الجودة والوقت والتكلفة المتاحة. (Wierschem & Johnston, 2015: 684)

* كما يشار لجامعة المشروعات الاستثمارية بأنها تلك الجامعة التي تركز على الإنتاجية العالية في أنشطتها المقدمة من خلال مسايرتها لنماذج السوق المتجددة، بما يحقق أرباحاً معقولة تسدد من خلالها معظم نفقاتها. (Fernández-Nogueira, 2018: 311)

وعليه يمكن تعريف جامعة المشروعات الاستثمارية إجرائياً بأنها: تلك الجامعة التي تتمحور أنشطتها حول توظيف واستغلال مواردها المتاحة سواء البشريّة أو المادية، من خلال الاعتماد على مجموعة من المعلومات في تنفيذ عدد من المشروعات التي تساير نماذج السوق المتجددة لتحصل منها على أكبر قدر من الربح مقابل أقل تكلفة ممكنة وبما يضمن لها تحقيق الإنتاجية العالية.

الدراسات السابقة:

لقد تناولت دراسات عدة قضية الاستقلال المالي للجامعات، حيث سعت دراسة كوتلينك (Cotelnic, 2015)، إلى إجراء تحليل مقارن للاستقلال المالي الجامعي فى ليتوانيا، واسكتلندا، والسويد، والدنمارك، ورومانيا، للتعرف على آلية تمويل التعليم العالي فى بعض جامعات تلك الدول، والمقارنة بين منهجيات تخصيص أموال الميزانية للجامعات، وقدرتها على اقتراض الأموال، واجتذاب أنواع أخرى من مصادر التمويل الخاصة بالجامعات. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها: أن الاستقلال المالي للجامعات هو سمة لجميع البلدان التى تم تحليلها، كما أن الجامعات تستخدم مواردها المالية بدرجة عالية من المسئولية، ورغم أن التشريعات فى كل بلد تنظم النشاط المالي للجامعات، إلا أن هناك اتجاهاً واضحاً نحو إلغاء الضوابط التنظيمية وزيادة استقلالية المؤسسات الجامعية فيما يتعلق بإدارة الميزانيات المؤسسية.

وقد أكدت نتائج دراسة (عسيرى،٢٠١٦) على ضعف الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية، وذلك بعد تحليل التشريعات التنظيمية وميثاق الرابطة العالمية للجامعات وتطبيق ذلك على واقع الجامعات السعودية، كما أكدت الدراسة على أن منح أعضاء المجتمع من رجال الأعمال والمستثمرين، حق المشاركة فى صنع القرار عن طريق ممثلين منتخبين من قبلهم،

وإعادة النظر فى اللوائح والتشريعات المنظمة للجامعات السعودية. يمكن أن يحقق لها مزيداً من الاستقلال الإداري والمالي والأكاديمي مستقبلاً.

ولقد سعت دراسة ريتزن (Ritzen, 2016) إلى تحديد العلاقة بين استقلالية الجامعة، وتحسين المخرجات التعليمية فى بعض الجامعات الأوروبية، والتعرف على الجهود المبذولة من الجامعات لتحقيق الاستقلال الذاتي من خلال الاستثمارات فى التعليم العالي وتعزيز النمو الاقتصادي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن عديد من دول أوروبا الغربية قد اعتمدت على الاستقلال الذاتي للجامعة كنقطة انطلاق لتعزيز فاعليتها. وأن اتجاه الجامعة نحو مزيد من الاستقلال الذاتي يحتاج إلى مناقشة واسعة فى المجتمع على أساس مزاياها النسبية قبل أن يتم التشريع، وأن هناك حاجة خاصة إلى إعطاء مزيداً من الاستقلالية للجامعات البحثية.

كما توصلت الدراسة المقدمة من كل من متشافيلا، ومارتينيز(Francisco Michavila &Jorge M. Martinez, 2018) إلى إيجاد العلاقة بين تميز الجامعات والاستقلال المالي لها، وذلك من خلال دراسة واقع الاستقلال المالي والإداري والأكاديمي بجامعة شنغهاي. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الجامعات فى حاجة إلى تغييرات كبيرة فى هياكلها التنظيمية وعملها؛ لتكون قادرة على الاستجابة بشكل كاف للتوقعات الاجتماعية الحالية، وأن توفير قدر أكبر من الأموال وزيادة الاستقلالية الجامعية؛ هما من أولويات سياسة الجامعات المعاصرة لضمان التكيف والمنافسة فى بيئة محلية وعالمية دائمة التغير.

بينما قد توصلت دراسة لورا دى دومينسيز وزملائها(Dominicis & et al., 2019) إلى عدة نتائج تتعلق بأساليب تمويل الجامعات الأوروبية والاستقلال المالي لها، من أهمها: أن أنظمة التعليم العالي الأوروبية قد شهدت تغييرات هامة فى العقود الأخيرة، مما أدى إلى استقلالية أعلى فى معظم الجامعات. فكلما كانت الجامعة أكثر استقلالية، كانت قادرة على المنافسة بشكل أفضل فى الحصول على الأموال من مصادر مختلفة، مثل: الصناديق المتخصصة، والعقود مع الشركات الخاصة، والهبات من القطاع غير الربحي؛ مما يجعل ذلك المؤسسات أقل اعتماداً على تيار واحد من الدخل وأكثر قدرة على التكيف مع بيئتها.

ولقد توصلت دراسة هونج (Hung,2020) فى بحثها لقضية التمويل الجامعي، وسبل تحقيق الاستقلال المالي بجامعات جمهورية ميانمار فى جنوب شرق آسيا، إلى أن التحدي الأكبر الذي يواجه استقلالية تلك الجامعات هو المشكلات المالية، حيث إن الاستقلال الذاتي يكون بعيد المنال إذا اعتمدت الجامعات بالكامل على التمويل الحكومي، ولذلك فمن الضروري أن تكون الجامعات قادرة على تنويع مصادر دخلها بموجب قانون وطني، يسمح للجامعات والكليات في

ميانمار بإنشاء صناديقها الخاصة، مع تمكين كل جامعة من الحصول على مساهمات مالية من مؤسسات ومن رجال أعمال وذلك من خلال جمع التبرعات والمنح، وتنفيذ كل جامعة لأنشطة تتماشى مع الاحتياجات الاستراتيجية لمجتمعها ومؤسساته الإنتاجية مع تكوين مجلس لإدارة أموال كل جامعة تكون مهمته تحديد سياسات الإنفاق وحصر المانحين ونفقات التطوير.

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة، يمكن استخلاص النتائج التالية:

* ركزت الدراسات السابقة على البحث عن كيفية تحقيق التمويل الذاتي للجامعات، واكتشاف أنماط بديلة متعددة لتمويلها، وبيان دورها فى خدمة المجتمع من خلال عديد من الأنشطة، مثل: تسويق الخدمات الجامعية، والشراكة مع قطاع الصناعة والإنتاج.

* أكدت نتائج تلك الدراسات على أن كثير من الحكومات في أنحاء العالم تواجه ضعف في الميزانية المخصصة لتمويل جامعاتها، وبالتالي فإن الجامعات ملزمة بالحصول على مصادر تمويل خاصة بها حتى تظل قادرة على المنافسة.

* أكدت نتائج الدراسات السابقة على أن الاستقلال المالي يعمل على تعزيز فعالية الجامعات وتمكينها من أداء رسالتها والقيام بوظائفها داخل المجتمع على الوجه الأكمل.

* أوصت الدراسات السابقة بضرورة إدارة الجامعات شئونها بنفسها على أسس ديمقراطية، وأن تتولى الجامعات اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل الداخلي فيها وبماليتها وإدارتها، ووضع تشريعات تسمح لها بتنويع مواردها الإضافية، والمرونة فى التصرف فيها واستثمارها.

* اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على محاولة إيجاد حلول لمشكلة نقص تمويل الجامعات بالبحث عن مداخل أو مصادر لتمويلها ذاتياً.

وفى إطار السياق السابق والمتعلق بالاستقلال المالي للجامعات، تعد جامعة المشروعات الاستثمارية من الصيغ المعاصرة للجامعات والتي تؤكد على تبنى فكر المشروعات من أجل الحصول على تمويل ذاتي بداخلها بما يدعم استقلالها المالي بشكل منتظم، وهذا ما تناولته بالبحث عديد من الدراسات، حيث هدفت دراسة جارونوفيتش وافوتنس (Jarohnovich& Avotiņš, 2013) إلى توضيح دور الجامعة الاستثمارية فى تنمية البلدان، وذلك من خلال دراسة حالة للعاصة لاتفيا بأوروبا الشمالية، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن الجامعة الاستثمارية تسهم فى ازدياد دور الجهات المبدعة والمنتجة للمعرفة، مثل الجامعات ومؤسساتها البحثية وتساعدها فى الحصول على أشكال جديدة من العمل. وأن الجامعة الاستثمارية أصبحت تمثل النموذج المثالي للتفاعل مع القطاع التجاري الذى أصبح أكثر تعقيدًا

فى عالم اليوم، نظراً لدعمها وتقويتها وتنظيمها للروابط بين قطاع الصناعة والجامعة والمجتمع، وتبنى المفاهيم الجديدة، مثل: الريادة فى تقديم البرامج الأكاديمية والاستعداد لاستيعاب التكنولوجيا، والاستثمار فى البحوث العلمية... وغيرها.

ولقد ركزت دراسة كل من ماركيوكيجا، وايراستى، وايجارتو (Markuerkiaga, Errasti &Igartua, 2014)، على تحليل الأدبيات المتعلقة بجامعة المشروعات الاستثمارية، بهدف تحديد ماهية هذه الجامعات وآليات عملها. ولقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: أن الجامعة الاستثمارية تعد بمثابة وكيل للتغيير الاجتماعي وأداة مهمة في تسهيل الاقتصاد القائم على المعرفة؛ لأنها تدعم توليد المعرفة واستثمارها من خلال مهماتها الثلاث للتعليم والبحث وريادة الأعمال، علاوة أنها تدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تعزيز روح المبادرة الأكاديمية وتحليل النماذج المتنوعة فى الشركات الكبرى ومحاولة الاستفادة منها فى تطوير البرامج الأكاديمية والبحثية بداخلها.

بينما تناولت دراسة (بوفالطة، موساوى، ٢٠١٥) اتجاهات التحول إلى الجامعة الاستثمارية كمصدر للتمويل الذاتي بالجامعات الجزائرية، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعلقة بذلك، من أهمها ما يلى: أن تلبية الطموحات المتنوعة للجامعات المعاصرة يحتاج إلى توفير مصادر تمويل إضافية على التمويل الحكومي، ولذلك فقد طبقت جامعات الدول المتقدمة صيغة الجامعة الاستثمارية باعتبارها جامعة منتجة للموارد المالية من خلال الخدمات التى تقدمها للآخرين، مع المحافظة على التزاماتها العلمية والثقافية تجاه مجتمعها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يمكن اعتبار الجامعة الاستثمارية بمثابة مصنع للمعرفة تتزود منه المؤسسات الإنتاجية تبعاً لاحتياجاتها. وأن الجامعة الاستثمارية تتميز عن الجامعة التقليدية في كونها أكثر احتكاكاً بمؤسسات الإنتاج والأعمال من خلال أشكال متعددة من التعاون، مثل: العمل كبيوت خبرة، واحتضان المشروعات الابتكارية، وتوفير حدائق المعرفة للمستثمرين. ولذلك فإن التحول إلى جامعة استثمارية يسهم في توفير التمويل اللازم لدخول الجامعات في سياق تنافسي لا يقبل إلا الأقوى.

في حين عرضت دراسة اتزكويتز (Etzkowitz, 2016) ملامح الجامعة الاستثمارية من حيث رؤيتها وأهدافها، وقدرتها على جذب شريحة كبيرة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين علي المستوي الدولي، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج أهمها ما يلى: أن الاستثمارات الجامعية أصبحت ضرورة ملحة في ظل البيئة سريعة التغير والتمويل المحدود بالجامعات، حيث تسهم في تحقيق موارد مالية في كافة المجالات الجامعية، وتركز على تحويل أطر عملها إلى مشاريع اقتصادية واقعية ناجحة ومنتجة تدعم الاقتصاد وتحقق التنمية المستدامة. علاوة على أن الجامعة الاستثمارية

تنطلق من تبنى رؤية استراتيجية موجهه لسوق العمل العالمي، واعتماد برامج وأنشطة ذات طابع دولي، وعقد شراكات حقيقية مع منظمات الأعمال، ومع الجامعات الأخرى.

وهدفت دراسة (عبد الحافظ، وسعد، ٢٠١٨) إلى إيجاد مصادر تمويلية غير تقليدية لجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية، وتعزيز تنويع مصادر التمويل في الجامعة. وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج المتعلقة بتحصيل موارد مالية اضافية لجامعة الملك خالد من خلال التطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة في أبها، بلغت (٩٨٧) فرداً، في العام الدراسي ٢٠١٧/١٦، حيث جاء المسار الاستثماري القائم على التطوير التنظيمي المرتكز على ترشيد النفقات وتعظيم العائد في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة، ثم جاء مسار الشراكات الاستراتيجية بين الجامعة وقطاعات المجتمع ومؤسساته في الترتيب الثاني، بينما جاء مسار الرسوم الدراسية في الترتيب الأخير من حيث درجة موافقة أفراد العينة.

ولقد سعت دراسة بيزيرى وزملائها (Bizri& et al., 2019) إلى اقتراح نموذج للجامعات الاستثمارية التي تعمل في البلدان النامية، بحيث يهدف هذا النموذج إلى تحديد عوامل النجاح الرئيسية للجامعة الاستثمارية مع مراعاة القيود السياقية بهذه البلدان، ولقد اعتمدت الدراسة تصميم أداة مسح مكونة من ٦٠ عنصرًا وتوزيعها عبر ١٠جامعات في لبنان، ولقد أكدت نتائج الدراسة: أن أقوى عوامل النجاح للجامعات الاستثمارية في البلدان النامية، يتمثل فى تأثير الموارد البشرية والمادية والقدرات القيادية ونقل التقنية وتوظيفها في المجتمع باعتبار هذه العوامل هى الأهم للمجتمع المحيط بالجامعة، وأنه لضمان نجاح هذا النوع من الجامعات فلابد من وجود ثقافة داعمة لتنظيم المشروعات الاستثمارية، وفى توفير بيئة جيدة لريادة الأعمال، مما يسهم في التحول الكامل نحو الجامعة الاستثمارية المناظرة للجامعات في الدول الأوروبية الأكثر تقدماً.

وفى نفس السياق فقد هدفت دراسة داكوستا وزملائها(DaCosta& et al.,2020) إلى توضيح خصائص الجامعة الاستثمارية، وتجاوز تلك الجامعة لمفهوم ريادة الأعمال إلى جوانب أخرى أعمق من ذلك، مثل: مواجهة المطالب الاجتماعية المتمثلة فى تحسين جودة التعليم الجامعي، والتفاعل الأمثل مع مشكلات المجتمع بمختلف مؤسساته. ولقد توصلت الدارسة إلى نتائج من أهمها: أن الجامعات على مستوى العالم تواجه تحديات جديدة وتغيرات سريعة، مثل: زيادة وتيرة التقدم التكنولوجي، وانخفاض التمويل بشكل يعوق حركات التطور والمنافسة..... إلخ.

هذه التحديات والتغييرات تتطلب ثورة داخلية بالجامعات لتكون أكثر قدرة على الاستثمار فى مواردها لتحقيق العوائد الربحية، كما تؤكد الدراسة على أن صناعة المستقبل أصبح مرهون بقدرة كل جامعة على توليد الأفكار وطرح المشروعات والمشاركة فى تطوير الاقتصادات الناشئة بالمجتمع، وأن الجامعة الاستثمارية تسهم فى تحقيق ذلك بقدرتها على دمج ممارسات تنظيم المشروعات بين التدريس والبحث والإرشاد والابتكار ضمن بيئة استثمارية متفاعلة مع بيئتها.

ومن خلال العرض السابق للدراسات المتعلقة بجامعة المشروعات الاستثمارية، يمكن استخلاص ما يلى:

* أن الجامعات فى أشد الحاجة إلى التمويل الذاتي، والذى يمكن أن يدر لها دخلاً مالياً، ويسهم فى حل بعض مشكلاتها وزيادة استقلالها؛ وذلك من خلال استثمار وتوظيف كافة الموارد المتاحة بداخلها.

* أن تطبيق المشروعات الاستثمارية بالجامعات يسهم فى إعداد الأفراد إعدادًا متوازنًا للحياة المنتجة؛ وذلك من خلال إحداث الترابط بين الأطر النظرية للمعرفة الإنسانية والأطر التطبيقية، ومن ثم العمل المنتج الذي يكون مؤداه خدمة المجتمع وتطويره وتحقيق تقدمه، ومن ثم اتصافها بالتقدمية والمواءمة مع ما يدور حولها من توجهات اقتصادية.

* أن المشروعات الاستثمارية بالجامعات تسهم بشكل كبير في الحفاظ على جودة بيئة العمل للمؤسسات الجامعية، كما أنها تمثل أداة نشطة لتطوير الأعمال، ودعم الإنتاجية، وتطوير المنتجات والخدمات وتوفير الموارد الذاتية اللازمة لتحقيق الاستقلال المالي للجامعات.

الخطوة الثانية: جامعة المشروعات الاستثمارية وتحقيق الاستقلال المالي للجامعات المعاصرة (إطاراً نظرياً)

وتشمل هذه الخطوة المحاور التالية:

المحور الأول: الاستقلال المالي للجامعات المعاصرة:

تواجه الجامعات فى العالم المعاصر عديداً من التحديات التى أفرزتها العولمة والتغييرات السريعة والمتلاحقة فى شتى المجالات، والتي من أبرزها: التدفق المعرفي والتكنولوجي، وثقافة السوق الحر، والانفتاح الاقتصادي العالمي؛ الأمر الذى استوجب عليها العمل على إيجاد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات ولإحداث التنمية والتطوير فى ظلها.

ويقتضى تحقيق الجامعة لأهدافها أن يرتكز أداؤها على ثلاثة مبادئ أساسية هى: استقلالية الجامعة وقدرتها على البحث العلمي دون ضغوط أو تدخلات، والتفاعلات الإيجابية المنتجة بين أعضائها، وأخيراً التفاعل بين الجامعة والمجتمع الذى تعيش فيه. ولكى تمتثل

الجامعة لهذه المبادئ يتطلب استقلالها مادياً وتمويلياً وتوافر إمكانيات علمية وفنية تُمكنها من أداء وظائفها.

ويتضمن هذا المحور ما يلى:

أولاً: ماهية الاستقلال المالي للجامعات، وأهدافه:

تعتبر قضية الاستقلال الجامعي من القضايا المهمة التى تواجه كثير من دول العالم، برغم اختلاف مستويات النمو الاقتصادي فى كل منها، وهى قضية متجددة دوماً بسبب التغيرات فى النظام الاقتصادي العالمي، وارتفاع تكلفة نظام التعليم الجامعي. فكلما زادت درجة استقلالية الجامعة، قلت درجة التأثيرات الخارجية عليها، ومن أهم هذه المؤثرات درجة الرقابة التى تفرضها الدولة على الجامعة، وكلما زادت درجة الرقابة المفروضة، كلما تقلصت استقلالية الجامعة فى اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة. (سنبلو، ٢٠١٠: ٨)

والجامعات المعاصرة لا يمكنها تحقيق رؤيتها ورسالتها، ومن ثم أهدافها، دون تمتعها بالاستقلال الكافي. ولا يقصد باستقلال الجامعات انعزالها عن المجتمع، أو الخروج عن نظمه وقوانينه، ولكنه يعنى حق كل جامعة فى تدبير شئونها الأكاديمية والإدارية والمالية، بما يوافق النظم والقوانين العامة فى المجتمع، وبما يكفل أيضاً للجامعة تحقيق دورها المأمول بالكفاءة المرجوة. ولذلك يرتكز الاستقلال المالي للجامعات على عوامل ثلاثة، هى: الاستثمار في التعليم، وذلك بالاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس فى خدمة المجتمع المحيط من خلال بعض الأنشطة التى تعود بالنفع المادي للجامعة، والاستثمار فى الفرص، بمعنى القدرة على اغتنام الفرص والإمكانات المتاحة واستغلالها بالطريقة المثلى بما يحقق ربح مناسب، ومواكبة احتياجات التنمية المستدامة، عن طريق احترام وتشجيع النمو العلمي والتثقيفي المستمر للأفراد، وتنوع أنماط التعليم الجديدة التى تتناسب مع احتياجات سوق العمل. (غريب،٢٠١١:٧١٨)

ولا يعنى استقلال الجامعات مالياً أن تتخلى الدولة عن دورها فى تقديم الدعم المالي، بل على الدولة الاستمرار فى تقديم الدعم المالي، على أن تتولى كل جامعة إنفاق هذه المخصصات، إضافة إلى مواردها الذاتية، ومن ثم يصبح التحدي أمام الجامعة أن تضع آليات تتيح لها زيادة مواردها وكيفية توزيع هذه الموارد. وعلى هذا الأساس فإن استقلالية الجامعة مالياً ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجانبين، يتمثل الجانب الأول فى عدم التقيد بمصادر تمويل محددة: وينطبق ذلك على مصادر التمويل سواء كانت حكومية أو غير حكومية، وخاصة وأن هناك اتجاه عالمي نحو الاستثمار فى الخدمات الجامعية، وتحميل الكلفة على المستفيد من ناحية، أو تقديم التمويل مع اشتراط خضوع

الجامعة لمتطلبات الممولين وبالتالي خضوع كافة ممارسات العمل الجامعي لمنطق السوق، بينما يتمثل الجانب الثاني فى حرية التواصل مع هيئات متنوعة لمد الجسور بين الجامعة وسوق العمل بهدف توفير المعلومات اللازمة والضرورية لتحسين العمل الجامعي، والاستفادة من رؤى المستفيدين الحقيقيين من التعليم وهم رجال الأعمال، والإدارات الحكومية فى دعم العمل بالجامعة دون التأثير على رسالتها.(Felt & Glanz, 2012: 27)

ويعد الاستقلال المالي للجامعات شرطاً ضرورياً للاستقلال الأكاديمي والإداري، وهو من أقوى الضمانات لحرية الجامعات. فالجامعة لا يمكن أن تستمر فى أداء رسالتها دون أن يتوفر لها المال اللازم بالإضافة إلى حرية التصرف فى هذ المال دون تدخل الجهة الممولة، ويترجم التمويل الذاتي فى كافة العمليات التى عن طريقها يمكن توفير موارد مالية داخلية للجامعات من خلال الأنشطة المتنوعة التى تقوم بها كل جامعة، ومن أجل هذا تسعى كثير من الدول إلى تعديل الإطار التشريعي لجامعاتها بحيث يسمح لها بتحقيق المرونة فى الاستجابة للفرص المتاحة بالسوق وللفرص التى تحفز على القيام بنشاطات استثمارية وجلب موارد إضافية، والاعتماد على الذات فى إيجاد مصادر للتمويل الذاتي. وبذلك بإمكان الجامعات أن تصبح أكثر توجهاً إلى الاستثمار، وأن وأكثر قدرة على تنمية نفسها وتحقيق التنمية لمؤسسات المجتمع المتنوعة. (سنبلو، ٢٠١٠: ١٧)

وتشير دراسة (شريف،٢٠١٢: ١٢٧) إلى أهم المظاهر الدالة على الاستقلال الجامعي، والتي تتمثل فى تزويد الجامعة بقواعد مالية ولوائح تتسم بأكبر قدر من المرونة بحيث تستطيع تصريف شئونها بحرية تامة وفقاً لسياسات ترسمها مجالسها المختلفة دون أى تدخل خارجي، علاوة على تعدد المصادر المالية للجامعات بما يكفى لتغطية متطلباتها وتأدية وظائفها وقيادة مجتمعها نحو حياة أفضل.

وتضع دراسة ماسين وجرونتزكا (Maassen&Gornitzka,2017 :277) عدداً من المؤشرات والممارسات الدالة على تحقق الاستقلال المالي للجامعات، والتي منها: حرية الجامعة فى وضع القواعد المالية الخاصة بها، ومن ثم حرية التصرف فى الميزانية، وما يرتبط بذلك من حرية التحويل من باب لآخر، ومن ثم من بند لآخر، فى سياق الميزانية الخاصة بها، علاوة على توافر المناخ التشريعي والإداري الذى يسمح للجامعة بتنويع مصادر دخلها، بالطرق التى تراها ملاءمة لها، وتوفير منابع مالية ذاتية للجامعة، بحيث تستطيع التصرف فى نتاجها بحرية وانطلاق، كما تستطيع تنميتها من خلال ما تقوم به من نشاط علمي وإنتاجي، بالإضافة إلى تحديد المخصصات المالية للجامعات فى شكل مبالغ إجمالية تمنح الجامعة دون تقييدها بأبواب

وبنود صرف محددة، ومن ثم على الجامعة تحديد أوجه إنفاقها، وتفصيلات ذلك الإنفاق، بما يمكنها من تحقيق أهدافها وأداء وظائفها.

وفى هذا السياق تؤكد دراسة كل من ميتشفيلا ومارتنيز(Michavila &Martinez, 2018: 182-183) أنه إذا كانت كفاءة الجامعة تقاس بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فإن الطريق الوحيد لتحقيق التميز الجامعي، هو استثمار كل جامعة لإمكاناتها وطاقاتها ومواردها وتحقيق الاستقلال الذاتي بداخلها، من خلال الاستفادة من مهارات وخبرات أعضاء هيئة التدريس فى تقديم الاستشارات بمقابل مادى، وعقد برامج تدريبية متنوعة لكافة قطاعات المجتمع، وتوفير مدربين أكفاء، وتفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص، والإعلان والترويج للمنتجات والخدمات التى تقدمها داخل الجامعة وخارجها، إلى جانب تسويق البحوث العلمية، ودعم فكرة الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية والإنتاجية من خلال إقامة مشروعات إنتاجية مشتركة.

ويعد الاستقلال المالي للجامعة شرطاً ضرورياً يسمح لها بالقيام بمسئولياتها نحو المجتمع، فهو ليس هدفاً فى ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق عديد من النواتج من بينها:(Jan, 2017: 4)

١- التخفيف من الأعباء المالية التى تتحملها الدولة فى الإنفاق على التعليم الجامعي بتوفير مصادر دخل أخرى.

٢- زيادة الدعم المالي المخصص للبرامج والمشروعات البحثية والخدمية والانتاجية بالجامعة.

٣- الاضطلاع بالأعمال والأنشطة الجديدة التى تتفق مع التحول إلى إنتاج المعرفة، وتسويق نتائج البحوث واعتبارها سلعة تجارية تعرض للبيع والشراء وتكون مصدر دخل للجامعة.

٤- القدرة على اتخاذ قرارات مستقلة فى حدود الالتزام بالقوانين المنظمة للعمل الجامعي.

٥- القدرة على تمييز وتحديد العلاقات المباشرة وغير المباشرة مع قطاعات المجتمع المختلفة.

٦- إعادة هيكلة استراتيجيات التمويل التى تتبعها الجامعات؛ بهدف التقليل من زيادة مستويات التباين فى مستويات الخدمات المقدمة للطلاب والمستفيدين.

وبناءً على ما تقدم تظهر الحاجة الملحة إلى أن يصبح الاستقلال المالي للجامعات بمثابة ثقافة متمثلة فى ممارسات وعلاقات تواصل يومية، كما يظهر أن الاستقلال المالي للجامعات يعد من أكثر الطرق فاعلية لمواجهة المتغيرات والتحديات وإيجاد حلول للمشكلات من خلال قيام الجامعات بمشاركة منظمات الأعمال والإنتاج فى حل مشكلات المجتمع، واعتبار كل مشكلة بمثابة فرصة لتوثيق علاقتها بالمجتمع لتيسير الاستثمار المتبادل بينهما، واستقبال وجهات النظر الجديدة وتشجع التغيير الهادف نحو تبادل النفع وتحقيق الإفادة لجميع الأطراف المشاركة.

ثانياً: مبررات الاستقلال المالي للجامعات المعاصرة:

يعتبر قصور الإنفاق الحكومي على التعليم بسبب الطلب الاجتماعي المتزايد عليه، من الضروريات الملحة لحدوث الاستقلال المالي للجامعات، ومن هنا تنوعت المبررات التى تمثل دافعاً للجامعات لإحداث الاستقلال المالي، والتي يمكن حصرها فى نوعين رئيسين من التحديات، هما:

١- التحديات الاقتصادية:

يعتبر التمويل من أكثر العناصر الحاكمة لمدى الكفاية والفاعلية فى مؤسسات التعليم الجامعي، ولذلك هناك عديد من المشكلات الخاصة بتمويل التعليم الجامعي منها: اعتماد الجامعات على الدعم المالي بشكل كبير من الحكومة، وبالتالي تفرض العديد من الحكومات الصيغ والقوالب على الجامعات دون تشخيص واقع تلك الجامعات، والإبطاء فى توريد الأموال المخصصة لها، وسوء توزيع واستخدام الموارد المالية المتاحة داخل بعض الجامعات. كما أن هناك متغيرات عالمية وإقليمية ومحلية تنعكس على الجامعات المختلفة، والتي تفرض عليها التمتع بدرجة عالية من الاستقلالية، وأهم هذه المتغيرات ما يلى: التوسع الهائل في أعداد الطلاب، وضعف قدرة الحكومات على تحمل ضغوط النفقات، والتكاليف المالية التى يتم إنفاقها على التعليم، وبالتالي لجوؤها إلى تحميل أولياء الأمور، والطلاب بعضاً من تلك النفقات، فى ظل تنامى ظاهرة المشاركة فى تحمل التكاليف المالية للعملية التعليمية، وظهور وزيادة أعداد الممولين الأجانب للعملية التعليمية. (عيروط، ٢٠١٥: ٥٣٨)

أضف إلى ذلك التغيرات الهائلة الحادثة على الصعيد الاقتصادي سواء على المستوى الفكري، أو على مستوى الإنتاج، وتتجلى هذه التغيرات فى التغير السريع فى المفاهيم الاقتصادية ومضامينها؛ فمفاهيم مثل الإنتاج والاستهلاك والادخار والاستثمار تغير مدلولها، فأخذت أشكالاً مغايرة عما كانت عليه من قبل، الأمر الذي يتطلب إلمام القائمين على تعليم الطلاب بمدلولات هذه المفاهيم، وتوضيح أبعادها لهم. علاوة على النظر إلى الجامعات فى ظل العولمة ليس فقط أنها جزء لا يتجزأ من جهود التنمية الوطنية بل تزايد هذا الدور فأصبحت عاملاً رئيساً فى إنتاج المهارات اللازمة للسوق العالمي، وأصبح التعليم الجامعي عامل جذب للاستثمار، ونتيجة تزايدت حدة المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة من جهة، والجامعات المحلية والعالمية من ناحية أخرى. (Hung,2020: 327)

٢- التحديات المجتمعية:

يشهد المجتمع العالمي تحولات وتطورات فى المجالات المختلفة: التكنولوجية، الاقتصادية، المعلوماتية، الثقافية، والسياسية، مما جعل هناك ضرورة ملحة لتطوير نظام التعليم بوجه عام

والتعليم الجامعي بوجه خاص، ومن أهم التحديات التى تواجه الأنظمة التعليمية، توفير مصادر تمويل كافية لتأمين التعليم المناسب للأعداد المتزايدة من الطلاب، وذلك بسبب الانفجار السكاني، والذى أدى بدوره إلى زيادة الطلب على التعليم الجامعي، وبالتالي أصبح من الضروري البحث عن بدائل لتمويل التعليم الجامعي بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمخصصة للتعليم الجامعي.

وتعد ظاهرة البطالة من أبرز التحديات الاجتماعية المعاصرة، والتي تعانى منها الكثير من دول العالم، ومن أهم أسباب البطالة: التقدم التكنولوجي وبالتالي الاعتماد على الآلات بدلاً من الأيدي العاملة، الانفجار السكاني وزيادة أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات، عدم ملائمة الأنظمة التعليمية لأسواق العمل، والتوسع فى التعليم الجامعي مع قلة التنسيق بين الجامعات وقطاعات الأعمال بشأن الاحتياجات الفعلية لسوق العمل. وعلى الرغم من أن معدل الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي لم يزد بنسبة الزيادة نفسها فى معدل الالتحاق به، ما سيؤدى ذلك إلى حدوث أزمة فى الجانبين الكمي والكيفي للتعليم الجامعي؛ ومن ثم يستلزم تحقيق الاستقلال المالي للجامعات لتتمكن من البحث عن مصادر بديلة لتمويلها، وتخفيف العبء عن الحكومة. (البنك الدولي، ٢٠١٠: ٢١٦)

وبناءً على ما تقدم يمكن القول أن تمويل التعليم الجامعي والإنفاق عليه من أكثر القضايا تعقيداً وأكثرها إثارة للجدل، وخاصة بعد الأزمة المالية العالمية التى تعانى منها جميع دول العالم، مع زيادة الطلب على التعليم الجامعي بشكل يفوق الإمكانات المادية والبشرية للجامعات، وانخفاض تمويل التعليم الجامعي بما يؤثر بشكل سلبى على مخرجات التعليم. وهذا يستلزم من الجامعات أن تسعى لاستغلال واستثمار الموارد المالية والبشرية المتاحة من أجل الوصول إلى أهدافها المرجوة وبخاصة مع ظهور اتجاهات وأشكال حديثة فى الجامعات ترتكز على الاستثمار فى المكونات والموارد المتاحة داخل بيئة العمل الجامعية.

ثالثاً: متطلبات تحقيق الاستقلال المالي للجامعات:

إن استقلالية الجامعة مالياً تمكن من إيجاد مناخ من الإبداع والمنافسة بين الجامعات وإتاحة فرص الابتكار والتجديد، والمحافظة على القدرات العلمية المتميزة فيها، واستقطاب المفكرين والمبدعين من العلماء والباحثين فى مختلف حقول المعرفة. وعلى ذلك ينبغي منح الجامعات الحرية والاستقلالية للبحث عن مصادر جديدة لتمويلها. ومن ثم الاهتمام بتحديد الأهداف الخاصة بتحقيق التمويل الذاتي بدقة ووضوح، ووضع خطة جيدة لتسويق الخدمات

الجامعية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عديد من المتطلبات، حيث أكدت دراسة (عسيرى، ٢٠١٦: ١٥١) على أن الاستقلال المالي للجامعات يتحقق بدراسة حاجات المجتمع المحلى وقيام الجامعات بتوفيرها مع مواكبة برامجها التغيرات المستمرة؛ لزيادة الإقبال عليها وإدرار أرباح أكثر للجامعة، مع وضع خطة مناسبة تمكن الجامعات من تسويق خدماتها إلى المجتمع المحلى، مع مراعاة الإعلان عن الخدمات التى تقدمها الجامعات، والتوسع فى إنشاء مراكز لتسويق الخدمات الجامعية داخلياً وخارجياً، مع دعم فكرة الشراكة بين الجامعات والشركات والمؤسسات الصناعية والإنتاجية المختلفة، من خلال إقامة مشروعات إنتاجية مشتركة؛ بهدف زيادة الموارد الذاتية للجامعات.

كما أشارت دراسة برافوت واسترمان (Pruvot& Estermann, 2017: 313) إلى أن الاستقلال المالي للجامعات يستلزم تحديد نقاط القوة والضعف فى الجامعات لتلافى نقاط الضعف والتركيز على نقاط القوة، والتحديد الدقيق للخدمات التى يحتاجها المجتمع، والتي يمكن أن تسهم فى تحقيق التمويل الذاتي للجامعة، علاوة على توفير الجودة فى الخدمات التى توفرها الجامعات؛ لتحقيق المنافسة مع القطاعات الخاصة، باستخدام تكنولوجيا توفر فى التكلفة، والتطوير المستمر للخدمات، والتنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس، مع رفع قيمة الحوافز والأجور وربطها بزيادة الإنتاج؛ لتحفيز العاملين على بذل الجهد وزيادة معدلات العمل لتحقيق التمويل الذاتي.

بينما يشير كل من ماسين وجرنتزاكا (Maassen & Gornitzka, 2017: 269) إلى مجموعة من العوامل اللازمة لتحقيق الاستقلال المالي للجامعات، من أهمها:

١- توجيه الاهتمام إلى البحوث التطبيقية التى تتغلب على مشكلات البيئة المحلية، من خلال الاتصال بالمؤسسات الإنتاجية، وتدريب الباحثين على العمل كفريق بحثى متعاون، يسمح بإنتاج مشروعات بحثية ذات طبيعة تجارية تدر دخل للجامعة، والتعرف على أهم المجالات التى تكون بمثابة فرص تسويقية جيدة تتمكن الجامعة بإمكانياتها المتميزة أن تحصل على تعاقدات فيها.

٢- توفير خدمات للمجتمع على أعلى مستوى من الجودة وبثمن يقل عن القطاعات الأخرى المنافسة لها، مع مراعاة تحقيق الجامعات عائداً مالياً يخفف من الأعباء الملقاة على الحكومة، وتوفير الموارد التى تحتاجها الجامعة. إلا أن هذا مرهون بإقناع العاملين بها بهذا الهدف، وعقد دورات تدريبية أو اجتماعات وندوات لهم، وتوعيتهم بضرورة تحقيق هذا الهدف، وأن يتم اشتقاق أهداف النشاط التسويقي من الأهداف العامة لكل جامعة.

٣- توفير قاعدة معلومات بالموارد المتاحة لكل جامعة، من خلال توفير أدوات التكنولوجيا الحديثة، وتدريب الكوادر البشرية على استخدامها؛ لتسهيل الاتصال داخل الجامعات، ووضع تصور حول مشكلات وطبيعة ونشاط وإمكانيات المستفيدين.

٤- تنظيم مؤتمرات تضم أكبر عدد من رجال الصناعة والإنتاج والخدمات، تكون مهمتهم التقدم بمشروعات لربط الجامعات بالبيئة الخارجية، ويمكن تسويق منتجات الجامعات بعرضها عليهم أثناء المؤتمر.

مما سبق يمكن استخلاص عديد من الفوائد التى يحققها الاستقلال المالي للجامعات واعتمادها على موارد ذاتية بداخلها، وذلك على النحو التالي:

* أن قيام الجامعة بأدوارها بكفاءة وفاعلية، يستلزم أن يتوافر لها مناخ من الحرية والاستقلالية وأن تتخلص من سيطرة البيروقراطية الحكومية.

* أن الحاجة أصبحت ماسة إلى تدعيم مصادر تمويل التعليم الجامعي بموارد إنتاجية تحصل منها الجامعة على إيرادات فى ظل تناقص الموارد التقليدية والاتجاه المتزايد فى تكاليف العملية التعليمية.

* أن الاستقلال المالي للجامعة يهدف إلى التخفيف من الأعباء المالية التى تتحملها الدولة فى الإنفاق على التعليم الجامعي بتوفير مصادر دخل أخرى.

* أن الاستقلال المالي يقتضى أن يكون للجامعة قواعد مالية خاصة بها، وأن تكون لها حرية التصرف فى كافة أبواب الميزانية المعتمدة لها دون التدخل من أي جهة أخرى.

المحور الثاني: جامعة المشروعات الاستثمارية فى الفكر الإداري المعاصر:

إن الموارد المالية من أهم الموارد اللازمة لتحقيق استثمار ناجح وفعال، ويتوقف نجاح استثمار هذه الموارد على حسن إدارتها، ومن ثم فإن الجامعة بما تمتلك من إمكانات بشرية ومادية، يمكن أن تتوفر لها فرصاً لزيادة الدخل، الذى يتيح لها تحقيق الاستقلال المالي عن الدولة، كما أن الجامعات تؤدى دوراً إيجابياً فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى المجتمعات المختلفة، فمثلها مثل جميع المؤسسات تحتاج إلى موارد مالية لتحقيق أهدافها وغاياتها، وكان التمويل الحكومي يمثل المصدر الرئيس فى تمويل الأنشطة التعليمية والبحثية، ولكن مع تزايد احتياجات التعليم وازدياد نفقاته، أصبحت هناك حاجة إلى مصادر جديدة للتمويل. (مدكور، ٢٠٠٩: ٢١)

وتعتبر المشروعات الاستثمارية داخل الجامعات من الوسائل التي تتطوَّر بها المؤسسات، والمُجتمعات بما يحقق التوازن، بغض النظر عن كونها مشروعات خدمية، أو ربحية؛ بهدف تحقيق التنمية الشاملة، والارتقاء بقدرات المؤسسات، والأفراد، وأن يكون العاملين في المشروعات متمتعين بالمهارات الأساسية؛ لاختيار المشروع، وإدارته، بالإضافة إلى امتلاكهم للمعلومات التي ترتبط بهدف المشروع، وكيفيّة تخطيطه، ومراحله، وتنظيم عناصره، وتقييم الأنشطة المُتعلِّقة به. (حنفي، وسراج الدين،٢٠١٣: ٧٨)

كما أن للمشروعات الاستثمارية أهمية كبيرة في تحويل الأفكار إلى واقع عملي من شأنه تعزيز وسائل الإدارة، وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد، وتجزئة الأنشطة الربحية، والخدميّة.

ويتضمن هذا المحور ما يلى:

أولاً: طبيعة جامعة المشروعات الاستثمارية، وأهدافها:

لقد شهدت الآونة الأخيرة إقبالاً ملحوظًا من جانب المؤسسات الجامعية على تبني وممارسة المفاهيم التسويقية الحديثة؛ بحيث يكون محور اهتمامها تحديد وتلبية رغبات وحاجات السوق بكفاءة عالية. فظهرت صيغة جديدة للجامعات، وهى تلك الجامعة التي تتبنى المشروعات (جامعة المشروعات) والتي ينظر إليها على أنها مؤسسة تقدم برامج تعليمية أكثر مرونة وأكثر طلباً من المستفيدين مع مراعاة معايير الجودة فى تنفيذها، وتحصل مقابل ذلك على تمويل ذاتي لنفسها، مع إعداد أفراد مؤهلين بالمواصفات التي يحتاج إليها المجتمع، وكذلك عمل الدورات التدريبية وتقديم الاستشارات الفنية، علاوة على تقديم بعض الخدمات التعليمية، مثل: القيام بإجراء البحوث التطبيقية للمساعدة في حل المشكلات الإنتاجية فى قطاعات العمل المختلفة. (مركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، ٢٠١٠: ٧٦)

وتؤكد جامعة المشروعات على اعتبار أن الجامعة مؤسسة استثمارية يمكنها المشاركة في نقل وتسويق منتجاتها وبحوثها، من خلال قيامها بتنفيذ عدد من البرامج الهادفة لتوصيل تلك الخدمات للمستثمرين، هذا وتقدم جامعة المشروعات دعمًا للشركات الصاعدة، يشمل هذا الدعم أنواع مختلفة من الخدمات والأنشطة المساندة البحثية والإدارية والتسويقية، وغيرها من الخدمات من خلال آليات مبتكرة، بالإضافة إلى برامج تربط التعليم بمواقع العمل، وتستفيد الجامعة من خلال تلك البرامج والأنشطة في الحصول على أساليب تمويل إضافية تساعد على زيادة درجة استقلالها المالي، وفى تقديم الخريجين المؤهلين لأصحاب الأعمال، وهذا الدور الجديد يلزم الجامعة تخطيط بيئة ملائمة داخلها، بالإضافة إلى بناء علاقات جديدة في العمل والصناعة وبالمحيط الاجتماعي عامة. (Wierschem & Johnston, 2015: 689)

ويستند وجود جامعة المشروعات كمركز للاستثمار على كونها تنظيم اجتماعي وُجد لتحقيق أهداف المجتمع من خلال عقد والتزام بالعمل وترجمة الفلسفة العامة والمخططات القومية إلى أهداف إجرائية، استنادًا إلى أن كل مجال دراسي ينطوي تحت نطاق الاهتمام القومي الذي يتطلب تطويره وتنميته. وفى هذا الإطار فقد شهد التعليم الجامعي في الصين تحولاً كبيرًا نحو تبنى ما يعرف بنموذج جامعة المشروعات، وذلك بالسماح للجامعات الصينية بعمل مشروعات وأنشطة تجارية قد تكون لها علاقة بالناحية الأكاديمية أو حتى ليس لها علاقة بها.

فقد أنشأت جامعة بيجانه Beijinh بالصين مركزاً تجاريًا بسورها، وقامت بالعديد من الممارسات الداعمة لتنفيذ المشروعات الاستثمارية بداخلها، مثل: (Calvo, 2019: 162)

* إنشاء وحدات بحثية مهمتها تقديم استشارات علمية والقيام بأبحاث تطبيقية في المجتمع.
* إنشاء وحدات ذات طبيعة إنتاجية مثل ورش الأثاث، وورش ألعاب الأطفال وغيرها.
* إقامة المعارض بهدف الحصول على موارد مالية.
* تكوين فرق رياضية جامعية على مستوى عالي وإقامة مباريات بينها وبين فرق أخرى مشهورة ليخصص دخلها لدعم الموقف المالي للجامعة.
* إنشاء مراكز تدريبية تقوم بتدريب العاملين في الشركات والمصانع وذلك لرفع كفاءتهم ومهاراتهم الإنتاجية.

وبذلك فقد استطاعت جامعة المشروعات في الصين رفع ميزانيتها من خلال مصادر التمويل الذاتي القائمة على الأنشطة والمشروعات التجارية، وتوقيع عقود التدريب مع شركات ومؤسسات إنتاجية، وعقود البحث والاستشارات، وتسويق الخدمات الجامعية، مثل: (نقل الطلاب، وتقديم الطعام، وتأجير المساكن .... الخ).

وتعتبر جامعة المشروعات نموذجًا مرنًا يحقق التوازن بين وظائف الجامعة الثلاث، حيث تعتبر الجامعة جزءًا لا يتجزأ من آليات السوق ومؤسسة لإنتاج وتسويق المعارف والبرامج والأبحاث المرتبطة بالسوق، وعقد صفقات الشراكة مع مؤسسات المجتمع الأخرى. فهي جامعة لا تسعى لأن تتخلى عن مهامها العلمية والتربوية وتتحول إلى مجرد مصنع من المصانع لإنتاج هذه السلعة أو تلك فحسب. بل تسعى أيضاً أن تستثمر الجامعة إمكاناتها العلمية من ملكات عالية التأهيل ودقيقة التخصص وواسعة الخبرة، والاستفادة المثلى من أجهزتها العلمية ومختبراتها وورشها المتطورة، وذلك إما لغرض تصنيع أو تطوير مواد أو أجهزة ذات مواصفات علمية متقدمة أو مواد أو أجهزة تحتاجها المؤسسات الصناعية، أو إيجاد مواد محلية بديلة لمواد مستوردة أو

تصنيع قطع غيار لآلات معقدة أو ما شابه ذلك لتحقيق موارد مالية إضافية لمنتسبيها وسد بعض احتياجاتها.(Calvo, 2019: 165)

وتتبع جامعة المشروعات عديد من الأساليب التسويقية التي تساعدها على تطوير وتحسين الخدمات القائمة والإعلان عن خدمات جديدة في الصحف والإذاعة والتلفزيون والإنترنت ووضع أسعار لتلك الخدمات، وإقامة الندوات والمحاضرات، والاتصال الشخصي أو الزيارات للمؤسسات التي تستفيد من خدماتها، إذ لا ينظر للتعليم داخل الجامعة على أنه ضروري فقط لإعداد العناصر المؤهلة اللازمة للتنمية، لكنه يسهم كذلك في إزالة كثير من العوائق الاجتماعية المعوقة لحركة النمو الاقتصادي وغرس مقومات العقلية العلمية؛ باعتبارها دافعًا للتنمية الاقتصادية. فالجامعة الاستثمارية تؤكد على أن التعليم العالي يمثل مجالاً استراتيجيًا للاستثمار فى رأس المال البشرى، كما أنها ترسى الأساس لمرحلة التراكم العلمي والخبرة العملية لخريجيها، الأمر الذي يجعل منها نقطة فارقة ليس فقط في مساراتهم الوظيفية وأدوارهم المجتمعية، بل في حياة ومسار المجتمع ككل. (عبد الحافظ، وسعد، ٢٠١٨: ٣٤)

وتولى جامعة المشروعات اهتماماً كبيراً بأساليب التعليم والتعلم والتدريب الطلابي، حيث تتعدد أماكن الدراسة وأزمنتها داخل جامعة المشروعات، حيث يتوزع طلاب التخصص الواحد ما بين القاعات الدراسية لتلقى الأطر النظرية وآخرين داخل الورش التدريبية، وفئة ثالثة داخل المؤسسات الإنتاجية تقوم على تجريب الأبحاث العلمية ومردودها الاقتصادي، ولعل في ذلك الترابط فائدة كبيرة لسوق العمل باعتباره الوعاء الأساسي المستوعب لمخرجات ونواتج العملية التعليمية، كما يشارك المتخصصون بسوق العمل في آلية تصميم جملة المقررات الدراسية داخل كل تخصص، وتحديد أوقات التدريب الميداني داخل مؤسساته، وغالبًا ما يتم تنظيم مفردات تلك المقررات وتطبيقاتها وفقًا لطبيعة مواقع المشكلات التي تواجه سوق العمل. كما تتضمن الخطط والمقررات الدراسية بالجامعة بعض الأسس والأساليب التي تنمى قدرة الطالب على تحديد المشكلات المرتبطة بسوق العمل والعمل على حلها، هذا بالإضافة إلى الفهم الجيد لخصائص المهنة وممارستها، من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر. (العنزى، ٢٠١٧: ٣٨)

ويعد اختيار الطلاب لدراسة التخصصات التي يحتاجها سوق العمل من أهم العوامل التي تسهم في تشكيل مخرجات جامعة المشروعات، وذلك لأن عدم الاختيار السليم يسهم في تكديس أعداد الطلاب في سوق العمل ويؤدى إلى زيادة البطالة في المجتمع. وفى هذا الصدد فإن جامعة المشروعات تحرص على حصر الوظائف المطلوبة في سوق العمل، بحيث تقوم بإعداد خريجين مزودين بالمهارات اللازمة لتلك الوظائف، ويمكن الوقوف على كفاءة هذا التوجه من خلال معرفة أراء

المسئولين بالمؤسسات الإنتاجية عن مدى ملائمة التخصصات المختلفة للخريجين مع طبيعة الأعمال المسندة إليهم. فجامعة المشروعات تجمع بين التدريس النظري والممارسة التطبيقية نتيجة التعاون الواسع مع مؤسسات العمل، فهي تمكن الخريج من استيعاب الخبرة النظرية والعملية الضرورية. وبهذا يعد سوق العمل وما يدور بداخله من عمليات بمثابة المعيار أو المحك للحكم على جودة الكفاءة الداخلية والخارجية لجامعة المشروعات.(Machado, 2015: 113)

وعلى ضوء طبيعة جامعة المشروعات، فإن هذه الصيغة من الجامعات تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية: (عبد الحافظ، وسعد، ٢٠١٨: ٣٧), (Ferreira& et al., 2018: 72- 73) & (José & et al., 2020: 44)

١- بناء إطار تنظيمي للتفاعل بين الجامعة وقطاع الأعمال ومؤسسات الإنتاج، من خلال تنمية الموهبة العلمية، وتمكين الخريجين من استيعاب حقائق ومتغيرات العصر.

٢- تفعيل دور التعليم في العملية الإنتاجية، وترسيخ قيم احترام العمل، والالتزام والمعرفة، والتنافس والتميز، وترغيب الطلاب في الممارسة العملية.

٣- دعم استقلالية الجامعة من الناحية المادية، ومن ناحية الإمكانيات العلمية والفنية، والتأكيد على التفاعل بين أعضائها من جانب وبينها وبين مجتمعها من جانب آخر.

٤- توجيه قدرات البحث العلمي الجامعية، لتنمية الموارد الاقتصادية والحفاظ عليها، وذلك بتكوين اتجاهات لدى الطلاب والباحثين نحو القدرة على حل المشكلات باستخدام المعرفة المتاحة وبتوظيف مهارات البحث العلمي والتفكير الابتكاري.

٥- ربط الجامعة بمؤسسات الإنتاج، من خلال تدريب الطلاب أثناء الدراسة في المؤسسات الإنتاجية، فضلاً عن تنمية مهاراتهم لتكون أكثر ملائمة لاحتياجات التنمية.

وباستقراء أهداف جامعة المشروعات الاستثمارية، فإنها تتمحور حول ما يلى:

* زيادة الإنتاجية الجامعية في كافة مجالات وقطاعات الأداء الجامعي.
* الحد من التكاليف الزائدة والعمل على ترشيد الموارد والاستخدام الأمثل لها.
* إنجاز المشروعات بالوقت المحدد وبأعلى كفاءة ممكنة.
* إنجاز المشروعات بالميزانية المقررة دون الحاجة الى اقتراض أو الاحتياج لتمويل إضافي.
* تنفيذ المشروعات وفقاً لمعدلات الجودة المطلوبة بما يوافق معدلات الاداء الراقية من ناحية، ويحقق رضا المستفيدين من ناحية أخرى.

* إرضاء أعضاء فرق المشروعات المتعددة من داخل المؤسسة، وهم المستفيدين الداخليين بالمؤسسات الجامعية.

وبتحقيق جامعة المشروعات لتلك الأهداف، تقوى العلاقة بينها وبين مؤسسات الإنتاج في المجتمع حيث تكون برامجها انعكاسًا لاحتياجات سوق العمل. بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لتلك المؤسسات للتعرف على قدرات الطلاب واختيار البارزين منهم للعمل فيها بعد التخرج.

ثانياً: أنواع المشروعات الاستثمارية بالجامعات:

إن بيئة المشروعات بالجامعات بيئة معقدة؛ حيث إن كل مشروع وجد لتحقيق هدف جديد، ويمكن أن يشترك في تحقيقه أفراد من عدة كليات، وهؤلاء الأفراد لديهم خلفيات ثقافية وتعليمية متعددة ومتنوعة، يسعون معاً لتوفير الموارد المختلفة لتنفيذ المشروع، وكلما زاد حجم المشروع، زادت عدد الكليات المشاركة في المشروع على مستوى الجامعة؛ وبالتالي زادت المشكلات المحتملة؛ الأمر الذي يتطلب تبني الهيكل التنظيمي الملائم للخصائص الفريدة للمشروع بما يحقق أهدافه. ومن أهم الأنواع التي يتم تنظيم المشروعات الجامعية في ضوئها، ما يلى:

١- المشروعات كجزء من الوحدات الوظيفية:

وهنا يكون تنظيم المشروع جزءاً من الوحدات الوظيفية للجامعة؛ بحيث يكون هناك بعض العاملين في تخصص واحد يرأسهم مدير له عليهم السلطة الإدارية، فمثلاً إذا وجد مشروع لقياس اتجاه الرأي العام الخارجي نحو الخدمات التي تقدمها مؤسسة خدمية، فإن هذا المشروع يقع تحت دائرة العلاقات العامة بتلك المؤسسة، ويدار فريق المشروع بمعاونة فرد واحد يقوم بتنسيق عملية اتخاذ القرار، ومتابعة البرامج وتقديم الاقتراحات، وبذلك تتضمن مهمة المشروع تخصصاً واحداً، ويقع فريق المشروع في وحدة وظيفية واحدة. (Sultan, 2017: 155)

٢- المشروعات القائمة على الفرق متعددة الوظائف:

أن تتضمن مهمة المشروع عدة تخصصات؛ وبالتالي يشكل فريق المشروع من أعضاء من عدة وحدات وظيفية فرعية، ويتم وضعهم في الوحدة الوظيفية الأكثر مسؤولية عن المشروع أو على مستوى وظيفي أعلى، بما يعطي أهمية أكبر للمشروع، ويتم من خلال تلك المشروعات إلغاء الحواجز بين الأقسام الوظيفية المختلفة، بما يؤدي إلى نوعية أداء أفضل وبتكاليف أقل، ويلقب الشخص الذي يدير المشروع بمنسق المشروع Project Coordinator، وبالرغم من أن هذا الفرد لا يتمتع بسلطة تنفيذية على أعضاء الفريق، إلا أن لديه السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بميزانية المشروع، وبرامجه، واتخاذ الإجراءات المتعلقة بتلك القرارات. (هاشم، ٢٠١٠: ٧١)

٣- المشروعات ذات التنظيم المصفوفى

يطلق مصطلح تنظيم مصفوفة المشروع على الفريق متعدد التخصصات، الذي يُلحق أعضاؤه من وحدات تنفيذية أو وظيفية مختلفة من المنظمة الهرمية، ويعتبر التنظيم الذي يتم تطويره مؤقتاً في طبيعته؛ لأنه تم بناؤه حول مشروع أو مهمة معينة يتم تنفيذها وليس حول وظائف تنظيمية، وبهذا المعنى فتنظيم المصفوفة هو تنظيم مشروع مركب على تنظيم هرمي تقليدي، يشترك فيه مدير المشروع في المسئولية مع المدير الوظيفي؛ من أجل التعهد بالأولويات وتوجيه عمل الأفراد الذي يعهد إليهم بالمشروع، وعموماً فالتنظيم المصفوفى يمثل دمج لمهمة التركيز على الهيكل التنظيمي للمشروع مع القدرة الفنية للهيكل الوظيفي. (عديلة،٢٠١٩: ١٥٩)

وفى ضوء ما تقدم فإن المشروعات الجامعية يمكن اعتبارها جزءاً لا يتجزأ من هيكل الإدارة القائمة، وأن نجاح هذه المشروعات يتوقف على وجود إدارة جامعية تمتلك القدرة على التخطيط السليم والمتابعة المستمرة لكل نشاطات الجامعة بما يتيح لها حرية تصريف وإدارة شئونها بما يتناسب مع ظروفها، مع قناعة العاملين بالجامعة على اختلاف أدوارهم، بأهمية تنفيذ هذه المشروعات لجامعتهم، من أجل تحقيق مستوى أفضل لحاضر الجامعة ومستقبلها.

ثالثاً: خطوات تنفيذ المشروعات الاستثمارية بالجامعات:

لا تسعى جامعة المشروعات إلى الدخول في منافسة مع المؤسسات الإنتاجية الأخرى، لتحقيق ربح اقتصادي فحسب، ولكنها تقوم بهذه الأنشطة لتجنى فوائد الشراكة من تقوية وتعزيز العلاقة بينها وبين قوى السوق الموجودة، مما يعود بالنفع على عملية التعليم والتعلم والتنمية الاقتصادية، كما أنها تمثل أحد أهم مصادر القيام بدراسات الجدوى الفنية وربما الاقتصادية للمشاريع الإنتاجية المختلفة المراد إنشاؤها، وكذلك تقويم أداء المشروعات الإنتاجية القائمة فعلاً بهدف تحسين إنتاجيتها باعتماد أساليب إنتاج الإدارة الصناعية الحديثة. ولذلك فإن نجاح الجامعة في تنفيذ مشروعاتها الاستثمارية يعتمد على مجموعة من الخطوات الأساسيّة، وهي:

١- التخطيط للمشروع:

هو أول خطوة من خطوات تنفيذ المشروعات؛ حيث تدرس حالة ما بهدف صياغة فكرة معينة للمشروع، ومن ثم تحديد أهدافه، والنتائج المتوقعة منه؛ عن طريق تنفيذ خطة تفصيلية تساعد على برمجة العمل الخاص بالمشروع، ويتضمن التخطيط للمشروع تطبيق الخطوات الآتية: بناء إطار خاص في المشروع؛ وهو إطار منطقي يتكون من مجموعة خطوات يتم تنفيذها، وعند الوصول لنهايتها يتم الحصول على تصورٍ كاملٍ حول المشروع، والهدف من تأسيسه.

٢- إعداد خطة عمل المشروع:

وهي طريقة تساعد على الربط بين الموارد المتاحة ونتائج المشروع؛ حيث تُساهم هذه الخطة في توضيح تصور حول الخطوات المناسبة لسير المشروع؛ حتى تستطيع الجامعة الوصول إلى الأهداف، وتُحقق المهام المطلوبة لتنفيذ أعمالها.

٣- تنظيم المشروع:

هي عملية استخدام الموارد بهدف مُقارنتها مع النشاطات المحددة في السابق؛ حيث تتم دراسة الحاجة إلى الموارد البشرية والمستخدمة في إدارة المشروع، ومن ثم تصمم الإجراءات الخاصة بتقييمه المرحلي؛ من أجل الوصول إلى تحديد التكاليف التي يحتاجها بدء تطبيق المشروع، وأن تُحدّد الموارد البشرية المهام المتوقّعة من كل فرد، وترتبط هذه المهام مع الأنشطة المخطط لها في السابق، وتسعى كل منها إلى تحقيق أهداف المشروع. (أبو النجا، ٢٠٠٩: ١٣-١٥)

٤- التوثيق وإعداد التقارير:

يعد التوثيق من النشاطات المهمة لإدارة المشروعات، فيعتبر وسيلة لمتابعة كافة الأعمال والتطورات الخاصة بها، أما التقارير فهي الوسائل التي تساعد على تحديد فعالية المشروعات والكفاءة الخاصة بها عن طريق تحليل الحالة القائمة، وحصر نقاط التطور، وتقديم التوصيات التي تساعد على تعزيز سير العمل.

٥- إنشاء النظم الخاصة بالتقييم والمُتابعة:

وتعرف المتابعة بأنّها عمليات متكررة تسعى إلى الحصول على معلومات عن كافة الأعمال والنشاطات الخاصة بالمشروع؛ من أجل التحقق من سيرها وفقاً لخطة العمل، أما التقييم فهو قياس الأداء المرتبط بنشاط معين ومحددٍ مسبقاً؛ من أجل المساهمة في إصدار أحكام نهائية حول ذلك النشاط، ومدى قدرته على الوصول إلى الأهداف المتوقعة منه خلال مدة زمنية معينة.

٦- إعداد الموازنة المالية للمشروع:

وهي خطة مالية تحتوي على معلومات عن التكاليف التشغيلية للمشروع، وتساعد على التأكد من كافة الموارد المستخدمة في تطبيق نشاطات المشروع، وتساهم بتوفير أدوات رقابية لمتابعة العمل عن طريق المقارنة بين المصروفات الفعليّة والمصروفات المُخطط لها. (Mokaya, 2012: 306)

٧- تنفيذ المشروع:

وهو البدء في تطبيق المشروع بشكل فعلي؛ حيث تعتمد هذه الخطوة على الخطوتين السابقتين، فيعد وجود تخطيط مناسب، وعناصر تنظيم مفصلة من الأسس التي تساعد على نقل المَشروع

لِيُصبح واقعياً وموضوعياً، ومن المهم عند تنفيذ المَشروع الاهتمام بمتابعته عن طريق متابعة كافّة الموارد المتاحة، ومقارنتها مع الأهداف والنتائج المتوقعة.

٨- تسويق المشروع:

بمعنى توفير حاجات الأفراد بالاعتماد على أسس عديدة، مثل: تحليل رغباتهم، واختيار السوق المناسب لوصول المنتجات لهم، ودراسة تكاليف الإنتاج .... الخ.

٩- تقييم المشروع:

وهي الخطوة الأخيرة من خطوات تنفيذ المشروعات؛ حيث من واجبات مديري المشروعات التأكد من أنها تحقّق الأهداف الخاصة بها، ولكن لا يظهر اهتمام كبير في التقييم النهائي للمشروع؛ لذلك يتم العودة إلى الأهداف المحددة في السابق؛ من أجل التأكد من مدى مطابقتها مع المخططات المحددة مسبقاً. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٦: ٧٧)

ومما سبق يمكن القول أن منهجية تنفيذ المشروعات، تستلزم توفر عدة عوامل، من أهمها: وجود أهداف محددة مسبقاً، وتحديد التكاليف الكلية للمشروع، وتوفر فريق عمل تقني متخصص، ووضع موعد محدد لإنهاء المشروع، مع التركيز على المتطلبات التي يرجو تحقيقها من المشروع، بالإضافة إلى ضرورة أن يكون المشروع فريداً، أي غير مكرر قبل ذلك.

المحور الثالث: المجالات الرئيسة لتنفيذ المشروعات الاستثمارية، تحقيقاً للاستقلال المالي للجامعات:

لقد شهد النصف الثاني من القرن الماضي اهتمامًا متزايدًا بالتعليم الجامعي الحكومي كعامل فعال وحاسم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وخاصة مع نزوع علماء الاقتصاد والتعليم إلى قياس العائد الاقتصادي والاجتماعي للتعليم قياسًا كميًا، ولذلك يتحتم عليها إعادة النظر في أهدافها ومحتواها وإمكاناتها وأساليبها؛ بحيث تتمكن من المنافسة مع الجامعات الخاصة، والتفوق عليهم، ولذلك فقد بات من الضروري أن تكيف الجامعات نفسها كي تكون مستقلة مالياً ولديها الكفاية بما تقدمه من خدمات لغيرها وأن تكون لديها طريقة مناسبة لتدبير أموالها ومواردها.

إن التعليم الجامعي في مضمونه ليس عملية استهلاك خالصة، فالعملية التعليمية هي استثمار في تنمية قدرات البشر. وهكذا يدعم التعليم قدرة الأفراد في مجال تنفيذ المشروعات والإدارة ودراسات الإنتاجية. وعليه فإنه كلما كان التعليم الجامعي استثمارًا ذا عوائد ومكاسب مستقبلية فإنه من الخطأ الجسيم أن تعتبر نفقات التعليم استهلاكًا فوريًا، فنفقات التعليم ليس للرفاهية، وليس عبئًا

على الدولة واستخدامًا لمواردها أو استنزافًا لمدخرات كان من الممكن استخدامها في أغراض استثمارية أخرى. (مدكور، ٢٠٠٩: ٣٦)

ولذلك فقد تعددت مجالات الاستثمار في المجالات الجامعية، لتشمل ما يلى:

أولاً: الاستثمار في البرامج الأكاديمية:

تتنوع أساليب التمويل الذاتي التى يمكن أن تعتمدها الإدارة الجامعية لتوفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق أهدافها، من خلال التعليم الممول ذاتياً، وهو التعليم الذى لا يتم الإنفاق عليه من الموازنة الحكومية، إنما يتم ذلك من خلال الرسوم الدراسية التى يدفعها الطلاب، ويتمثل فيما يلي:

١- طرح برامج أكاديمية متميزة :

وهى تلك البرامج التى يتم اختيارها بعناية وطبقًا لاحتياجات سوق العمل العالمي، مع الاعتماد في تصميمها على الاستراتيجيات المعاصرة في التدريس واستخدام الأساليب المتطورة من أساليب التعلم الذاتي واستخدام الفصول الدراسية الديناميكية بخلاف استخدام أحدث الوسائل التعليمية التكنولوجية وتوفير مصادر التعلم الحديثة المختلفة، وتتمثل في توافر أحدث المراجع وتوافرها بأعداد تناسب أعداد الطلاب، بالإضافة الى الاعتماد على قواعد المعلومات العالمية كمصدر رئيس للمعلومات والتعاقد مع كبرى دور النشر الالكترونية لاستيفاء متطلبات بعض التخصصات الدقيقة. كما يراعى أن تكون تلك البرامج ذات طبيعة دولية وأن تكون الدراسة فيها قائمة باللغة الانجليزية، ومعتمدة على البرمجيات المتقدمة، ومتوافقة مع أحدث ما توصلت إليه فروع المعرفة المختلفة حول العالم، وتسهم في تحقيق التنمية في مجالات علمية جديدة غير مسبوقة. (المنقاش، وعنيق، ٢٠١٧: ١٢٩)

ولقد حرصت جامعة ماساشوستس الأمريكية University of Massachusetts على الاهتمام بالبرامج الأكاديمية المميزة، باعتبارها معياراً لتميز الجامعة من جهة، ومصدراً للتمويل الذاتي من جهة أخرى، ولقد ترجمت الجامعة حرصها على هذه البرامج التعليمية بأن قامت بدعمها من خلال الجهات التالية:(University of Massachusetts: 8/2020)

أ- مجلس الفنون بالجامعة Council for the arts: يدعم المجلس مشاريع الفنون فى جميع التخصصات بمنح تتراوح من بعض مئات إلى عدة آلاف من الدولارات. وتستعرض لجنة المجلس للمنح، الطلبات المقدمة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين ثلاث مرات سنوياً، وتستند الجوائز على الابتكار في المشروع ومدى إشراكه لطلاب الجامعة.

ب- صندوق داربلوف d`Arbeloff للتميز فى التعليم: تم تأسيس الصندوق من خلال منحة بقيمة ١٠ مليون دولار، ويعتبر هذا الصندوق فريد من نوعه من خلال التركيز على عملية التعليم نفسها والعمل على تعزيز الخبرة الأكاديمية لطلاب الجامعة.

ج- مبادرات العلوم والتكنولوجيا الدولية International Science& Technology Initiatives: وتهدف إلى ربط أعضاء هيئة التدريس والباحثين حول العالم وإطلاق المشروعات الدولية والتعاون مع الزملاء فى الخارج.

كما أن الاستثمار في البرامج الأكاديمية يشمل برامج التعليم المسائي، الذى يتيح فرصة تعليمية لقطاعات واسعة من الناس قد لا تسمح ظروفهم، أو إمكاناتهم المادية بالالتحاق بالدراسات النهارية، والاستثمار في برامج التعليم الموازي أو الدراسة بالانتساب، علاوة على الاستثمار في برامج التعلم عن بُعد، والتي تهتم بمساعدة المتعلم فى الحصول على المعرفة والتدريب فى الوقت المناسب دون التقيد بمكان أو زمان محددين، مع تخفيف الضغط على التمويل الجامعي لأنه لا يحتاج إلى تشييد المباني وشراء الأراضي والتجهيزات... وغير ذلك.

٢- تقديم برامج الزمالة والدعم الطلابي:

الزمالة هي درجة أكاديمية تستغرق مدة الدراسة بها عامين اثنين، وتنقسم بالأساس إلى نوعين رئيسين:(Sanyal & Martin, 2016:2)

أ- زمالة انتقالية: وهي تُمنح للطلاب الذين ينوون إكمال دراستهم والحصول على البكالوريوس، وهذا النوع من الزمالات، يسبق دخول الطالب للدرجة الجامعية الأساسية (البكالوريوس) ويعتبر نوعاً من أنواع التأهيل للحصول علي شهادة البكالوريوس.

ب- زمالة وظيفية: وهو النوع الذي يُعتبر شهادة عليا، تأتى بعد حصول الطالب على درجة البكالوريوس، فى تخصص معيّن يساعده فى الحصول على وظيفة مناسبة، أو الترقي فى مكان عمله .. وهذا هو النوع الأشهر من الزمالات الأكاديمية.

وتتضمن الزمالات تغطية ثلاثة فروع رئيسة من المعارف، هى: الزمالة فى الآداب، والتي تتناول الدراسة الأكاديمية للمجالات الأدبية بمختلف أنواعها، والزمالة فى العلوم، والتي تشمل الدراسة الأكاديمية للمجالات العلمية بمختلف أنواعها ومجالاتها، والنوع الثالث هو الزمالة فى العلوم التطبيقية، والتي تجمع بين الجانب العلمي والجانب التطبيقي الوظيفي، وهو النوع الذي يلقى إقبالاً أكثر من غيره من الزمالات الأخرى، باعتبار أنه يجمع بين الجانب الأكاديمي الدراسي، والجانب الوظيفي العملي.

ولا تشترط أغلب الزمالات الأكاديمية العليا التى تلى الحصول على درجة البكالوريوس، متطلبات معينة للقبول، غير أن لها اختبارين أولهما: أن يجتاز الطالب مجموعة من الاختبارات المهنية فى مجال التخصص، ولكنها ليست اختبارات بهدف قبوله أو رفضه فى الزمالة، بقدر ما هدفها هو تحديد مستواه، وبالتالي تحديد إضافة أو حذف بعض المقررات الدراسية، خلال دراسته لدرجة الزمالة، والاختبار الثاني، ينقسم بين اختبار للغة الإنجليزية (محادثة– كتابة– قراءة)، واختبار لقياس القدرات والمهارات (يركز على الجانب الرياضي والعقلي، في أغلب أنواع الزمالات)، ولا شك أن حصول الطالب على درجة الزمالة الأكاديمية، بأي نوع من أنواعها، هي إضافة كبيرة لمسيرته الأكاديمية، ولتعزيز مساره الوظيفي في المستقبل. (مجلس التعاون لدول الخليج، ٢٠١٦: ٥٨)

وفى هذا الشأن تحرص جامعة كالجاري الكندية University of Calgary على تحقيق الاستقلالية التمويلية من خلال إيجاد مصادر مبتكرة للتمويل الذاتي، وذلك فيما يتعلق ببرامج الزمالات والدعم الطلابي وذلك من خلال ما يلى:(Sanyal & Martin, 2016:3-4)

أ- زمالات معهد العلوم الإنسانية Humanities Institute Fellowships: تأسست عام ١٩٧٧، ويقدم معهد العلوم الإنسانية بجامعة كالجاري المنح الدراسية السنوية لأعضاء هيئة التدريس، والمنح الدراسية للطلاب، وزمالات الأبحاث، كما يدعم البحوث فى تخصصات العلوم الإنسانية التقليدية، مثل: اللغات والأدب والفلسفة وكذلك فى الجوانب الفلسفية والتاريخية من العلوم الاجتماعية، والعلوم، والفنون، والدراسات المهنية.

ب- لجنة المنح الجامعية University Grants Committee: وتعمل على إيجاد أشكال التطبيق والمبادئ التوجيهية ومعلومات الاتصال لطلب المساعدة فى صياغة المقترحات.

ج- لجنة المنح الدولية للجامعة University International Grants Committee (UIGC): وتهدف هذه اللجنة إلى تعزيز أهداف تدويل الجامعة، لاسيما لبدء ودعم البرامج الدولية والمشروعات والشراكات.

د- منح النشاط العلمي Scholarly Activity Grants: وهى تدعم الأنشطة المقدمة للمنح الدراسية، وتشمل تنظيم واستضافة المؤتمرات، والإعلان أو الدعاية لأنشطة البحوث العلمية والطلابية.

هـ- منح النشاط التدريسي Teaching Activity Grants: وهى منح لدعم الأنشطة ذات الصلة بمجال التدريس الجامعي والدراسات العليا، وعادة تكون لعدد كبير من الطلاب، بشرط ألا تتجاوز المنحة الواحدة ١٠٠٠ دولار.

و- المنح الدراسية الرياضية: وهى شكل آخر من التمويل الذي تقدمه الجامعة، فمن خلال اعتماد وتخطيط دقيق تستطيع الجامعة تسويق المهارات الرياضية التي يتميز بها طلابها، ومن ثم استغلال هذه المهارات لتمويل دراستهم في الجامعة.

٣- تقديم برامج التعليم المشترك:

التعليم المشترك هو توجّه تربوي يعزّز الشراكات بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والانتاج، وذلك بهدف تطبيق المعرفة المكتسبة في مواقع العمل، وتحسين مهارات الطلاب في مجال التنظيم وإدارة الوقت، وتنمية مهارات العمل في فريق والتغلب على المشاكل والعقبات، وزيادة فرص نجاح الطلاب وأيضًا زيادة الفرص في إيجاد الوظيفة بعد التخرج. (عبد ربه، ٢٠١٣: ١٠٢)

وتعد جامعة أستون Aston university بالمملكة المتحدة واحدة من الجامعات الرائدة في مجال التعليم المشترك، والمتناوب مع العمل حيث يهدف برنامج التعليم المشترك في الجامعة إلى تكامل الخبرة الأكاديمية مع الخبرة العملية مما يؤدى إلى زيادة القيمة العملية التعليمية للطلاب. ويشترك حوالي ٧٥% من طلاب جامعة أستون في برامج التعليم المشترك والتي تتيح فرص عمل متخصصة، هذه الفرص تضع المعلومات الأكاديمية المعرفية في ممارسة حقيقية مما يؤدى إلى اكتساب خبرة لغوية ومهنية وتخصصية ذات قيمة؛ مما يدعم أهداف وميول الخريجين ويمكنهم من اتخاذ قرارات مهنية صحيحة، وتتبع جامعة أستون نظام (برنامج التدريب المكثف) وفيه يتم تخصيص عام كامل للتدريب، ويقضى معظم طلاب جامعة أستون السنة الثالثة من السنوات الأربع في مواقع العمل وهذه الخبرة تشكل مطلباً مكملاً لشهادات الطلاب.(Bruce, 8/2020)

وتقوم الجامعة بتقديم كثير من الدعم والتوجيه حتى يستطيع الطالب الحصول على فرصة عمل مناسبة، حيث تكون الجامعة على اتصال دائم بالطلاب الذين يشتركون في برنامج التعليم المشترك، ويتم الالتحاق بالبرنامج من خلال الخطوات التالية: (باسكرفيل وآخرون، ٢٠١١: ٦٩)

أ- في العام الدراسي الثاني يتم تشجيع الطلاب ليكونوا على اتصال دائم بقسم التعليم المشترك لكل كلية وأيضًا يقوم الطلاب بالاطلاع على موقع القسم على الإنترنت لمعرفة الإعلانات الجارية لفرص العمل (التدريب).

ب- عندما يتم حصول الطالب على وظيفة (موقع عمل ليتدرب فيه) من خلال اتصاله بمكتب العمل بالكلية يتم توجيهه وتدعيمه من خلال الجامعة بواسطة جلسات توجيه شخصية أو من خلال النشرات، وورش العمل، لتنمية مهارات المقابلة الشخصية، وتقديم خبرات عن مكان العمل أو التدريب.

ج- يتوجه الطالب إلى الشركة أو منظمة العمل، باستمارة بياناته الشخصية وخطاب رسمي، ويقوم رئيس العمل بإجراء مقابلة شخصية لكل طالب ويتم إخبار الطالب بعد ذلك بنجاحه أو عدم نجاحه في الحصول على فرصة عمل (موقع للتدريب).

د- يقوم الطلاب في نهاية العام التدريبي بكتابة تقارير عن العمل ورئيس العمل في نهاية فترة التدريب يتم تقديمها إلى الكلية، وفى نهاية العام يقوم رئيس العمل بتحديد أجر الطالب بناء على مستوى أدائه.

٤- تقديم برامج تدريبية لدعم مهارات الخريجين:

وهى تلك البرامج التدريبية التى تواكب احتياجات سوق العمل وتكون شرطاً من شروط التخرج أو منح الدرجات العلمية، ومنها: دورات ريادة الأعمال، وإدارة الأعمال، وأساليب الريادة والابتكار، وإدارة العمليات، وإدارة المشروعات، وأساليب ومهارات التفاوض، وتكوين المشروعات الصغيرة، على أن يتم التدريب العملي على هذه البرامج وفقاً لحقائب تدريبية متقدمة لتخريج الكوادر المتخصصة المتوافقة مع متطلبات سوق العمل. (العنزى، ٢٠١٧: ٦٥)

وفى هذا السياق تحرص جامعة إنديانا Indiana University بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي تعد من أكبر خمس جامعات في ولاية بنسلفانيا، وهى عضو في نظام الولاية للتعليم العالي، والجامعة معتمدة أكاديميًا من عدة منظمات؛ على تنوع مصادر التمويل الذاتي داخلها وذلك من خلال البرامج التدريبية المعتمدة والمتنوعة التي تقدمها لخريجيها، عن طريق مراكزها، مثل: مركز علم النفس التطبيقي، مركز التعدد السكاني، مركز دراسات الطفل، ... وغيرها، بحيث تتمكن الجامعة عن طريق هذه المراكز من تقديم بعض البرامج التدريبية، وتأجير بعض المرافق والتجهيزات، وكل ذلك مقابل عوائد مادية تعود على الجامعة وعلى العاملين فيها. وتمتلك جامعة إنديانا مكتب اتصال خاص يذهب ممثلوه إلى المؤسسات المجتمعية المختلفة، ويحاولون التعرف على احتياجاتها من بحوث، ويوزعون الكتب الدعائية، كما تقوم الجامعة بإرسال نتائج الأبحاث إلى من يطلبها من رجال الأعمال ورؤساء الشركات، وكل بحث علمي يوزع عائده على النحو التالي: الثلث للأساتذة الذين أجروا البحث، والثلث للقسم العلمي الذي يتبعه الأساتذة، والثلث للجامعة كمورد مالي لها، كذلك تخصص الجامعة جزءًا من أرضها للشركات الصناعية لكي تقيم كل شركة راغبة مركز أبحاث خاص بها على أرض الجامعة، ويعمل فيه أساتذة الجامعة لتقديم البحوث التي تحل المشاكل الخاصة بالشركة. (سيملور وآخرون،٢٠٠٩: ١٥٢)

ثانياً: الاستثمار في البحث العلمي:

يشكل البحث العلمي العمود الفقري للجامعات ومؤسسات التعليم العالي، ولهذا خصصت معظم الجامعات مراكز أبحاث متميزة ووضعت في تنظيماتها الإدارية هيئات إدارية متخصصة في تنظيم شؤون البحث العلمي وتنسيقه ومتابعة تطويره ودعمه وذلك من خلال إنشاء المعاهد المتخصصة لإدارة شؤون البحث العلمي. وتتعد صور الاستثمار فى مجال البحث العلمي ونماذجه لجلب الموارد المالية الذاتية للجامعات وبالتالي تحقيق الاستقلال المالي لها، ومن أبرزها:

١- التوسع في العقود البحثية:

تعتبر العقود البحثية من المصادر الذاتية الهامة فى تمويل التعليم الجامعي فى معظم دول العالم المتقدم، حيث تقوم الجامعات بإنشاء علاقات تعاونية مع مؤسسات المجتمع الصناعية، وذلك من خلال إجراء البحوث اللازمة لتلك المؤسسات، أو أن يشترك فريق من الباحثين من الجامعات والمؤسسات الإنتاجية فى عملية إجراء البحوث. (المصري، ٢٠١٧: ٢١١)

ففي جامعة ماساشوستس الأمريكية يحتل قطاع الأعمال أهمية بارزة من خلال قيامه بإجراء عقود بحثية مع الجامعة أو أحد أقسامها والشركات الصناعية، وتلك الممارسة شائعة فى الولايات المتحدة الأمريكية حيث المنافسة على أشدها بما تستلزمه من بحث مستمر فيما يطور الإنتاج ويقلل التكاليف، كما تتعاقد أيضاً الجامعات مع الوزارات، وسلطات الحكم المحلى، ومع شركات وحكومات أجنبية، حيث تسعى الجامعة للحصول على مصادر ذاتية من داخل الجامعة، وذلك من خلال إنشاء عدة مراكز عديدة لدعم العقود والشراكات فى مجالات كثيرة، ومن أهمها: (University of Massachusetts: 9/2020)

أ- مركز ماساشوستس لتنمية الأعمال الصغيرة Massachusetts Small Business Development Center: يقدم المركز خدمات واستشارات لرجال الأعمال وأصحاب المشروعات، وحلقات عمل تدريبية ريادية للاستثمار فى رؤوس الأموال.

ب- مركز تطوير المشروعاتVenture Development Center: يقوم المركز باحتضان وتنمية المشروعات الواعدة فى مرحلة مبكرة، بالتعاون مع رجال الأعمال وحل المشكلات التى تهمهم.

ج- مركز القيادة التعاونية Center for Collaborative Leadership: وهى مراكز لتعزيز مهاراتهم القيادية الفردية والقدرة على العمل بفعالية مع الآخرين نحو أهداف مدنية كبيرة.

د- مركز المشروعات المستدامة والتنافسية الإقليمية Center for Sustainable and Regional Competitiveness: يهدف إلى الانخراط فى التعاون بين الشركات والجامعات وصناع القرار لدفع عجلة البحث والتعليم، وتقديم الحلول المبتكرة لاستدامة الأعمال والقدرة على التنافسية.

هـ- مركز ريادة الأعمال Entrepreneurship Center: يتم فيه تقديم الإرشاد، وورش العمل، كما أنه يساعد الطلاب على تطوير ذكائهم والمهارات اللازمة للمشاركة فى تنمية اقتصاد القرن الواحد والعشرون.

و- معمل لينكولن Lincoln Laboratory: ويمثل المعمل مركزاً تنموياً يركز على تطبيق التكنولوجيا المتقدمة فى مشكلات الأمن القومي، وهذا ما يتوافق مع المستقبل السياسي الأمريكي والحاجة إلى التأمين الداخلي والخارجي للبلاد. ويتم تمويل المعمل فيدرالياً، حيث تلقى تمويل بحثى قدره ٨٨٣ مليون دولار فى السنة المالية ٢٠١٩م.

وعلى صعيد آخر، تعتبر جامعة ماساشوستس نموذجاً مثالياً ومتقدماً للتجربة الأمريكية فى الجامعة الاستثمارية. فمنذ بداية القرن العشرين ظهرت إرهاصات الاستغلال الاقتصادي للنشاط التعليمي والبحثي بالجامعة الواقعة فى مدينة بوسطن ضمن منطقة كانت بداية نشاطها الاقتصادي زراعياً ثم تتطور لتتكون صناعات جديدة ساهمت فى إنشائها الجامعة من خلال التعاون مع هيئات المجتمع وقطاع الأعمال فى شكل براءات الاختراع من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لحماية الملكية الفكرية وكذلك من خلال مكتب نقل التقنية وتوفير رأس المال المغامر Venture Capital لأعضاء هيئة التدريس الذين لديهم ابتكارات أو أفكار تحتاج للترويج والتسويق.(Tauceana, Strautia& Tiona , 2018: 108)

٢- التنويع فى المراكز البحثية:

تعتبر مراكز البحوث مظهراً من مظاهر التعاون بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، ولقد ظهرت مع بداية السبعينات عندما قامت مؤسسة العلوم الوطنية بكندا بتمويل مجموعة من البرامج لتطوير وتدعيم العلاقة بين الجامعات والصناعة، وهى ما أطلق عليها برامج الأبحاث المشتركة بين الجامعة والصناعة. وتتركز أهداف مراكز التميز البحثي فى إيجاد بيئة منتجة للباحثين المبدعين والموهوبين، ورفع المستوى النوعي للتعليم الجامعي، وتطوير الإمكانيات البحثية والعلمية للمجال. (حسينى، ٢٠١١: ١٦٨)

وباعتبار جامعة كالجاري واحدة من الجامعات الرائدة فى مجال الأبحاث فى كندا وواحدة من أفضل خمس جامعات بحثية فى كندا عام ٢٠١٩م، فإن الابتكار والاكتشاف والتعلم هو فى

صميم ما تقوم به، حيث تسعى الجامعة لزيادة مواردها المالية من داخل الجامعة، وذلك من خلال إنشاء عديد من مراكز البحوث فى مجالات مختلفة، فيوجد بالجامعة أكثر من ٨٠ مركزاً للبحوث تعمل على إيجاد الحلول لبعض المشاكل التى تواجه المجتمع اليوم، ومن أهم هذه المراكز: (University of Calgary: 9/2020)

أ- مركز هنتر للريادة والابتكار Hunter Centre for Entrepreneurship and Innovation: يهدف إلى تشكيل جيل جديد من رجال الأعمال من خلال دعم البرامج الأكاديمية والبحثية والشبكات المهنية.

ب- مركز ويستمان للدراسات العقارية Westman Centre for Real Estate Studies: رؤية المركز هى أن يكون حافزاً لتطوير العاملين فى القطاع العقاري ويصبح مركزاً رائداً للتميز فى الدراسات العقارية.

ج- مركز كالجاري للبحوث فى العلوم المالية Calgary Centre for Research in Finance: أنشئ المركز من قبل كلية Haskayne لإدارة الأعمال فى جامعة كالجاري لتشجيع البحوث المتميزة فى جميع المجالات الرئيسية فى مجال التمويل بالجامعة.

د- مركز تعليم السياحة العالمية World Tourism Education Centre، وهو عبارة عن بيئة تعليمية عالمية مخصصة لدراسة التخصصات السياحية فى جامعة كالجاري، ويعمل على تنسيق جميع البرامج الأكاديمية السياحية والأنشطة البحثية.

وتعد منطقة أونتاريو أكبر مناطق كندا العشر، سواء من حيث المساحة أم عدد السكان، وتضم جامعة أونتاريو شبكة مكونة من ١٥ مركزًا للتميز البحثي، والفرضية الأساسية التي تقف وراء إنشاء مراكز أونتاريو هي المساهمة الفعالة في تمويل بحوث ومراكز البحث العلمي الكندي من خلال الارتباط والتفاعل بين علماء الصناعة والجامعة، بحيث تحتل عملية نقل التكنولوجيا مكانتها اللائقة، ونتيجة لذلك تصبح الصناعة لديها القدرة على المنافسة العالمية. وقد انتهجت هذه المراكز عدة سبل وبرامج لتحقيق أهدافها والتي من أهمها، تقديم الدعم للمشروعات الإنتاجية المستحدثة، لتعطى دفعة للشركات الناشئة لتطوير خدماتها وطريقة أدائها، علاوة على توفير الخبرات من أعضاء هيئة التدريس لتقديم استشارات في مجالات بعينها، بالإضافة إلى استثمار القدرات البحثية المتميزة لأعضاء الهيئة التدريسية في المجالات الفنية ذات الصلة الوثيقة بالصناعة، وتسعى هذه المراكز إلى توفير تقنية جديدة كتطبيقات لهذه البحوث للاستثمار فيها بأشكال مختلفة. (Kearney& Lincoln, 2013:313-315)

كما يوجد في كندا اتحاد أبحاث المجتمع والجامعة بهدف ربط الجامعات الكندية بالمجتمعات المحيطة للتعرف مباشرة على المشكلات في تلك المجتمعات، كما تتبع الحكومة الكندية عديد من السبل لدعم شراكتها مع المؤسسات الإنتاجية، منها ما يلي:(Altbach, 2013: 316-318)

* إنشاء جمعية من خريجي الجامعة تضم في عضويتها شخصيات من مديري المؤسسات والشركات والعاملين خارج الدولة في هيئات دولية وإقليمية بما يمكنهم من دعم جامعاتهم الذين تخرجوا منها.

* إصدار التشريعات القانونية التي تعطى لكل جامعة حرية التصرف في مخصصاتها المالية واستثمارها بالأسلوب الذي ينمى مواردها ويتمشى مع مخططاتها المستقبلية.

* إنشاء مؤسسة أهلية تمول من قبل رجال الأعمال والتبرعات والهبات ويكون هدفها دعم الطلاب الموهوبين ومساندة ذوى الحاجة من الطلاب.

* إقامة مشروع أسواق العلم حيث تم إنشاء عدة أسواق ملحقة بالمؤسسات الجامعية المشاركة في المشروع، وتتلقى هذه الأسواق أسئلة بحثية من المواطنين والهيئات المختلفة، وتعطى هذه الأسئلة لأعضاء هيئة التدريس وللطلاب لدراستها والإجابة عنها، وترسل الإجابة لصاحب السؤال بعد ذلك.

ويتضح مما تقدم مدى أهمية توثيق العلاقة بين البحث العلمي الجامعي والمؤسسات الإنتاجية، وذلك من خلال أساليب متنوعة أهمها مراكز التميز والتي تم إنشاؤها داخل الجامعات كمثال نموذجي للربط بين البحث العلمي ومؤسسات الأعمال والإنتاج.

٣- إنشاء متنزهات العلوم والحاضنات التكنولوجية:

تعد المتنزهات والحاضنات بمثابة وحدات مؤسسية تنموية واقتصادية، هدفها دعم ورعاية المبادرين والمبدعين والمبتكرين من أصحاب أفكار المشروعات الطموحة الذين لا تتوفر لهم الموارد الكافية لتحقيق طموحاتهم وتنفيذ أفكارهم بهدف مساعدتهم لتأسيس هذه المشروعات. وتتميز هذه الوحدات بتوفير الدعم العلمي والتكنولوجي، والتي تقام بالتعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث، وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات ناجحة من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات، من معامل وورش وغيرها. كما تسعى هذه الوحدات إلى رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية، والعمل على تحويلها من مرحلة البحث إلى مرحلة التنفيذ، من خلال إقامة مشروع صغير، وهى بذلك تعظم دور المشروعات الصغيرة التكنولوجية كأحد أهم آليات التطور التكنولوجي. (صالح، والمبيضين، ٢٠١٠: ١٣)

ومن أبرز الأمثلة على متنزهات العلوم ودورها فى التمويل الذاتي للجامعات متنزه العلوم التابع لجامعة وارويك Warwick science park البريطانية. ففي إطار استراتيجية شراكة بين جامعة وارويك والسلطة المحلية والتي تكونت من: مجلس مدينة كوفنتدرى Coventry city council ، ومجلس مقاطعة وارويك council Warwick county ولجنة مستثمري القطاع الغربي the west midlands enterprise board ؛ يسهم المتنزه فى القيام بما يلى: (Dominicis& et al., 2019: 430-431)

أ- توفر فريق عمل يتكون من مجموعة من الأساتذة والأفراد الذين يقومون بإجراء الاستشارات في العديد من المجالات التكنولوجية، والعلمية، والإدارية وغيرها.

ب- إجراء البحوث طويلة المدى، وبرامج التدريس ذات الفوائد المشتركة.

ج- توفير فرص لعمل الطلاب في المتنزه، مع تنفيذ مشروعات خاصة بهم داخل المتنزه.

د- إجراء البحوث وتطوير مشروعات الشركات الواقعة في المتنزه من خلال الجامعة، أي أن جامعة وارويك تقوم بتقديم خبراتها ومهاراتها العلمية والمعرفية والمهنية للشركات من خلال الخدمات المهنية التى تقدمها.

هـ- تقديم خدمات للراغبين في استثمار الخبرة التجارية ورأس المال، بمساعدتهم في الحصول على أموال من البنوك ومن الموردين للأموال.

و- خدمة التحكم في الجودة: وهو مشروع يمكن الشركات من الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠.

وتعتبر جامعة تكساس Texas في أوستن من الجامعات الاستثمارية الهامة في الولايات المتحدة الأمريكية التي تقوم باستخدام ثروتها الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وما يمتلكوه من معارف ومهارات وأفكار لتحويل المبتكرات إلى ثروة اقتصادية هامة، مستخدمة في تحقيق ذلك الحاضن التكنولوجي أوستنAustin Technology Incubator التي قامت بإنشائه لتلبية احتياجات مؤسسات الأعمال والإنتاج من التكنولوجيا التي تنتجها الجامعة والمساعدة في تطوير الشركات الجديدة في زمن وجيز من خلال الشراكة بين المعرفة العلمية ورأس المال، مما يؤدى إلى التنمية الاقتصادية فالحاضن التكنولوجي أوستن عبارة عن آلية شراكة بين مؤسسات الأعمال والإنتاج والحكومة وجامعة تكساس في أوستن، ويعد الحاضن التكنولوجي أوستن واحد من أنجح الحاضنات التكنولوجية بالولايات المتحدة الأمريكية. (American Council Education, 2014: 51)

كما يعد الحاضن منظمة لا تهدف للربح فهو آلية لتوفير الاستشارة الاستراتيجية والإرشاد العلمي ومساندة البنية التحتية لأعضائه من الشراكات الناشئة، فمن أهم الخدمات التي يقدمها ويوفرها الحاضن أوستن للشركات والمشروعات التي يقوم برعايتها وتطويرها:

(American Council Education, 2014: 51-52)

١. تكوين شركات تكنولوجية جديدة، فقد نجح الحاضن في تأسيس٦٥ شركة قد تطورت وخرجت من الحاضن بالإضافة إلى٣٨ شركة مازالت في الحاضن، وقد وفرت تلك الشركات أكثر من ٢٨٥٠ وظيفة بولاية تكساس، وقد حققت الشركات التي تم تطويرها بداخل الحاضن معدل نجاح يزيد عن ٨٠% في مقابل المعدل القومي الذي يبلغ ٤٧%.

٢. تقديم الاستشارة الاستراتيجية لمؤسسات الأعمال والإنتاج والمشروعات الجديدة المبتدئة بالإضافة إلى تقديم نصائح للخبراء الخارجيين، ومقابل ذلك يتلقى الحاضن رسوم خدمات التسويق، و ١% قسط المشاركة من الشركات التي يقوم بتقديم خدمات لها.

٣. إشراك طلاب الجامعة للعمل في المشروعات التي تنفذ داخل الحاضن، ومن خلال تواجدهم في الحاضن يتعلم هؤلاء الطلاب حقيقة الاستثمار والالتزام، مما يزيد من مهارتهم ويصقل خبراتهم التي اكتسبوها من العمل الميداني.

٤. يقوم أساتذة الجامعة بتدريس مقرر تسويق التكنولوجيا داخل معامل الحاضن لطلاب درجة الماجستير مستخدمين في ذلك مستأجري الحاضن (الشركات والمشروعات التي يقوم الحاضن برعايتها وتطويرها) كأمثلة حية لذلك.

٥. يقوم مستأجري الحاضن (المستثمرين) بإعطاء محاضرات للطلاب داخل الجامعة، وذلك لإعطاء قيمة عملية تزيد من فاعلية الخبرة الأكاديمية للطلاب.

٦. زيادة الموارد المالية للجامعة ورفع أرباح الشركات من خلال مساعدة عملائه على تكوين أرباح كبيرة علاوة على أن الحاضن يضم ٥ شركات عامة وأيضًا يمتلك ١٣ شركة تبلغ قيمتهم ١٠٠ مليون دولار تقريبًا.

٤- تأسيس المكاتب الاستشارية:

تحرص جامعة المشروعات على تقديم الخدمات الاستشارية من خلال إنشاء مكاتب استشارية متخصصة تشمل مختلف الكليات الجامعية كالمكتب الاستشاري الهندسي، الزراعي، البيطري، التربوي، بحيث تستطيع من خلال هذه المكاتب تقديم الخبرة والمشورة الفنية إلى المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص عن طريق عقود واتفاقيات تبرم بين الجامعات والجهات المستفيدة، كما يشترط أن تكون المكاتب الاستشارية على درجة عالية من الخبرة العلمية المتميزة

في مختلف التخصصات وأن تتوافر فيها خبراء في مختلف المجالات يمتلكون قدرة على تقديم خدمات استشارية عالية الجودة. ويرجع استخدام الجامعات كمكاتب استشارية ومراكز إنتاج نظراً لما تضمه من خبراء ومتخصصين فى كافة مجالات الإنتاج، ويمكن الاستفادة منهم فى تقديم المشورة وإعداد البحوث ودراسات الجدوى للشركات التجارية. وبالتالي فهى تعتبر طريقة فعالة فى مساعدة الجامعات لإقامة علاقات واتصالات مع البيئة المحلية، كما يمكن أن تساعد هذه اللجان فى عمل خطط لتطوير الجامعة على المدى الطويل والمساهمة فى إيجاد مصادر تمويل جديدة. (عزب، ٢٠٠٩، ١٨)

وفى هذا الصدد ينبغي الإشارة إلى جهود الحكومة الاسترالية والتي وضعت البعد الإنتاجي ضمن أولوياتها، فقد قامت بإعداد أجندة للإصلاح المالي والإداري في التعليم الجامعي تتضمن عديد من المبادئ أهمها التوجه نحو السوق، ولقد غلبت على لغة السياسة التعليمية في الجامعات الاسترالية، اعتبارات السوق، حيث اقتبست تعبيرات عالم التجارة، مثل: الملكية التعليمية، والمشروع التعليمي، والمداخل التجارية للتعليم، والخدمات التعليمية والمنتجات والسلع والمستهلكين وغيرها، وتعكس هذه المصطلحات مرحلة تعليمية مختلفة نسبيًا في استراليا، تصبح فيه أغراض وممارسات التعليم جزءًا من أغراض وممارسات السوق.

حيث تضم جامعة كانبرا **Canberra university** الاسترالية مجلسًا استشارياً، يعد بمثابة لجنة داخلية في الجامعة تنعقد ثلاث مرات سنويًا، وتتحدد مهام المجلس في تنفيذ استراتيجيات توفير موارد مالية مستقلة لمواصلة رسالة الجامعة ويستفيد المجلس من اشتراك فريق العمل والخريجين، وقطاع الأعمال؛ وذلك لخلق رأس مال اجتماعي لصالح الجامعة، عن طريق تقديم المشورة في استراتيجيات زيادة التمويل، واستقطاب المشروعات الملائمة للجامعة، وإيجاد آليات تواصل نشطة بين الجامعة وقطاع الأعمال والحكومة. (Sam& Vander, 2014: 891)

وتعد جامعة كانبرا من أبرز الجامعات الاسترالية التي تطبق عديد من الأنشطة لزيادة مواردها المالية وذلك من خلال برامج المؤسسات التمويلية الموجودة بالجامعة، وهذه المؤسسات تندرج تحت مظلة شركة مستقلة تقوم بدور الوصي على عدد كبير من الودائع في جميع منشآت الجامعة، وتقوم المؤسسة بمساهمات شاملة لكل من الجامعة وطلابها وتشترك في تمويل عدد كبير من الأنشطة تشمل برنامج تنمية رأس المال، والمشروعات البحثية التعاونية، وتسويق الأبحاث العلمية وغيرها ومن بين تلك البرامج ما يلي: (Hannon, 2013: 201-202)

أ- المشروعات البحثية التعاونية: والتي تلقى التعاون والدعم الكبير من جانب الشركة الراعية.

ب- برامج الأبحاث التطبيقية في مجال المهن والعلوم والتكنولوجيا.

ج- برامج التنمية الرأسمالية: حيث أسهمت المؤسسة ببعض الأموال لبرنامج الأعمال الرأسمالية بالجامعة، مثل: إنشاء مركز التنمية المهنية، وقاعة مؤتمرات لينتفع بها كل من جامعة كانبرا والعملاء الخارجيين في إقامة الحفلات والمؤتمرات، وكذلك إنشاء مرفق متعدد الأغراض يستخدم في حفلات التخرج والاحتفالات، كما أنه يضم قاعة ألعاب رياضية ومكاتب إدارية.

د- برامج التدريب: حيث تشمل تقديم بعض المنح العلمية الهادفة إلى اكتساب خبرات عملية وتدريبية في مجال الصناعة داخل المؤسسة الراعية، كما أن اكتساب تلك الخبرات يمكن من الحصول على دخل مادي أيضًا.

هـ- برامج التعاون مع اللجان والجمعيات الاستشارية التي تقوم بتوجيه المشروعات البحثية.

ومن خلال العرض السابق، يلاحظ اتجاه الجامعات الاسترالية نحو الاهتمام بمشروعات البحوث التطبيقية، وذلك من خلال تخصيص ما يقرب من نصف الاعتمادات التمويلية للبحث والتطوير بمؤسسات التعليم العالي وذلك باعتبارها الكيان الرسمي والمسئول عن أنشطة البحث العلمي الجامعي. كما يتضح ظهور صيغ المشاركة مع قطاعات الأعمال والتي ساعدت فى التطبيق الناجح لمفهوم الإنتاجية الجامعية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الاسترالية في الأسواق العالمية، وهو ما انعكس بطبيعة الحال على التعليم الجامعي في استراليا، وكان له أكبر الأثر في زيادة عوائده.

ثالثاً: الاستثمار في الممتلكات والوحدات الجامعية:

تقوم كثير من الجامعات بإنشاء وحدات تابعة لها تكون مهمتها خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحلية، وبعض هذه الوحدات تكون ذات طبيعة إنتاجية، مثل: ورش النجارة، والمطابع، وبالتالي يمكن لهذه الوحدات أن تدر دخلاً كبيراً على الجامعة مما يسهم فى تمويلها. كما تهدف هذه الوحدات إلى توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية، ومعاونة الجامعة فى القيام برسالتها سواء فى تعليم الطلاب وتدريبهم أو فى مجال البحوث العلمية، والمساهمة فى تنفيذ مشروعات الجامعة وكلياتها، والقيام بالإصلاحات التى تدخل فى اختصاصاتها، علاوة على القيام بالأعمال الإنتاجية للغير. (Urbano& Guerrero, 2013:124)

ويتم الاستثمار فى الممتلكات والوحدات الجامعية من خلال ما يلى:

١- الأوقاف الجامعية:

الوقف هو تبرع مالي لصالح الجامعة، من أصحاب الأعمال الخيرية، أو كبار التجار، أو من الأفراد، ويتم استثمار هذا المبلغ من قبل الجامعة، بحيث تصب أرباح هذا الاستثمار في دعم البنيه التحتية للجامعة، أو برامجها، أو مختبراتها، أو دعم طلابها، وتعتبر الأوقاف مصدر تمويل ثابت ومستقر للجامعات، حيث توفر مورد دائم ومستمر لإشباع مصلحة عامة، بما يسهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي لها، وذلك من خلال برامج الأوقاف والسماح للجامعات بتأسيس الشركات الاستثمارية لتنمية مواردها المالية، ولدعم مشروعاتها. (صلاح الدين، واخرون، ٢٠١٨: ٩١)

وتحتل جامعة هارفارد الأمريكية Harvard المرتبة الأولى على الجامعات الأمريكية فى توظيف الوقف للحصول على تمويل ذاتي، حيث يبلغ حجم الأوقاف فيها حوالي ٣٧,٦ مليار دولار، وتستخدم عوائد استثمار هذا الأوقاف في تغطية نفقات الجامعة، وتمويل العديد من الكراسي العلمية، وصيانة مرافق الجامعة المختلفة. وتقوم الجامعة بإدارة أوقافها عن طريق شركة خاصة تملكها Harvard Management Company. وتدر هذه الأصول على الجامعة عائدات تزيد عن ٤,٥ مليار سنوياً، تنفق منها على أنشطتها البحثية والتعليمية، وبحسب تقرير جامعة هارفارد للسنة المالية ٢٠١٩، فقد بلغ حجم وقفيات الجامعة ٦.١مليار دولار أمريكي، منها ٣٠% غير مقيدة تتصرف بها الجامعة بحسب سياستها المالية. وقد توصلت الجامعة إلى هذه المستويات العالية في التمويل نتيجة تنويع مصادرها الاستثمارية الوقفية، حيث تتوزع على١٢ قطاعاً في الأسواق الأمريكية، والبعض منها يتمتع بعوائد ثابتة كالسندات والأوراق المالية، وأخرى متغيرة كالسلع والعقارات والمنشآت الزراعية، علاوة على استفادتها من التراكم التدريجي للخبرة الوقفية، مما مكنها من التطوير المستمر للإدارة والاستثمار والتمويل، وبالتالي الحفاظ على استمرارية المشروعات التي يقوم عليها الوقف، والاستفادة منها في دعم أنشطة الجامعات. (Harvard University, 6/2020)

كما تعطى جامعات المملكة العربية السعودية مثالاً تطبيقياً جيداً لتوظيف الوقف لتحقيق التمويل الذاتي، ومنها جامعة الملك سعود التي قامت بتأسيس الوقف العلمي للجامعة عام ٢٠٠٧م، ويتكون وقف الجامعة من عدة مشروعات هي أبراج الجامعة، وأبراج الجامعة الطبية وتمتلك الجامعة محفظة استثمارية عقارية وقفية يبلغ قيمتها ١,٥ مليار ريال، تدعم أنشطة الجامعة، أما في جامعة البترول والمعادن فقد تم إنشاء صندوق للاستثمارات الوقفية منذ عام

٢٠٠٧م والذي شهد نموا مستمراً بمعدل ٤٠ % ووصلت استثماراته العقارية نحو ٨٠٠ مليون ريال سعودي . (الطويرقى، ٢٠١٢: ٢٨٥)

٢- الأنشطة الجامعية:

تؤدى الجامعات عديد من الأنشطة، والتي يمكن أن تسهم فى تمويل الجامعة ذاتياً، مثل: إنشاء الفرق الرياضية وتخصيص إيراد مبارياتها لميزانية الجامعة، وأن تقوم الجامعة بإقامة المحاضرات والحفلات والمؤتمرات والمعارض؛ بهدف الحصول على موارد مالية ذاتية للجامعة. هذا بالإضافة إلى إسهام أصحاب المشروعات الاستثمارية فى دعم موازنة الجامعات؛ تحقيقاً لمسئولياتهم الوطنية والاجتماعية فى تنمية الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، كرعاة للمشروعات التعليمية على غرار ما يتم فى مجالات أخرى ثقافية ورياضية وترفيهية، أو ما يعرف بالشركات أو المؤسسات الراعية للجامعات.

وتقدم الجامعات عديد من الخدمات، واستثمارها يعتبر مصدراً من مصادر الدخل الذاتية للجامعة، وتتسع هذه الخدمات لتشمل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة والمجتمع الخارجي؛ ومن أمثلتها: تقديم الوجبات الغذائية المخفضة، والخدمات الصحية، والاستشارات، ورسوم الخدمات، والمشروعات التجارية الصغيرة، ومن بين المصادر التمويلية التى تعتمد عليها الجامعات أيضاً وحدة "التعليم المستمر" التى تمكن الكبار من تتبع المعرفة وتطوير مهاراتهم لأغراض مهنية وشخصية، كما تتيح كثير من الجامعات برامج لتدريب الشركات من خلال التعليم المستمر، فتوفر لهم الحلقات الدراسية والدورات، والمعرفة والأدوات التى يمكن تطبيقها مباشرة فى مجال العمل. (Sam& Vander, 2014: 891)

٣- وحدات النشر الجامعي:

إن ما لدى الجامعة من مطبوعات كافٍ أن يكون مصدر ثروة حقيقية للجامعة لو أحسن استغلاله. وتعد دور النشر الجامعي من الوحدات الهامة للجامعة والتي يمكن ان تحقق الجامعة ن ورائها عائداً اقتصادياً ضخماً، فمن أشهر دور النشر العالمية دار جامعة أكسفورد، ودار جامعة كامبريدج وغيرها من الجامعات البريطانية. وهذه الدور لا توزع مجانًا أيًا من كتبها ولا تبيعها بأسعار رمزية، علاوة على معرض الكتاب الذى تنشئه كل جامعة والمجلة العلمية للجامعة، بالإضافة إلى جهود إعادة طباعة ونشر الكتب والأبحاث والرسائل الجامعية. فهذه المشروعات تعد خطوة جادة في سبيل استثمار مطبوعات الجامعة وتسويق نتاج أعضاء هيئة التدريس بها. (باسكرفيل وآخرون، ٢٠١١: ٨٨)

٤- الهبات والتبرعات والمنح:

تعتبر الهبات والتبرعات والمنح التى تتلقاها الجامعات من الأفراد والجهات المختلفة بالمجتمع عاملاً من العوامل المساهمة فى توثيق العلاقات التعاونية بين الجامعة والمجتمع ومصدراً مهماً لتمويل الجامعات؛ حيث تؤدى المنح إلى زيادة توجه الجامعة نحو المستهلك ورفع مستوى الاتصال بين الجامعة والمعنيين بها من الطلاب والخريجين ورجال الأعمال المحليين، فبينما تطلب الجامعة وتنتظر الأموال من المجتمع المحلى، يتعين عليها أن تتخلى عن بعض السلطة إلى ذلك المجتمع بمشاركة أعضائه فى عمليات التطوير الجامعي. (المصري، ٢٠١٧: ٢١٤)

فعلى سبيل المثال تتنوع مصادر التمويل الكندية، لتشمل أربعة مجالس للمنح ، وهى:

(Association of Universities and Colleges of Canada, 2018,3 -7)

أ- مجلس كندا للفنون:Arts Canada Council وتشمل المجالات الرئيسية للنشاط: المنح، توفير التمويل للفنانين المحترفين من الأفراد والمنظمات الفنية. وكل عام يتم منح الزمالات والجوائز إلى حوالى ٢٠٠ من الفنانين والعلماء.

ب- المعاهد الكندية لبحوث الصحةCanadian Institutes of Health Research (CIHR): ويتم توجيه المنح لمجالات الصحة والطب.

ج- مجلس كندا لبحوث العلوم الطبيعية والهندسة Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada(NSERC): تشمل خمسة وعشرون برنامج للتمويل للباحثين بالجامعة فى مجال العلوم الطبيعية.

د- مجلس كندا لبحوث العلوم الاجتماعية والإنسانية Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (SSHRC): تمول نسبة كبيرة من الأبحاث فى العلوم الاجتماعية والإنسانية، وتشمل أكثر من ثلاثين برنامج للتمويل.

وهناك أيضاً عديد من الوكالات والمنظمات الكندية التى تسهم فى تمويل الجامعة، وعلاوة على مصادر التمويل الدولية، حيث تقوم عديد من الدوائر الحكومية وغير الحكومية والمؤسسات الخيرية الخاصة ووكالات العمل الاجتماعي بتمويل المشروعات البحثية بالجامعات الكندية، ومنها: مؤسسة ألفريد سلون بالولايات المتحدة الأمريكية" Alfred Sloan Foundation USA: وهى مؤسسة خيرية غير ربحية تأسست عام ١٩٣٤، وتقوم بدعم أبحاث العلوم الاجتماعية فى مجموعة واسعة من القضايا الاجتماعية والمدنية والتعليمية، ومركز البحوث

للتنمية الدولية International Development Research Centre (IDRC): يقوم بتمويل الأنشطة البحثية التى صُممت لتنمية البلدان النامية ومواطنيها، كذلك المؤسسة الدولية للعلوم International Foundation for Science(IFS): تقدم منحاً بحثية صغيرة للعاملين فى مجال الحفاظ على الموارد البيولوجية وبيئته، ومؤسسة روبرت وود جونسون "الولايات المتحدة الأمريكية" Robert Wood Johnson Foundation: وهى مؤسسة خيرية تدعم مشاريع البحوث فى مجموعة متنوعة من مجالات الرعاية الصحية. (Hoye, 2016: 4-5)

وتعتبر التبرعات والمساهمات المالية التى تحصل عليها كل جامعة من جهات غير حكومية ومن أفراد المجتمع المحيط، هى مصدر أساسي من المصادر التمويلية لها ولمشروعاتها، ولهذا السبب تخصص كثير من الجامعات وحدات خاصة لجمع التبرعات، وأيضاً للتواصل مع المتبرعين ورعاة المشروعات الخاصة بالجامعة، حيث تستقبل الجامعات تبرعات سنوية من الخريجين، والشركات، والمؤسسات، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والأصدقاء؛ ويتم توجيه التبرعات لبرامج ومشاريع كل جامعة وفقاً لاحتياجات الجهات المانحة ورؤية كل جامعة. بالإضافة إلى دور رابطة الخريجين بكل جامعة حيث تتيح الفرصة لألاف من الخريجين للتواصل المستمر مع الجامعة، وذلك من خلال مشاركة الطلاب فى أحداث حول العالم، والمساهمة فى تنمية الموارد الذاتية للجامعة؛ حيث سجل تمويل الخريجين عام ٢٠١٩م بجامعة هارفرد إضافة ٤١,٥ مليون دولار من الخريجين، والطلاب، وأولياء الأمور، وبالتالي تستفيد الجامعة من جهود الخريجين وفى نفس الوقت يستفيد من خلال العائد المادي ممثلاً فى تنمية الموارد الذاتية. كما يقوم مكتب تنمية الموارد بالجامعة بتعزيز العلاقات الاستراتيجية مدى الحياة مع الخريجين والأصدقاء والمنظمات التى تقوم بالمشاركات الخيرية. (Hoye, 2016: 5)

واستناداً لما تم عرضه من الاستثمار في المجالات الجامعية، وتطبيق ذلك فى بعض الجامعات العالمية، يمكن القول أن طريق الجامعة إلى استقلالها يبدأ باقتناع الدولة بأهمية تمتع الجامعة بالاستقلال، ومن ثم السماح للجامعات بتعدد مصادر التمويل، وذلك بإصدار تشريعات تسمح للجامعات بإجراء بحوث تعاقدية، وتنظيم حملات لجمع الهبات والتبرعات وغيرها من مصادر التمويل، بالإضافة الى أن جامعة المشروعات الاستثمارية تتميز بسعيها الدؤوب لتنمية مواردها ذاتياً، فضلاً عن محاولة ابتكار أساليب وبدائل جديدة لدعم علاقتها بمؤسسات الأعمال والإنتاج على المستويين المحلى والعالمي.

الخطوة الثالثة: واقع الاستقلال المالي بالجامعات المصرية ومشروعاتها الاستثمارية:

تعد الجامعات المصرية رائدة في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع على مستوى الوطن العربي، ورغم ذلك فإنها تواجه كثيراً من التحديات الداخلية والخارجية التي تحول دون قيامها بوظائفها المنوطة بها بكفاءة وفاعلية، وبما يمكنها من تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل المستمرة في التطور والتغير مع مرور الزمن، ولعل من أهم تلك التحديات- على سبيل المثال- تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، وارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين في سوق العمل، علاوة على ضعف العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص، مع نقص كبير في موازنات الجامعات الحكومية، وانفصال القبول بالجامعات عن احتياجات التنمية وسوق العمل.

وطبقاً للدستور المصري، تنص المادة (٢١) على أن: "تكفل الدولة استقلال الجامعات والمجامع العلمية واللغوية، وتوفير التعليم الجامعي وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وتعمل على تطوير التعليم الجامعي وتكفل مجانتيه في جامعات الدولة ومعاهدها وفقاً للقانون، وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن ٢% من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية" (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤). كما ينص قانون تنظيم الجامعات في المادتين رقم (١) و(٧) على: "أن الدولة تكفل استقلال الجامعات والحرية في إدارة شئونها الخاصة"، إلا أن المادة رقم (١٢) جاءت على النقيض من ذلك، حيث نصت على أن يكون للجامعات مجلس أعلى يسمى "المجلس الأعلى للجامعات"، يتولى تخطيط السياسة العامة للتعليم الجامعي وأن يكون الوزير المختص بالتعليم العالي رئيساً أعلى للجامعات. إلى جانب ذلك يمنح القانون من خلال المادة رقم (١٩) المجلس الأعلى للجامعات سلطات واسعة ليمارس أدواراً ينبغي أن تكون من صميم الإدارة الذاتية للجامعات، وتتحدد أهمها في رسم الإطار العام للوائح المالية والإدارية لحسابات البحوث والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة، وإبداء الرأي في مقدار الإعانة الحكومية التي تمنح سنوياً لكل جامعة، وتحديد أعداد الطلاب المقبولين في الجامعات... وغير ذلك. (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨: مواد ١، ٧، ١٢، ١٩)

وعلى ذلك أصبحت الجامعات المصرية بمثابة إدارات في نظام مركزي يتبع المجلس الأعلى للجامعات وينتظر توجيهاته، وبالتالي يؤثر هذا النظام على الاستقلال المالي للجامعات المصرية، حيث إن ما ترصده الدولة للجامعات في ميزانيتها العامة من مبالغ تمثل الجزء الأكبر من ميزانيات

الجامعات. أي أن المصدر الأساسي للتمويل الذى تعتمد عليه الجامعات المصرية الحكومية هو التمويل الحكومي.

وعن تصرف الجامعة في أموالها، فتنص المادة (١٨٩) على "أن يخضع التصرف في أموال الجامعة وإدارة هذه الأموال ونظام حسابات الجامعة لأحكام اللوائح المالية والحسابية التي تصدر بقرار من وزير التعليم العالي بعد أخذ رأى مجلس الجامعة وموافقة المجلس الأعلى للجامعات". ومن هنا يتضح أن وزارة التعليم العالي هي التي تسيطر على عملية التمويل بالجامعة، وذلك على الرغم مما ينص عليه قانون تنظيم الجامعات في المادة (٨) على أن " يكون لكل جامعة موازنة خاصة بها تعد على نمط موازنات الهيئات العامة"، وفى المادة (١٨٧) على أن " يُعد مجلس الجامعة مشروع موازنة الجامعة، ويتولى وزير التعليم العالي عرضها، بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات، على جهات الاختصاص وفقاً للقانون" (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨: مواد ٨، ١٨٧،١٨٩). ورغم ذلك فالجامعة لا تملك حق التفاوض بنفسها مع الجهات المختصة حول مشروع الموازنة السنوية، وإنما تقوم الجامعة بإعداد مشروع موازنة الجامعة فقط، ثم يتولى وزير التعليم العالي عرضه على جهات الاختصاص بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات.

واستكمالاً لما سبق، تنص المادة (١٩٤) على أن " لرئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات والمعاهد وأمين الجامعة، كل في دائرة اختصاصه سلطة نقل الاعتمادات من بند إلى بند آخر في موازنة الجامعة وذلك وفقاً لأحكام اللائحة التنفيذية والقواعد المقررة لموازنات الهيئات العامة" (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨: مادة ١٩٤). ويتضح من نص المادة السابقة أن الجامعات لا تمتلك الحرية في نقل الاعتمادات المالية من باب إلى باب آخر على حسب ما تراه مناسباً لها، وإنما يُسمح لها فقط بنقل الاعتمادات من بند إلى بند في نفس الباب، وفى ذلك تقييد كبير لمبدأ الاستقلال المالي للجامعات.

وبالنظر إلى هذه النصوص القانونية يمكن القول أن الجامعات المصرية لا تمارس الاستقلال المالي بشكل كامل، فلا يوجد للجامعة قواعد مالية خاصة بها؛ وإنما تنطبق عليها القواعد المالية المعمول بها في المؤسسات الحكومية دون مراعاة لخصوصية المؤسسات الجامعية. ويضاف إلى ذلك أن الجامعة ليس لديها حق ترحيل الفوائض إلى السنة التالية، وإنما يتم إعادتها إلى الوزارة، مما يجعلهم يضطرون إلى إنفاقها في أي جهة من جهات الإنفاق المسموح بها، حتى لو لم تكن هناك حاجة ملحة لمثل هذا الإنفاق؛ ويعد ذلك أحد صور الهدر المترتب على افتقار الجامعات للحد الأدنى من الاستقلال المالي.

أولاً: مصادر تمويل الجامعات المصرية:

نتج عن اعتماد الجامعات المصرية على التمويل الحكومي؛ كثير من القيود التمويلية التي تحول بين الجامعات المصرية وبين تمتعها بالاستقلال المالي. ورغم ذلك إلا أن هناك لوائح وقوانين تتيح للجامعة الاعتماد على وسائل وصيغ للتمويل الذاتي، ومن أبرز هذه الوسائل والصيغ ما يلى:

١- الرسوم الدراسية للطلاب:

وهى عبارة عن المبالغ التي يدفعها الطلاب مساهمة في تكلفة التعليم؛ ويشير الوضع الراهن بالجامعات المصرية أن مساهمات الطلاب في تكلفة الدراسة ما زالت رمزية حيث يُقدر التمويل من هذا المصدر في الجامعات الحكومية بأقل من ٣% للبرامج التعليمية في هذه الجامعات. وهذا ما دفع إلى طرح أشكال وأساليب أخرى من الرسوم، وذلك على النحو التالي:

أ- الرسوم المحصلة من الطلاب الوافدين: لقد حدد قانون تنظيم الجامعات المصرية ولائحته التنفيذية رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ في مادته (٢٧١) "أن المصروفات الدراسية للطلاب الوافدين إلى الجامعات المصرية تكون أعلى من الرسوم المفروضة على الطلاب المحليين، كما تفرض كذلك رسوماً مقابل رغبة الطلاب في الانتقال من كلية لأخرى بالجامعة". (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨: مادة ٢٧١)، ومن هنا تمثل المصروفات التي يدفعها هؤلاء الطلاب الوافدون مورداً إضافياً للتمويل للجامعات المصرية، وذلك من خلال استثمار موارد الجامعات وطاقتها البشرية في تعليم هؤلاء الطلاب، ومن ثم تحقيق موارد إضافية لتمويل الجامعات.

ب- الرسوم المحصلة من نظام التعليم الموازي: حيث تم الأخذ بنظام الانتساب الموجه في بعض الكليات، مثل: التجارة والحقوق والآداب لحل مشكلة زيادة الراغبين في التعليم الجامعي، وهذا النظام يسهم بالطبع في زيادة الموارد المالية للجامعات ويساعد على استيعاب أعداد كبيرة من الطلاب كان من الممكن أن تمثل عبئاً ثقيلاً عليه.

ج- فتح شعب للدراسة باللغة الأجنبية: حيث قامت بعض الكليات بفتح شعب للدراسة بلغة أجنبية مقابل مطالبة الطلاب بدفع قدر من التكلفة للحصول على هذه النوعية من التعليم لاسيما في كليات التجارة والحقوق والإعلام .. وغيرها، وذلك بعدما أصبحت اللغات مطلباً أساسياً لشغل أي وظيفة في المجتمع. (الزنفلى، ٢٠٠٩: ١١٩-١٢١)

٢- إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص:

أُنشئت هذه الوحدات والمراكز بمقتضى القرار الجمهوري رقم (١٠٨٧) لسنة١٩٦٩، طبقاً للمادة (٣٠٧) من قانون تنظيم الجامعات رقم(٤٩) لسنة١٩٧٢ لمعاونة النشاط الإنتاجي بالأساليب العلمية والفنية التي تؤدى إلى تطوير وخلق أساليب جديدة، وتدريب المجتمع على استخدام الأساليب العلمية والفنية ورفع الكفاءة الإنتاجية في شتى المجالات، بالإضافة الى المساهمة في تنفيذ مشروعات الجامعة وكلياتها ومعاهدها، وتزويدها باحتياجاتها.

وفى إطار تحقيق دور الجامعات في خدمة المجتمع وتنمية البيئة في المجالات التدريبية والبحثية والخدمية، توسعت الجامعات المصرية في إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص، حيث تزايد عددها على مستوى الجامعات المصرية على نحو كبير؛ وذلك من أجل مساهمة هذه الوحدات في حل العديد من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والزراعية والطبية والإدارية، وغيرها من المشكلات التي تواجه المصانع والشركات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية بما تقدمه من خدمات استشارية متكاملة تسهم بصورة أساسية في دعم الجامعات لمواجهة النقص في الموارد المالية اللازمة للنهوض بالعملية التعليمية والبحثية. (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠٠٢: ١٠)

بالإضافة إلى أن لكل وحدة من الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة حساباً خاصاً بالبنك الذى تختاره الجامعة، وتتكون مواردها من مقابل الخدمات التي تؤديها الوحدة للغير، والتبرعات التي يقبلها مجلس الجامعة بناء على اقتراح مجلس إدارة الوحدة. ويتضح من خلال موارد الوحدات ومصروفاتها أن معظم عائداتها تخصص كأجور ومكافآت للعاملين بهذه الوحدات وبالتالي لا تسهم إلا بقدر ضئيل في تمويل الجامعة. كما أن هذه الوحدات تفتقد إلى الخطط العلمية التي تربط أنشطتها المختلفة مع احتياجات المجتمع ومشكلاته، مما يضيف ذلك وجهاً من أوجه القصور في الاستقلال المالي للجامعات المصرية.(غريب، ٢٠١١: ٧٣٨)

٣- إجراء البحوث التطبيقية:

تقوم الجامعات المصرية بالبحوث العلمية في اتجاهين أساسيين: أولهما يتمثل في رسائل الماجستير والدكتوراه، ويغلب على معظم هذه البحوث صفة الفردية. أما الاتجاه الآخر، فيتمثل في مشروعات البحوث التطبيقية التي تهدف إلى خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتتضمن مشروعات بحثية محدودة نسبياً، أجريت بالتعاون مع بعض الجامعات الأمريكية أو الأوروبية، أو المؤسسات الصناعية والزراعية والاقتصادية والتجارية، وتعتمد في معظمها على الاتصالات

الفردية، وغالباً أجريت في مجالات الزراعة والغذاء والمياه والطاقة والصناعة والعلوم التطبيقية والسياسات الاقتصادية والتنمية البشرية. (حسينى، ٢٠١١: ١٧٤)

ولقد حقق قطاع خدمة البيئة بجامعة القاهرة على سبيل المثال بمشاركة وزارة البيئة نجاحاً كبيراً في تقديم عدة مشروعات بحثية تطبيقية أثمرت عن تدشين شبكة المحميات الطبيعية والمتحف المصري للتاريخ الطبيعي، وبنوك الموارد الوراثية، ومحطات تربية وإكثار الحياة البرية المهددة، ونظام تكنولوجيا المعلومات، وبعض مقترحات لمشروعات التنمية البشرية في مجال إدارة ودعم المؤسسات العامة والخاصة ورفع كفاءتها. (جامعة القاهرة، ٢٠١٩: ٢)

كما تولى الحكومة المصرية جهوداً كبيرة في إنشاء الحاضنات بالجامعات المصرية، حيث تقدم هذه الحاضنات كافة الخدمات الإدارية والقانونية والفنية والتسويقية والتمويلية للشركات المحتضنة، إضافة إلى دعم البحوث التطبيقية وتحويلها إلى مشاريع منتجة. وتعد حاضنة الأعمال (فينتشر لاب AUC V-Lab) بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، أول حاضنة أعمال جامعية في مصر، وترتكز مهمتها منذ إنشائها عام٢٠١٣م، على تسويق التكنولوجيات والابتكارات التي تبتكرها الشركات المصرية الناشئة لتحويلها لمشروعات مجدية تجارياً وقابلة للتطوير تساهم في التنمية الاقتصادية وإيجاد فرص عمل. ولقد تبنت حاضنة الأعمال بالجامعة أكثر من ٤٦ شركة ناشئة، وبدأ هذا الجهد يؤتى ثماره من حيث الإيرادات وفرص العمل التي توفرها الشركات الناشئة. (الجامعة الأمريكية بالقاهرة، ٩/٢٠٢٠)

وبناءً على ما تقدم يظهر الاهتمام بالبعد التطبيقي للبحوث في الجامعات المصرية إلا أن هناك بعض السلبيات التي لازالت تواجه الجامعات المصرية في هذا الشأن من أهمها: وجود ضعف في اهتمام البحث العلمي بالجامعات بمشكلات قطاعات التجارة والصناعة والزراعة، مع تركيز الجامعات على البحوث الأساسية، وأنه رغم التجارب الناجحة لفكرة الحاضنات إلا أنها لازالت تنمو ببطء في مصر، الأمر الذى يدعو إلى نشر ثقافة الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية، وتوعية المؤسسات الصناعية والتجارية بالدور الذى تؤديه هذه الحاضنات في خدمة المجتمع وتطوره. (إبراهيم، ومحمود، ٢٠١٧: ٤٦٩)

٤- عقد شراكات بين الجامعات، والمؤسسات المجتمعية:

مسايرة للاتجاه العالمي نحو تبنى البعد الإنتاجي للجامعات فقد أولت الجامعات المصرية اهتماما كبيراً بهذه القضية، وجعلتها تحتل موقعاً هاماً في خططها الاستراتيجية حيث تنطلق تلك الخطط من واقع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية نحو التطوير ووضع توجهات

مستقبلية لكل جامعة، وكان من أهم تلك التوجهات أن تخرج الجامعات من عزلتها لتخدم مجتمعها بشكل أفضل، تدرس حاجاته وتعمل على حل مشكلاته وتسعى إلى تطوير سياساته واقتصادياته، مع تضمين حركة البحث العلمي التطبيقي والدراسات العليا نحو معالجة مشكلات الميدان العملي المتمثل في مؤسسات المجتمع المحيطة. وفى هذا السياق فقد سعت عديد من الجامعات المصرية إلى عقد شراكات مع مؤسسات مجتمعها، سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، ومن أمثلة ذلك:

أ- جامعة القاهرة:

ارتكزت المنطلقات الاستراتيجية للجامعة على توجيه كافة الأنشطة الأكاديمية والإدارية والمالية نحو تحقيق رضاء الأطراف المستفيدة بالمجتمع للوصول إلى المستويات التي تحقق التميز التنافسي في سوق العمل المحلى والإقليمي والعالمي. ولقد عملت الجامعة على تنويع صيغ التعاون والشراكة مع المؤسسات المجتمعية الخدمية منها والإنتاجية، حيث ظهرت تلك الصور فيما يلى: (جامعة القاهرة، ٢٠١٥: ٨١-٨٢)& (جامعة القاهرة، ٢٠٢١/٢)

١. عقد بروتوكولات التعاون والشراكة: قامت الجامعة بعقد بروتوكولات للتعاون والشراكة مع جهات متعددة، مثل: إنشاء مقر دائم لأسرة صندوق مكافحة الإدمان بالتعاون مع وزارة التضامن الاجتماعي، ومشاركة اللجنة النقابية للعلوم الصحية في اكتساب اللغات الأجنبية والحاسب الآلي لمؤسسات الدولة والمجتمع المدني، والتعاون مع وزارة البيئة لإنشاء أول محطة رصد لملوثات الهواء على مستوى الجمهورية بمحافظة كفر الشيخ، والاشتراك في مشروع اكساد النخيل بالتعاون مع جامعة الدول العربية، وإعداد وتقديم دورات تدريبية للعاملين بوزارة التموين والتجارة الداخلية لرفع كفاءة العاملين بالوزارة، والاشتراك في تدريب ورفع كفاءة الباحثين بالمراكز البحثية بالتعاون بين كلية الزراعة ومراكز البحوث والمعاهد البحثية، كما تم عقد شراكة مع أكاديمية ناصر العسكرية لتنفيذ مشروع تدريب الكوادر الشابة في مجال الدراسات الاستراتيجية والأمن القومي وإدارة الأزمات، والشراكة في مشروع دعم الاقتصاد الرقمي بالدول العربية بالتعاون مع جامعة الدول العربية.

٢. طرح مبادرات تدريبية وتعليمية وبحثية: حيث طرحت الجامعة مبادرة ١٠٠٠ قائد افريقي والذى تقدم لها أكثر من ٥ آلاف شاب من ٣٤ دولة افريقية وعربية، ومبادرة "افريقيا تتكلم عربي" والتي طرحتها كلية دار العلوم بالجامعة لتعليم ١٠٠٠ إفريقي، ويزيد على ذلك عقد بروتوكولات تعاون مع الجامعات العربية والأجنبية ومراكز الأبحاث والدراسات المتخصصة، تتضمن التبادل الطلابي في مجال التدريب والتدريس والبحوث في الجوانب التي ترى الجامعة أهمية التعاقد بشأنها.

٣. الاشتراك في تنفيذ كثير من البحوث التطبيقية: اشتركت الجامعة بتقديم وطرح عديد من المشروعات البحثية التطبيقية، مثل: مشروع دراسات جيوفيزقية وجيولوجية كأداة للاستخدام الاستراتيجي المستدام للمياه الجوفية بواحة سيوة والجارة، ومشروع استخدام مطحون جذوع نخيل البلح كمصدر غير تقليدي للبروتين في علائف الأرانب، ومشروع استخدام أوراق الأزولا المجففة كبديل لمكونات الأعلاف المستوردة في تسمين الدواجن، ومشروع استخدام البروتينات الحيوانية المعالجة كعلف للأسماك البلطي، وكذلك إطلاق المشروع الطبي الموسع، بعنوان "الأمراض المتوطنة ومكافحة الأورام" .

وبذلك تعد جامعة القاهرة بمراكزها المتخصصة عنصراً هاماً لرجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية، كما تعد بيوت خبرة لتطوير الاستثمار الصناعي والتجاري؛ مما يُعد تسويقاً للخدمة العلمية بشكل إجرائي سواء داخل الوطن أو خارجه.

ورغم ما تقدم من مظاهر تدل على اهتمام الجامعة بالتعاون والشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة، إلا أن الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠١٥-٢٠٢٠م، والمحدثة إلى ٢٠١٧-٢٠٢١، قد أوضحت في تحليل واقع الشراكة مع مؤسسات المجتمع عدد من النواتج منها ما يلى: أن الجامعة بحاجة إلى تشجيع وتحفيز الوحدات ذات الطابع الخاص في تقديم المشروعات ذات الطبعة البحثية التطبيقية، علاوة على ضعف دور رجال الأعمال ومؤسسات الإنتاج في التفاعل مع الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة، وضعف تبرعاتهم المقدمة للجامعة ووحداتها المختلفة وبخاصة الوحدات ذات الطابع الخاص. ويزيد على ضعف المشاركة في تدريب الطلاب والخريجين وتأهيلهم، وضعف تسويق خدمات الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة لمؤسسات المجتمع المدني. (جامعة القاهرة، ٢٠١٧: ٩٢)

ب- جامعة الإسكندرية:

انطلقت التوجهات الاستراتيجية لجامعة الإسكندرية من وجود قطاعات تنموية كبيرة ومتكاملة في المحيط المحلى للجامعة، مع إمكانية بناء شراكة استراتيجية في المحيط العربي والأفريقي والأوروبي. ونظراً لخصوصية كل من مدينة الإسكندرية وجامعتها العريقة، فقد امتدت مجالات التعاون والشركات بين جامعة الإسكندرية والمؤسسات المجتمعية الأخرى، لتشمل ما يلى: (جامعة الإسكندرية، ٢٠١٦: ٨٨-٨٩) & (جامعة الاسكندرية، ٢٠٢١/٢).

١. الإسهام الاستراتيجي في التنمية المجتمعية: حيث قام فريق من أساتذة الجامعة بإعداد استراتيجية للتنمية الشاملة للمحافظة ٢٠٥٠ (رؤية مستقبلية) وذلك للنهوض بالإقليم اقتصادياً

وسياسياً واجتماعياً، وتفعيل الطاقات البشرية للسكان، مع إعادة هيكلة المؤسسات البحثية الموجودة في الجامعة على نحو يعظم إسهامها في إحداث نقلة كبرى في قدرات الإقليم، مع تطبيق برامج تبادل علمي مشتركة، بين الجامعة، ومدينة الأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية، والأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، علاوة على إطلاق مشروع بحثى، بعنوان "تكنولوجيا الشبكات الذكية" ليسهم فى دعم التحول الرقمي فى كثير من مؤسسات القطاع العام والخاص، وتفعيل دور مكتب تسويق الابتكار والمنح ونقل التكنولوجيا لربط البرامج التعليمية كما ونوعاً باحتياجات سوق العمل، وتلبية احتياجات الخبرة لقطاعات الإنتاج، بوضع مخطط للخدمات الاستثمارية والتدريب الموجه للمهنيين في مختلف الميادين.

٢. طرح وتقديم البرامج الأكاديمية المميزة: عملت جامعة الاسكندرية على طرح عديد من البرامج الأكاديمية المميزة، مثل: البرامج التى تقدمها كلية العلوم، مثل: برنامج جيولوجيا البترول، وبرنامج الميكروبيولوجيا الصناعية والكيمياء التطبيقية، كما تقدم كلية الزراعة، برنامج الماجستير فى الإدارة البيئية للموارد المائية، وتقدم كلية الطب، برنامج الطب والجراحة باللغة الفرنسية، وبرنامج الطب والجراحة باللغة الانجليزية (التعليم الدولي) للدراسات العليا، وتقدم كلية طب الأسنان، البرنامج الدولي (دراسات عليا)، وبرنامج طب وجراحة الفم بالساعات المعتمدة، كما تقدم كلية الصيدلة، برنامج الصيدلة الإكلينيكية، فى حين تقدم كلية الهندسة، برنامج الغاز والبتروكيماويات، وبرنامج الهندسة الكهرومغناطيسية، وبرنامج هندسة المواصلات البحرية، وتقدم كلية الآداب، برنامج اللغات التطبيقية باللغة الفرنسية، وتقدم كلية التجارة، برنامج الماجستير المهني فى إدارة الأعمال، والمحاسبة، وبرنامج الدراسة باللغة الانجليزية، وبرنامج الدراسة باللغة الفرنسية، وتقدم كلية التربية للطفولة المبكرة، برنامج التدخل المبكر للأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة.

٣. دعم الحراك الأكاديمي إقليماً ودولياً: عقدت جامعة الإسكندرية اتفاقية تعاون مع الجامعة الدولية الفرنسية للتنمية الأفريقية (جامعة سنجور للدراسات العليا)، والتي تستقبل العديد من الكوادر من الدول الإفريقية الناطقة باللغة الفرنسية لاستكمال دراستهم في هذه الجامعة، بحيث يمكن للطلاب الوافدين لجامعة سنجور دراسة بعض البرامج فى جامعة الإسكندرية، كما تمكنت جامعة الإسكندرية من بناء وتنمية أطر مختلفة من الشراكة مع مكتبة الإسكندرية لكونها منبراً للفكر والمعرفة ومنتدى لتبادل الأفكار والآراء على المستوى العالمي؛ بما يسمح لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة من المشاركة في الجمعيات العلمية والمؤتمرات البحثية، من خلال الاتصال بالمجتمع الأكاديمي العلمي، وبالجمعيات العالمية.

ورغم تعدد مستويات التعاون والشراكة بين جامعة الاسكندرية ومؤسسات المجتمع، إلا أن هناك بعض المعوقات التى تحد من الإفادة على نحو أمثل من هذه الشراكات، حيث تتمثل هذه المعوقات فى الحاجة إلى زيادة مشاركة المؤسسات المجتمعية في تدريب وتأهيل الطلاب والخريجين، والحاجة إلى توقيع اتفاقيات تعاون مع مؤسسات المجتمع المدني بغرض وضع برامج لزيادة فرص تشغيل خريجي الجامعة، والحاجة إلى تنشيط رابطة خريجي الجامعة وكلياتها ومعاهدها المختلفة، والحاجة إلى تحفيز الوحدات ذات الطابع الخاص المتميز والأكثر تفاعلاً وتناغماً في خدمة قطاعات الإنتاج. (جامعة الإسكندرية، ٢٠١٦: ٩٣)

ج- جامعة أسيوط:

تتصدر الاهتمامات الإنتاجية أولويات التطوير بجامعة أسيوط، فلا تكاد تخلو برامج التنمية من المشاركة العلمية من الجامعة، فقد استحدثت الجامعة بعض الصيغ في سبيل تعميق العلاقة بينها وبين بعض القطاعات الإنتاجية المحيطة بها، ومن هذه الصيغ ما يلي: (جامعة أسيوط، ٢٠١٤: ٧٧)& (جامعة أسيوط، ٢٠٢١/٢)

١. الصيغة التعاقدية: حيث عقدت الجامعة اتفاقية شراكة مع إحدى شركات صناعة الأسمنت وبعض شركات الصناعة الدوائية وصناعة الألمونيوم والزيوت والمنظفات، ولقد ساهمت الجامعة من خلال هذه الصيغة في دراسة وحل بعض المشكلات المتعلقة بالإنتاج في هذه الصناعات، وكذلك تقديم الدراسات التطبيقية التي تخدم ذلك الإنتاج. في الوقت نفسه قد استعانت هذه الشركات ببعض أساتذة الجامعة كمستشارين علميين لهذه الشركات، كما قامت الجامعة بالدور التدريبي للعاملين والفنيين بها.

٢. الصيغة التدريبية البحثية: فعن طريق تعاون الجامعة مع إحدى شركات صناعة السكر المحلية، قامت الجامعة بإنشاء معهد "دراسات وبحوث تكنولوجيا صناعة السكر" الذي هدف إلى التعاون المشترك عن طريق مشروعات بحثية لحل المشاكل الإنتاجية وتطوير وتحديث الإنتاج، وقد تم تكليف عديد من الباحثين بالجامعة بالدراسة العلمية لهذه المشكلات، وتقديم الحلول المناسبة لها.

٣. الصيغة الاستشارية: قامت الجامعة بإنشاء بعض الوحدات والمراكز الاستشارية بداخلها، مثل: (وحدة نقل التكنولوجيا الصناعية، ومركز الترجمة والبحوث اللغوية، ومركز الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، ومعمل التحاليل والاستشارات الفنية للتربة، ومركز دراسات وبحوث تنمية جنوب الوادي، ومركز الدراسات والبحوث البيئية، ومركز الدراسات والاستشارات الهندسية، ومركز

الدراسات والاستشارات التجارية، ..إلخ) وقامت هذه المراكز بتقديم المشورة، وعمل الدراسات العلمية لبعض القطاعات الإنتاجية.

ورغم تعدد أوجه التعاون والشراكة السابقة والتي أقامتها جامعة أسيوط مع مؤسسات إنتاجية وخدمية بمجتمعها المحيط، إلا أن هناك إشارة في الخطة الاستراتيجية للجامعة، بضرورة توسيع نشاط الجامعة في القطاع الإنتاجي وفى طرح وتقديم البحوث التطبيقية، علاوة على بُعد كليات الجامعة عن دراسة المشكلات الحقيقية التي تواجه القطاعات الإنتاجية، إلى جانب الافتقار إلى دراسات على خريجي الكليات للتأكد من مدى مواءمة معارفهم ومهاراتهم التي تم اكتسابها أثناء الدراسة مع المتطلبات المهنية المتجددة. (جامعة أسيوط، ٢٠١٤: ٧٩)

ومن خلال عرض نماذج الجامعات الثلاثة فإنها في إطار تعاونها وشراكتها مع مؤسسات مجتمعها، تتفاعل بشكل إيجابي مع القضايا التنموية والمجتمعية وحل المشكلات البيئية والاقتصادية أو المتعلقة بتحسين الكفاءة الإنتاجية في بعض المجالات؛ حيث تسهم هذه الشراكات في دعم الدور المجتمعي للمؤسسات الجامعية من ناحية، علاوة على توفير الموارد الذاتية من ناحية أخرى. وعلى الرغم من ذلك فإن مثل هذه الشراكات تواجهها عديد من المعوقات، أهمها نقص الوعي بثقافة الشراكة ومجالاتها ومستوياتها بين المؤسسات الجامعية ومؤسسات الإنتاج، إلى جانب قصور فى تفعيل عمليات التحليل الاستراتيجي من قبل المؤسسات الجامعية ومؤسسات الإنتاج، مما يقلل من إفادة كل طرف من إمكانات الطرف الآخر.

وتأسيساً على ما جاء فى الخطوة الثالثة للدراسة، والمتعلقة بواقع الاستقلال المالي بالجامعات المصرية، يمكن القول أنه لكى تحقق الجامعات المصرية هدفها في الاستقلال المالي، يجب أن تعمل على توفير مصادر تمويل أخرى بجانب التمويل الحكومي. فعلى الرغم من الموارد المالية التي تخصصها الحكومة المصرية للتعليم العالي. إلا إنها لا تكفى لتغطية نفقاته، ومع ذلك مازالت مصادر التمويل الأخرى ضئيلة للغاية عند مقارنتها بالتمويل الحكومي، فتبرعات المجتمع المحلى، والمعونات الخارجية، هي مصادر متقلبة للتمويل ولا يمكن الاعتماد عليها كمصدر مستدام. لذلك ينبغي منح الجامعات الحرية والاستقلالية للبحث عن مصادر جديدة لتمويلها، ومن ثم الاهتمام بتحديد الأهداف الخاصة بتحقيق التمويل الذاتي بوضوح ودقة، ووضع الآليات الفاعلة لتسويق الخدمات الجامعية.

ثانياً: ملامح التوجه نحو فكر المشروعات بالجامعات المصرية:

يعد التمويل الخارجي من قبل المنظمات الدولية أحد مصادر تمويل التعليم العالي في مصر، ومن صور ذلك قرض البنك الدولي لمشروع تطوير التعليم العالي HEEPF، حيث يأتي هذا

المشروع في إطار دعم البنك الدولي لقطاع التعليم المصري وإصلاحه وتطويره، وقد تم توقيع اتفاقية مع البنك الدولي على تقديم قرض لجمهورية مصر العربية لصالح هذا المشروع، بالإضافة إلى مشروع دعم الاتحاد الأوروبي لتطوير التعليم العالي (برنامج Tempus)، ولكن على الرغم من ذلك فإن القروض والمعونات الخارجية وخاصة المتعلقة بالبحث العلمي، لم تستغل الاستغلال الأمثل نظراً لغياب المناخ الفني والتنظيمي الملائم للانتهاء من المبادرات المقدمة في الفترة الزمنية المحددة. (إسماعيل، ٢٠١٨: ٩٣)

أضف إلى ذلك ضعف وجود تنسيق بين الجهات المانحة والجهات المسئولة عن استخدام القروض، نظراً لأن كل وزارة تعمل بمعزل عن الأخرى، هذا فضلاً عن سوء توزيع مخصصات القروض على محافظات المجتمع المصري، وعلى التعليم العام والجامعي، كما أن هناك إهداراً لجانب من القروض والمعونات الأجنبية نتيجة للإجراءات الروتينية وسوء الاستخدام. (بلتاجي، ٢٠١٥: ١٧)

ولقد تنوعت المشروعات التي نفذت بالجامعات المصرية وبخاصة مع مطلع الألفية الثالثة، والتي يمكن تصنيفها فى الفئتين الرئيستين التاليتين:

١- المشروعات التى تبناها صندوق تطوير التعليم العالي:

هناك بعض المشروعات التى تم دعمها من صندوق تطوير التعليم العالي(HEEPF): Higher Education Enhancement project ، ويأتي ذلك كأحد مكونات الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي، والهدف من إنشاء الصندوق هو تقديم المساعدة والدعم المالي للمشروعات التي تتبناها وزارة التعليم العالي والمتمثلة في مشروع تطوير التعليم العالي، وتسعى تلك المشروعات إلى تحقيق جودة وكفاءة وفاعلية التعليم العالي في الجامعات الحكومية والكليات التكنولوجية، حيث يقوم الصندوق بتمويل المشروعات في مجال دعم وتحسين الجودة ومجال الاتصال بالمجتمع والعالم المحيط ومجال تحسين الكفاءة. ومن أمثلة المشروعات التى تبناها صندوق تطوير التعليم العالي، وعمل على تمويلها بالجامعات المصرية الحكومية، ما يلى: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:١٠/٢٠٢٠).

أ- مشروع ضمان الجودة والاعتماد(QAAP) : Quality and Accreditation Assurance Project ، حيث يعتبر مشروع توكيد الجودة والاعتماد أحد مشروعات الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي، لضمان الجودة والتطوير المستمر والأداء الكفء لمؤسسات

التعليم العالي بمصر، ولكسب ثقة المجتمع في خريجيها على أساس آلية تقييم معترف بها عالمياً.

ب- مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات(ICTP): Information and Communication Technology Project، حيث عمل هذا المشروع منذ اطلاقه عام ٢٠٠٤على بناء نظم معلومات إدارية بالجامعات والمجلس الأعلى للجامعات، بحيث تتكامل وترتبط معاً. ومن أهم إنجازات هذا المشروع تطوير برمجيات وتطبيقات موحدة لشؤون التعليم والطلاب، وشؤون الدراسات العليا والبحوث، وشؤون أعضاء هيئة التدريس بكل جامعة من الجامعات المشاركة، وبذلك فان لهذا المشروع دوره في تسهيل التواصل بين الجامعات المصرية، وتحسين سرعة الحصول على المعلومات والتعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد والمكتبة الرقمية ونظام المعلومات الإدارية.

ج- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (FLDP): Faculty and Leadership Development Project: حيث يعمل هذا المشروع على تحسين القدرات المؤسسية والمهنية لمؤسسات التعليم العالي؛ من خلال تنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية، والتقييم الدوري والدائم لبرامج التدريب طبقاً لمتطلبات توكيد الجودة والاعتماد.

١- المشروعات التى تبنتها وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي:

أطلقت وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي عدد من المشروعات، مثل:

أ- مشروع القياس والتقويم:

وهو من أحدث المشروعات الممولة من وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، وذلك بالتعاون مع الجامعات الحكومية، من أجل نشر ثقافة القياس والتقويم ورفع مستوى الوعي بأهمية تطوير عمليات القياس والتقويم كأحد مداخل تحسين منظومة التعليم بالجامعة على المستويين التعليمي والإداري. وتتمحور الأهداف الأساسية للمشروع حول تطوير آليات تقويم الطلاب، ومتابعة إعداد وتحديث بنوك الأسئلة للمقررات الدراسية في ضوء نواتج التعلم المستهدفة والمعايير الأكاديمية للبرامج الدراسية في الكليات، علاوة على تحفيز الكليات وخاصة ذات الأعداد الكبيرة من تطبيق نظم التقييم الإلكتروني (تطبيق الامتحانات الإليكترونية، والتصحيح الإليكتروني، وتحليل نتائج الامتحانات). (وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، ٢٠١٨: ٧)

ب- مشروع دعم التميز بالجامعات المصرية:

تتمثل فكرة المشروع في تقديم الدعم الفني والمتابعة، والإشراف على تسليم وتسلم المشروعات التابعة لها بالجامعات المصرية، حيث تقدمت ٣٢ كلية ومعهدًا من١٧ جامعة مختلفة بعدد ٦٩ مقترحاً لمشروع، وبالاستعانة بالخبراء في مجال الجودة والتخصص تم تحكيم هذه المشروعات، وتم قبول ٢٨ مشروعاً من ١٤ جامعة، حيث تم إجراء العديد من زيارات الدعم الفني والمتابعة لهذه المشروعات، وتوفير التمويل المناسب لكل مشروع لضمان نجاحه واستمراريته. وتتمحور ممارسات فريق مشروع دعم التميز حول المشروعات التي قدمتها وتنفذها الجامعات المصرية، من خلال تنفيذ عديد من المهام، منها ما يلى: (وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي: ٩/٢٠٢٠)

١. الإشراف على إجراءات تسليم وتسلم مشروع تقييم اليورانيوم في بعض الصخور المصرية؛ لتوليد الكهرباء بالطاقة النووية بكلية العلوم جامعة أسيوط.

٢. عمل زيارات ميدانية لتقديم الدعم لجامعتي بنها وطنطا للإشراف على إجراءات التسليم والتسلم للمشروعات الابتكارية بكليات الهندسة والطب البيطري والصيدلة، والتي هدفت إلى الأفكار والمبادرات المبتكرة للطلاب؛ لتلبية متطلبات سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي، من خلال برامج أكاديمية متطورة تحقق معايير ونظم الجودة.

٣. تقديم الدعم الفني لجامعات (دمنهور، وحلوان، وسوهاج)، وذلك في إطار تطوير النظام الإداري للجامعات وتأهيلها للحصول على الأيزو ISO-9001/2008 من أجل رفع كفاءة المنظومة الإدارية، مما يؤثر بالإيجاب في دعم العناصر الرئيسة الحاكمة بالجامعات.

٤. دعم الأفكار والمبادرات المبتكرة والمبدعة التي يقدمها الطلاب بالجامعات بتمويل مشروعات صغيرة؛ لتكون نواة لمشروعات كبيرة في المجالات المهنية العملية؛ للاستفادة منها بما يُسهم في حل المشاكل المجتمعية، ودعم الاقتصاد القومي، والتركيز على مجالات الطاقة، والاستدامة، وتحلية المياه، والغذاء، والزراعة.

وبناءً على ما تقدم عرضه من ملامح لبعض المشروعات التي نفذت على مستوى الجامعات، فإن يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات المرتبطة بالوضع الحالي لهذه المشروعات، كما يلي:

*** أن المشروعات التي تبنتها الجامعات المصرية مطبقة على المستوى القومي بمعنى أنها مشروعات عامة وصادره عن وزارة التعليم العالي.**

* أن الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات المصرية لا تزال غير داعمة لفكر المشروعات الاستثمارية، الأمر الذي يعوق حصولها على تمويل ذاتي، ومن ثم تحقيق استقلالها المالي.

* أن كثير من الجامعات المصرية لم تستجيب على نحو مناسب لهذه المشروعات؛ نظراً لضعف البنية التكنولوجية بداخلها، مع الاستعانة بتقنيين من جامعات أخرى لتوجيه شبكات العمل داخلها.

* تركيز معظم المشروعات على المجتمع الجامعي (أعضاء هيئة تدريس وطلاب وعاملين) دون التركيز على مردود هذا التطوير وربطه باحتياجات المجتمع.

* إغفال إشراك استشاريين من القطاع الخاص في متابعة أنشطة المشروعات المنفذة للاستفادة من خبراتهم وتوجهاتهم.

ثالثاً: تحليل واقع الاستقلال المالي بالجامعات المصرية:

من خلال تحليل واقع الاستقلال المالي بالجامعات المصرية، فإنه يمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج، المتصلة بالعناصر التالية:

١- إدارة الجامعات المصرية لأموالها:

تتحكم اللوائح والقوانين في سلطة الجامعة وقدرتها على التصرف في أموالها. وهذه اللوائح تأتى من المجلس الأعلى للجامعات، ومن ناحية أخرى فإن القواعد المالية المنظمة لعمل الجامعات المصرية، هي نفس القواعد المعمول بها في المؤسسات الحكومية الأخرى، وذلك دون مراعاة لخصوصية المؤسسات الجامعية واختلاف طبيعتها عن غيرها؛ حيث إن لكل جامعة ميزانية تخصص لها من قبل الدولة وفى الوقت نفسه يتم تحديد الأبواب التي تصرف فيها. إلى جانب ذلك فإن الجامعة طبقاً للنصوص القانونية لا تملك التفاوض بنفسها مع الجهات المختصة حول مشروع الموازنة السنوية، وإنما تقوم الجامعة بإعداد مشروع موازنة الجامعة فقط، ثم يتولى وزير التعليم العالي عرضها على جهات الاختصاص والتمويل بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات.

وبذلك فإن الجامعة لا تمتلك الحرية الكافية في إدارة أموالها، وربما ينتج عن هذا القيد نمطية العمليات الإدارية المالية للجامعات مما يؤثر على كفاءة وفعالية تلك الإدارة. علاوة على أن الجامعات المصرية تخضع للعديد من أجهزة الرقابة، مما يؤثر ذلك في إنتاجية العاملين، وبالتالي يؤثر ذلك سلباً على توجهات الجامعة ويتعارض مع استقلالها ماليا وإدارياً.

٢- مصادر التمويل بالجامعات المصرية:

تعد الميزانية العامة للدولة هي المصدر الوحيد للتمويل، في حين يعد دور القطاع الخاص في عمليات التمويل محدوداً للغاية، وبالتالي تتحمل الدولة جميع نفقات التعليم الجامعي، كما أن

إسهامات الطلاب وإيرادات الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم الجامعي تمثل نسبة ضئيلة في تمويل التعليم الجامعي، مما يشكل ذلك عبئاً على الدولة. ورغم الاهتمام بالدور الذى تؤديه الوحدات ذات الطابع الخاص لكل جامعة، إلا أن معظم الإيرادات التي تحققها تلك الوحدات تنفق على الوحدات ذاتها، ولم تحقق إلا قدراً ضئيلاً من التمويل الذاتي للجامعة.

ومن ناحية أخرى فهناك بعض الجهود الجامعية للتوجه الاستثماري من خلال جهود قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويظهر ذلك من خلال المشروعات التنموية والخدمية، والاستشارات العلمية، والبحوث التطبيقية، وتسويق الخدمات الجامعية، ورغم أهمية تلك الجهود وقيمتها إلا أنها لازالت محدودة وتحتاج إلى مزيد من الدعم والتوسع فى تطبيقها.

٣- المنح الدولية والشراكات بالجامعات المصرية:

على الرغم من أن التمويل من قبل المنظمات الدولية يعد أحد المصادر الرئيسة لتمويل التعليم العالي في مصر، إلا أن القروض والمعونات الخارجية لم يتم الإفادة منها بالشكل الملائم. علاوة ضعف مستويات الشراكة مع مؤسسات الأعمال والإنتاج، نظراً لضعف آليات الاتصال وسبل التنسيق بين المؤسسات الجامعية والقطاعات الإنتاجية، فيما يتعلق بالتدريب العملي للطلاب، إلى جانب الافتقار إلى بعض الشعب التخصصية التي تتواءم مع متطلبات سوق العمل، وذلك لضعف قدرة بعض كليات الجامعات على تحديد الاحتياجات الفعلية للجهات المستفيدة من مخرجاتها. ومن ناحية أخرى فهناك ضعف في ثقة القطاعات الإنتاجية في المستويات المهنية للطلاب أثناء الدراسة في الكليات المختلفة أو بعد تخرجهم، إلى جانب نقص معرفة القطاعات الإنتاجية بالقدرات البحثية بمؤسسات التعليم العالي، والاعتقاد بأن إمكانية الاستفادة من نتائجه محدودة.

<u>الخطوة الرابعة: الإجراءات المقترحة لتحقيق الاستقلال المالي للجامعات المصرية على ضوء الإفادة من جامعة المشروعات الاستثمارية:</u>

تتمثل الإجراءات المقترحة فى تنويع مجالات الإفادة من جامعة المشروعات الاستثمارية؛ لتحقيق التمويل الذاتي ومن ثم الاستقلال المالي للجامعات المصرية، ويتحقق ذلك من خلال ما يلى:

أولاً: الاستثمار فى البرامج الأكاديمية:

يهدف الاستثمار في البرامج الأكاديمية إلى مد طلاب الجامعات بالأدوات اللازمة للتخطيط المهني والتوظيف الناجح من خلال مجموعة من خدمات الاستشارات المهنية وبرامج مهارات التوظيف، وذلك بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل، ومساندة الخريجين حتى يصلوا إلى المهنة

التي يطمحون إليها من خلال فتح العديد من قنوات التواصل المختلفة مع الشركات ومؤسسات الإنتاج، إلى جانب الاستثمار في الكفاءات والقدرات الكامنة في الشباب لتتلاءم مع احتياجات السوق الحالية والمستقبلية.

ويقترح تحقيق الاستثمار فى البرامج الأكاديمية، على النحو التالي:

١- طرح البرامج الأكاديمية المتميزة:

يأتي طرح البرامج الأكاديمية المميزة وتقديمها بالجامعة استجابة وتلبية لاحتياجات سوق العمل من القطاعين العام والخاص وتحديد ما تتطلع إليه هذه القطاعات في المستقبل، مع توفير موارد مالية وعوائد نظير التحاق الطلاب بهذه النوعية من البرامج. ويقترح للاستثمار فى هذا النوع من البرامج، العمل على ما يلى:

أ- صياغة أهداف البرامج الأكاديمية بالجامعات بمراعاة التسلسل والتكامل والارتباط الوثيق باحتياجات القطاع العام والخاص.

ب- عقد ورش عمل يحضرها خبراء من التعليم العالي وخبراء الاقتصاد، وممثلين عن القطاع الخاص لمراجعة صياغة أهداف البرامج الأكاديمية المميزة المطروحة.

ج- إعلان الأهداف الاستثمارية للبرامج الأكاديمية المميزة لأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالجامعة، مع اكسابهم مهارات التسويق لهذه البرامج بشكل أوسع.

د- إنشاء قاعدة بيانات مفتوحة عبر موقع الجامعة تضم جميع البرامج الأكاديمية المميزة التى تقدمها كل كلية لتسهيل وصول المستفيدين إليها .

هـ- وضع خطة لتبادل الخبرات الدولية والمحلية للقائمين على تنفيذ البرامج الأكاديمية المميزة والتي يدعمها القطاع الخاص.

و- تقديم برامج مشتركة تجميع أكثر من تخصص من التخصصات الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية من أجل تحقيق التكامل المعرفي في المجالات التى يتطلبها سوق العمل الجديد.

ز- توفير البنية التحتية اللازمة لتقديم البرامج الأكاديمية المميزة قبل الشروع في تنفيذها من قبل كل جامعة .

ح- ابتكار أدوات تقييم للبرامج الأكاديمية تتناسب مع طبيعتها الفريدة والتي يغلب عليها الطابع المهارى.

٢- تقديم برامج الزمالة والدعم الطلابي:

وهى تلك البرامج الهادفة لتقوية المهارات الأساسية والفردية للتعامل مع الأسواق العالمية المنفتحة على بعضها البعض والمتمثلة في مهارات، مثل: اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي وتطبيقاتها وتغيير السلوك الوظيفي، وزيادة المرونة من حيث إجادة خليط من المهارات الفنية والإدارية.. وغيرها.

ويقترح تقديم هذه البرامج في المجالات التالية:

أ- التنمية الإدارية وإعداد القادة، وتضم برامج إدارة الأعمال، وبرامج إدارة الموارد البشرية، وبرامج إدارة تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات المختلفة.

ب- التدريب على مهارات العمل التجاري، وتحتوي عدد من ورش العمل القصيرة تعقد بشكل منفصل بهدف تعزيز مهارات الطلاب في مكان العمل، من ضمن هذه المهارات كتابة البريد الإلكتروني، وأخلاقيات وآداب التعاملات المختلفة في مكان العمل.

ج- اكساب مهارات ادارة المسارات المهنية، ومن هذه المهارات:(جمع وتحليل وتنظيم المعلومات، الاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات- تخطيط وتنظيم أنشطة العمل، استخدام الأساليب الرياضية- حل المشكلات).

د- تنفيذ برامج ريادة الأعمال، وهى برامج مكثفة تطبق وسائل التعلم التجريبي التي تمكن الخريج من اكتشافه لذاته والحصول على فرصة لتطبيق مهارات التوظيف المختلفة، وتتضمن تنمية مهارات القيادة والتواصل، وتنمية القدرات الابتكارية ومهارات حل المشكلات... الخ.

٣- تقديم برامج التعليم المشترك:

وهى تلك البرامج التدريبية التي يؤديها شركاء الجامعة من مندوبي الشركات والمؤسسات بإجراء تدريبات تفاعلية حول مواضيع مختلفة لتعزيز المعرفة والمهارات التقنية لدى الطلاب.

ويقترح لتقديم برامج التعليم المشترك، تنفيذ ما يلى:

أ- استضافة الجامعة لممثلين عن الشركات في مؤتمرات دورية ويتم حضور الطلاب فيها للتعرف على المتطلبات اللازمة للتوظيف من مديري ومسئولي تلك الشركات.

ب- إبرام عقود شراكة بين الجامعة والشركات والمؤسسات الانتاجية ذات الصلة؛ لتقديم برامج تدريبية موجهة نحو المستقبل المهني، وتعكس الاتجاهات المعاصرة في الصناعة، ومصممة لإعداد الأفراد لسوق العمل في المستقبل.

ج- استحداث مكون خاص بالتدريب العملي (التطبيقي) في كل برنامج دراسي يربط ما يدرسه الطالب في الجامعة مع متطلبات العمل.

د- تدريب الطلاب في مؤسسات الأعمال والإنتاج، وإشراك تلك المؤسسات في الإشراف على هذا المستوى التطبيقي من التدريب.

هـ- تنظيم ورش عمل لإكساب الطلاب مهارات التفكير أو البحث عن فرصة عمل من خلال البحث الإلكتروني أو التقليدي، حيث تنشر بعض المصانع والشركات فرص العمل، كما تطرح أحياناً فرص للتدريب، وفرص لحضور ورش العمل بالإضافة إلى فرص الزيارات للمصانع والشركات بهدف المعرفة واكتشاف طبيعة كل وظيفة.

٤- تقديم برامج تدريبية لدعم مهارات الخريجين

وهى خدمات تساعد الخريج على الوصول لأعلى إمكانيات بما يؤهله لاتخاذ أفضل الاختيارات في حياته الوظيفية من خلال اكتشاف ذاته والتعرف على الخيارات الوظيفية المتاحة ودراساتها لاتخاذ القرار المناسب لمستقبله المهني.

ويقترح أن تقدم هذه البرامج، عن طريق ما يلى:

أ- ورش للتخطيط الوظيفي، لمساعدة الخريج على القيام باختيار مستقبل وظيفي مجدي ومناسب من خلال زيادة وعيه بذاته، واكتشاف الوظائف المختلفة ووضع خطة عمل للوصول الى الوظيفة التي تناسبه.

ب- إقامة يوم التأهيل الوظيفي، وهو عبارة عن ورشة عمل مدتها يوم واحد تغطي ثلاثة جوانب تساعد الخريج في الحصول على عمل، بداية من كيفية كتابة سيرته الذاتية ومن ثم التعرف على التقنيات والاستراتيجيات المختلفة في مقابلات التوظيف، وختاماً بالطرق الفعالة للبحث عن فرص العمل المناسبة.

ج- نقد وتقييم السير الذاتية، وهى خدمات فردية لمراجعة سيرة الخريج الذاتية ومساعدته في العمل على جعلها أكثر احترافية لكونها وسيلة جذب الانتباه للحصول على دعوة صاحب العمل للخريج لمقابلة التوظيف.

د- التدريب على المقابلة الشخصية التجريبية، وهى خدمات فردية هدفها تدريب الخريج على المقابلات الشخصية الخاصة بالتوظيف وتوجيهه الى الاستراتيجيات التي تساعده على اجادته لها عن طريق عمل محاكاه للتجربة بشكل احترافي.

هـ- محاكاة العروض التقديمية، وهى خدمات تهدف لمد الخريج بالمهارات اللازمة للعروض التقديمية من خلال التجربة، لذلك يقوم الخريج بإعداد عرض تقديمي حول أي موضوع ومن ثم يتلقى المشاركة والملاحظة والمساعدة في تحسين مهاراته وإجادته للتقنيات اللازمة، لتأهيله للقيام بعرض جيد سواء كان على مستوى مشروع تخرجه أو مقابلة عمل.

ثانياً: الاستثمار في البحث العلمي:

يتضمن الاستثمار فى البحث العلمي، بناء الخطط الاستراتيجية بكليات الجامعة استنادًا إلى مسح سوق العمل وتحديد متطلباته البحثية، ووضع الخطط المستقبلية لتلبية هذه المتطلبات من أجل تحقيق العوائد المالية من وراء احتضان أفكار البحوث العلمية أو تنفيذها أو ترويج نتائجه. ويقترح تحقيق الاستثمار في البحث العلمي، على النحو التالي:

١- التوسع في العقود البحثية:

يقصد بالتوسع فى العقود البحثية؛ منح معاهد ومراكز البحوث والدراسات الاستشارية صلاحيات واسعة في الاتصال بمواقع الإنتاج لإقامة التعاقدات البحثية؛ لتسويق أفكارها وخدماتها وأبحاثها في الميدان على المستوى الحكومي والخاص. ويتحقق ذلك من خلال:

أ- إعادة تخطيط حدود التخصصات العلمية، ودمج المتوافق منها مع بعضه؛ لتظهر بنى معرفية جديدة ترتبط مباشرة بالأنشطة الاقتصادية في المجتمع.

ب- استحداث وحدات للشراكة وإدارة المشروعات تتبع لقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، بحيث تعمل على دعم العلاقة الإيجابية بين الجامعة وبين المؤسسات الإنتاجية، حيث تسهم في تحديد أهداف كل طرف من أطراف الشراكة وبرامجه وخططه المستقبلية.

ج- تشجيع رجال الأعمال على الدخول كشركاء بفاعلية في دعم البحث العلمي، وتوفير الأموال اللازمة لتنفيذ مشروعاته.

د- تأسيس كل جامعة لـ "شركة استثمارية"، للتعامل مع الجوانب الاستثمارية من حيث كافة الإمكانات والموارد والقدرات البشرية والبحثية والمادية داخل الجامعة.

٢- التنويع فى المراكز البحثية:

يقصد بالتنويع فى المراكز البحثية؛ إنشاء مراكز متعددة لدعم الإبداع والابتكار داخل الجامعة، بما يسهم فى تطوير الأبحاث العلمية المقدمة من أعضاء هيئة التدريس ذات الصلة بالمشكلات الإنتاجية، ويحقق عائد مالي كبير للجامعة، ويتحقق هذا التنويع من خلال ما يلى:

أ- فتح المجال أمام الاستثمار في مجالات ذات جدوى للاقتصاد القومي ومن داخل الجامعة وذلك بإنشاء: مراكز التقنية والتكنولوجيا ومراكز دعم واتخاذ القرارات، ومعاهد التخطيط الاستراتيجي، ومراكز الطب البديل.... وغيرها من المراكز التى يكثر عليها الإقبال حالياً فى سوق العمل.

ب- تحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية لتحصيل المعلومات اللازمة للمراكز المسئولة عن اتخاذ القرارات داخل الجامعة مع الاحتفاظ ببيانات عن المستفيدين الحاليين والمرتقبين، بالإضافة إلى توفير البيانات عن المنافسين في البيئة التي تعمل فيها الجامعة.

ج- تنويع مراكز البحوث وبخاصة التطبيقية منها والتي تحقق عوائد مادية أعلى والتي تدعم انتقال ممارسات البحث العلمي للواقع وبشكلها الحقيقي.

د- تقليص بعض المراكز البحثية للتخصصات غير المطلوبة في القطاعين العام أو الخاص، مع التركيز على زيادة مراكز البحوث المعلوماتية الطبية والهندسية بجميع فروعها.

٣- إنشاء متنزهات العلوم والحاضنات التكنولوجية:

يقصد من إنشاء متنزهات العلوم والحاضنات التكنولوجية؛ توفير الإمكانيات والوسائل والأدوات لتحويل نتائج البحث العلمي والابتكارات لتكون على شكل مشروعات إنتاجية يمكن الإعلان عنها وترويجها لتعود بالدخل على الباحثين ومؤسساتهم الجامعية. ويتحقق ذلك من خلال:

أ- تصميم دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة، والمتوسطة، وتوفير المناخ المناسب والإمكانيات والمتطلبات لبداية تلك المشروعات بما فيها الدعم الفني والتقني والمالي والاستشاري.

ب- احتضان أفكار الراغبين بأن يكونوا رجال أعمال حقيقيين بتوفير حاضنات ابداعية، وبالأخص خريجي الدراسات الجامعية، ومساعدتهم على البدء على نحوٍ صحيح.

ج- تشجيع رجال الأعمال على تأسيس متنزهات العلوم والحاضنات العلمية بالجامعة مقابل الحصول على نسبة من الأرباح التى تحققها بعد تشغيلها.

د- توفير فرص للباحثين لاستثمار البحوث التطبيقية والتجريبية، والانتقال بالجهود العلمية من أروقة المختبرات إلى الميدان التجاري والأسواق.

٤- تفعيل دور الجامعات كمراكز استشارية:

يقصد بتفعيل دور الجامعات كمراكز استشارية؛ تفعيل أدوار ذوى القدرة على تقديم الاستشارات من أعضاء هيئة التدريس لإعداد التقارير الدورية في المجالات التي تتطلب تدفق المعلومات باستمرار كالمتعلقة باحتياجات المستفيدين واتجاهاتهم. ويتحقق ذلك من خلال:

أ- توافر رؤية واضحة ومحددة لاستثمار بتقديم الاستشارات الجامعية، وترجمة ذلك بتنسيق التعاون بين الجهات الحكومية والخاصة والجامعة حول استراتيجية العمل لاستثمار الخبرات الاستشارية الموجودة داخل الجامعة.

ب- عقد اتفاقيات شراكة مع المؤسسات الجامعية فيما يتعلق بتوظيف خبرات كوادرها البشرية وتفعيلها ومتابعتها دورياً.

ج- استحداث قواعد بيانات خاصة بالقدرات الاستشارية بالجامعة لتزويد الإدارة الجامعية بمعلومات دقيقة ومنظمة تتعلق بتحديد متغيرات السوق تحديدًا دقيقًا من حيث حاجات المستفيدين ونوعية الخدمات التى يكثر عليها الطلب.

د- ضبط أسس وقواعد الترقي في الجامعات للتركيز على جودة البحوث التطبيقية والدراسات الاستشارية التي تعمل لحساب قطاعات المجتمع وخدمة التنمية واحتساب ذلك في نظام الترقيات العلمية.

هـ- تفعيل دور الوحدات الإنتاجية والبحثية بالجامعات فى تقديم الاستشارات المتعلقة ببعض القضايا الزراعية والصناعية والخدمية، مع إتاحة الفرص أمام أساتذة الجامعات بالعمل كمستشارين لدى المؤسسات المختلفة.

ثالثاً: الاستثمار في الممتلكات والوحدات الجامعية:

نظراً لتعدد الامكانات الجامعية من وحدات ومطابع ومراكز وورش وقاعات وملاعب ومسارح وحدائق،... وغيرها، وما يتبع ذلك من تعدد أوجه الأنشطة المرتبطة بهذه الامكانات، فإن هناك ضرورة للبحث عن آليات نشطة للإعلان عن الأنشطة والخدمات الجامعية المقدمة والعمل على رعايتها وتنميتها واستثمارها وصرفها في الوجه المناسب لها. وفى هذا الشأن يقترح الاستثمار الأمثل في الممتلكات والوحدات الجامعية، على النحو التالي:

١- الأوقاف الجامعية:

يعد تنشيط الأوقاف الجامعية، والاهتمام بأصولها وتطوير آليات تنمية واستثمار أموالها، وزيادة أرباحها لضمان استمراريتها ودوامها، ضرورة حتمية لتوفير مصادر تمويل ذاتي للجامعات، ولذلك يقترح الاستثمار فى الأوقاف الجامعية من خلال ما يلى:

أ- إجراء دراسات الجدوى لأى مشروع استثماري خاص بالوقف قبل البدء به والاتفاق مع الجهة المستثمر لديها.

ب- الاستفادة من قانون الجامعات الوقفية في الجامعات العربية والأجنبية، والذي يكفل الحرية الأكاديمية الكاملة للباحثين والأكاديميين في توظيف أموال الوقف.

ج- دعم التعاون والتنسيق الاستثماري ما بين المؤسسات الوقفية (الجامعات) من جهة، والبنوك والمؤسسات التمويلية من جهة أخرى.

د- تبنى أنماط جديدة للوقف، مثل: وقف الوقت لأعضاء هيئة التدريس، بحيث يسهم في خفض تكلفة ساعات التدريس بالجامعة، وكذلك وقف الإبداع للطلاب بحيث يمكن بيع إنتاج الطلاب للجهات الخارجية والاستفادة منها في التمويل لمشاريع طلاب آخرين.

هـ- الاعلان عن تأسيس كراسي علمية تقوم فكرتها على الوقف، بتقديم منحة نقدية، أو عينية دائمة أو مؤقتة يتبرع بها فرد أو شخصية اعتبارية لتمويل برنامج بحثي أو أكاديمي في المؤسسة، وخصوصاً في مجال الدراسات العليا.

و- استحداث وحدة جديدة داخل الهيكل التنظيمي للجامعة لإدارة استثمارات الأوقاف.

ز- تقديم الوقف كأسهم مالية تخصص عائداتها لبرامج معينة في مؤسسات التعليم العالي، أو وقف ريع مشروع استثماري كبير للصرف على المؤسسة أو تغطية جزء من مصاريفها.

ح- تشجيع أعضاء هيئة التدريس والباحثين على إجراء البحوث والدراسات في مجال استثمار أموال الوقف في التعليم العالي.

٢- الأنشطة الجامعية:

يقصد بالاستثمار فى الأنشطة الجامعية؛ نشر حجم الإمكانات والمرافق الجامعية على الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية، بتوظيف الشبكة العالمية للمعلومات والاتصالات؛ وذلك لتعميق الاستثمار فى تلك الإمكانات لخدمة المؤسسات الجامعية. ويقترح لتحقيق الاستثمار الجيد فى الأنشطة الجامعية، تنفيذ ما يلى:

أ- طرح مشاريع ربحية تتعلق بالأنشطة الجامعية، مثل: مشروعات تكوين فرق رياضية من طلاب الجامعة تحت رعاية شركة أو مؤسسة معينة، وإقامة معارض فنون لبيع لوحات الطلاب، وتقديم أنشطة ثقافية وأدبية لترويج المواهب الطلابية.

ب- إصدار نشرة إعلامية خاصة بالأنشطة الجامعية، من بين أهدافها عرض إنجازات الأنشطة الجامعية وتجارب بعض الدول في هذا المجال.

ج- المتابعة المستمرة لتحليل التكلفة والعائد للمشروعات الاستثمارية الخاصة بالأنشطة الرياضية والثقافية والفنية بالجامعة.

د- إنشاء محافظ استثمارية وسندات مالية لتوسيع دائرة الاستثمارات فى مشاركات الطلاب فى مسابقات محلية أو دولية ، والحصول على مراكز متقدمة فى تلك المسابقات.

هـ- دعم مجالس إدارة الجامعات بمستشارين اقتصاديين لتنمية موارد الإنفاق على البحوث المقدمة فى المؤتمرات الطلابية، وبحوث شباب الباحثين، مع تقديم التسهيلات اللازمة للمؤسسات الاقتصادية سواء العامة أو الخاصة من أجل المشاركة في رعاية الباحثين الواعدين منهم.

و- فتح باب المساهمة لرجال الأعمال للمشاركة في مشروعات تنمية أموال الوقف بالمؤسسات الجامعية.

٣- وحدات النشر الجامعي:

تسهم وحدات النشر الجامعي فى تسهيل عمليات تلقى وطباعة ونشر المؤلفات والبحوث والدراسات والمؤتمرات والكتب الجامعية، والعمل على توسيع ونشر ثقافة التبادل العلمي والمعرفي على المستوى الداخلي للجامعة وفى خارجها، وفى نفس الوقت الحصول على عوائد مادية كبيرة نتيجة تلك الجهود، وذلك بالعمل على ما يلى:

أ- إنشاء المواقع الإلكترونية المترابطة مع دوائر المعلومات العالمية، وذلك للإعلان عن الخدمات والتسهيلات التي تقدمها الوحدات العلمية المتخصصة فى النشر العلمي.

ب- ترويج المطبوعات العلمية التي ساهمت فى تقديم أحدث الاكتشافات العلمية والاختراعات الجديدة، بالإضافة إلى توفير المطبوعات المواكبة لأحدث المستجدات العلمية والتقنية.

ج- تحديد اللائحة التنظيمية التي تبين الناحية الإدارية والمالية للنشر العلمي محلياً ودولياً، وما يتعلق بحقوق الناشرين، وحقوق تلك الوحدات فيما يتعلق بالجانب الإداري المالي.

د- الاشتراك فى قواعد البيانات العالمية لدعم النشر العلمي الدولي للجامعة والاستفادة من قواعد البيانات العالمية فى كافة التخصصات، مع تحصيل قيمة اشتراكات مقابل الاستفادة من هذه القواعد.

هـ- التعاقد مع بعض الأدباء والمثقفين من ذوى الشهرة لنشر مؤلفاتهم عن طريق وحدات النشر الجامعية مع الحصول على نسبة ربح مقابل ذلك.

٤- الهبات والتبرعات والمنح:

يتحقق الاستثمار فى الهبات والتبرعات والمنح؛ بغرس القيم المرتبطة بأهمية العمل التطوعي والمشاركات الخيرية، ويتحقق ذلك من خلال ما يلى:

أ- تنظيم الجامعة لحملات توعوية موجهة للشركات التجارية الكبرى، البنوك، رجال الأعمال، والمؤسسات الأهلية بهدف زيادة التبرعات والهبات والمنح.

ب- تأسيس صناديق متخصصة للتبرعات والمنح والتي تخصص أموال التبرعات والمنح لمشروعات معينة، مثل: الصناديق الاستثمارية العقارية والهندسية، والصناديق الصناعية، والصناديق والطبية، والصناديق الدوائية، والصناديق الزراعية... وغيرها.

ج- الحفاظ على ملكية التبرعات والهبات والمنح، بتكوين لجنة ملزمة بحصر الأموال الواردة عنها كل عام، ومتابعة المشروعات المنفذة بتلك الأموال.

د- تعزيز الشفافية والوضوح في التعامل مع المتبرعين، واطلاعهم على التقارير الدورية، وكذا الشفافية في نشر المعلومات عن إدارة مال التبرعات والمنح، وكيفية التصرف في الإيرادات الناتجة عنها.

هـ- تطبيق نظام للمحاسبية يتضمن مؤشرات مالية معلنة وواضحة لقياس كفاءة استثمار أموال التبرعات والمنح بالشكل السليم، ووفق التطلعات المستقبلية المطلوبة في الجامعة.

رابعاً: متطلبات تنفيذ الإجراءات المقترحة:

يستلزم النجاح فى تنفيذ الإجراءات المقترحة السابقة، العمل على توفير المتطلبات التالية:

١- الحصول على تأييد الإدارة العليا بالجامعة للمشروعات: فالإدارة العليا هي التي تحدد الخطة الاستراتيجية، موضحاً بها أهدافها الاستراتيجية، ومسئولية أعضاء الجامعة، والمؤثرات الخارجية عليها، وتبني الجامعة مجموعة المشروعات لتنفيذ أهدافها الاستراتيجية؛ لذا يعتبر دعم الإدارة العليا بالجامعة أحد التحديات التي تواجه إدارة المشروعات بها، والتي بناءً عليها يتوقف نجاح أو فشل هذه المشروعات.

٢- تمكين القيادات الجامعية من مدخل إدارة المشروعات: نظراً لأن قطاع التعليم العالي أصبح بيئة أكثر تنافسية، جاذبة للعديد من المستفيدين؛ فكان هذا السبب الأساسي وراء استخدام مؤسسات التعليم العالي لمدخل إدارة المشروعات، لأن تبنيها يسمح لها بالانتقال من التطوير التلقائي إلى تطوير هادف متقدم، ومجتمع عمل مؤسسي موجه بالمشروع؛ فهي أداة قوية تستعين بها لتقديم منتجات وخدمات جديدة لتحقيق تغييرات متميزة بها. ومن أجل ضمان التنفيذ الجيد لمدخل إدارة المشروعات، واعتماده كمدخل أساسي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، فإن ذلك يقتضى تمكين القيادات الجامعية من المعارف والمهارات اللازمة لهذا المدخل.

٣- تبنى ثقافة تنظيمية داعمة للمشروعات: تظهر الثقافة التنظيمية في سلوكيات وممارسات الأفراد العاملين الرسمية وغير الرسمية، من خلال ما يقتنعون به من قيم ومعتقدات فيما بينهم، ويتم تعليمها للأعضاء الجدد، وهذا يستلزم السعي لبناء ثقافة خاصة بالمشروع؛ وتشجيع أعضاء الفريق على تبنيها، بحيث تنتشر روح من الثقة المتبادلة فيما بينهم، والحصول على الدعم من الفرق غير الوظيفية، وإتاحة الفرص للإبداع، ودعم الاتصالات المفتوحة، واحترام قدرات الأفراد وامكاناتهم.

٤- امتلاك فرق تنفيذ المشروعات للمهارات اللازمة: يشمل أي مشروع كثير من الأفراد العاملين في أقسام الجامعة المختلفة، وأيضاً مستشارين من الخارج، مع العلم بأن قدرة هؤلاء على الاندماج في شراكة عمل حقيقية كفريق متجانس يعتبر تحدياً لإدارة المشروعات بنجاح في الجامعات. وحتى يتمكَّن مدير المشروع وأعضاء فريق المشروع من إدارته بشكل ناجح، فإن ذلك يستلزم امتلاك عدة مهارات، مثل:

أ- مهارات تنظيمية: وتتمثل في القدرة على عمل دراسات الجدوى للمشروعات، ودراسة الموارد المالية، والبشرية اللازمة؛ لتنفيذ كل مشروع، وفرق العمل التي يتم توزيع الأدوار بينها، وتوفير كلّ ما يحتاجه المشروع من معدّات، وتجهيزات، علاوة تنفيذ المشروع وفقا للجدول الزمنى الموضوع، والقدرة على تقييم مدى مُلاءمة المشروعات التي تمّ إنجازها، والتي ما زال تنفيذها جارياً، ومدى نجاحها، استناداً إلى تقييم الأهداف، تقييم الإجراءات، تقييم النتائج.

ب- مهارات القيادة والتعامُل مع الآخرين: وتتمثل فى امتلاك القدرة على الاتصال والتواصل بين أفراد المشروع، وتنظيم العمل بينهم، وتركيز الجهود نحو تحقيق الهدف المنشود.

٥- توسيع قاعدة الشراكة مع المستفيدين: ويستلزم ذلك استخدام المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت؛ لنشر أخبار ومعلومات عن المشروعات الجامعية من خلال مقالات، ووثائق المشروعات، ومعلومات المشروعات .... إلخ، وبناء قاعدة بيانات؛ لجدولة اجتماعات الفريق، ولتخزين معلومات عن المشكلات التي تحدث أثناء التنفيذ وكيف يتم حلها، بحيث يكون لكل الأفراد المشاركين في المشروعات الحق في الوصول إليها.

٦- الاستعانة بمستشارين أكفاء: تتطلب بعض المشروعات التي تنفذها الجامعات، الاستعانة ببعض المستشارين الخارجيين؛ حيث إن الاختيار الأفضل للمستشارين يرتبط بنقل ما لديهم من معرفة إلى العاملين من داخل الجامعة؛ من أجل الخبرة الإضافية، والحصول على توصيات تسهل التخطيط والتنفيذ للمشروع وللمصادقات الرسمية عليه، أما نجاح خطة تنفيذ المشروع فإنها تعتمد على دعم ومشاركة الإدارة وجهود أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، لضمان النجاح الكلي للمشروعات، وهذا يتطلب إحداث التوازن بين ميلها لتقليل الاستعانة بمستشارين من الخارج؛ بسبب التكلفة العالية للخدمات التي يقدمونها من جانب، ونقص المعرفة الداخلية لأعضاء هيئة التدريس من جانب آخر.

المراجع

إبراهيم، فاطمة أحمد زكي، ومحمود، وفاء عبدالفتاح.(٢٠١٧). تطوير الأداء البحثي بالجامعات المصرية في ضوء قياس كفاءته النسبية باستخدام مدخل التحليل التطويقي للبيانات مع التطبيق على جامعة بنها. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، جامعة عين شمس. (٣٧).

أبو النجا، حمدي.(٢٠٠٩). أساسيات النجاح في إدارة المشروعات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.

إسماعيل، حنان إسماعيل أحمد .(٢٠١٨). استثمار مخرجات البحث العلمي بالجامعات في مجتمع المعرفة :صيغ مقترحة. من أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. بعنوان: نظم التعليم ومجتمع المعرفة. القاهرة. ٢٧-٢٨ يناير

اسماعيل، طلعت حسيني.(٢٠١٧). تعبئة موارد مالية اضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات. مجلة دراسات تربوية ونفسية كلية التربية جامعة الزقازيق. (٩٥).

باسكرفيل، ستيف وآخرون.(٢٠١١). دليل التعليم العالي فى المملكة المتحدة والشراكة مع الجامعات فى الخارج، وحدة أوروبا والشؤون الدولية للتعليم العالي بالمملكة المتحدة. سلسلة البحوث(٩). لندن.

بلتاجي، مروة محمد شبل.(٢٠١٥). تمويل التعليم العالي فى مصر: المشاكل والبدائل المقترحة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة. (٣).

الدقى، نور الدين.(٢٠١٥). تمويل التعليم العالي فى الوطن العربي. المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي فى الوطن العربي. الاسكندرية، ٢٢-٢٦ ديسمبر.

الزنفلى، أحمد محمود.(٢٠٠٩). استقلالية الجامعة وحريتها الأكاديمية رؤية نقدية فى ضوء قانون تنظيم الجامعات. المؤتمر العلمي الرابع لقسم أصول التربية. كلية التربية جامعة الزقازيق.

الشربينى، غادة حمزة.(٢٠١٦). استشراف مستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية. من بحوث المؤتمر الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي. المملكة العربية السعودية.٣- ٤ابريل.

الشريف، مها عبد الله محمد.(٢٠١٨). الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

الطويرقى، نوال بنت سعد.(٢٠١٢). مصادر تمويل التعليم العالي فى المملكة العربية السعودية وبريطانيا (دراسة مقارنة). دراسات عربية فى التربية وعلم النفس.(٢٤).

العتيقي، إبراهيم مرعي إبراهيم.(٢٠١٦). تصور مقترح لإدارة تكلفة الجودة على أساس النشاط بالجامعات المصرية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث بالقاهرة. ٥(٩).

العنزى، ضيف الله بن غضيان.(٢٠١٧). تصور مقترح للموارد البديلة للتمويل بجامعة تبوك فى ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية. كلية التربية.(٢٨).

العيسان، صالحة بنت عبد الله يوسف، وآخرون. (٢٠١٩). تنويع مصادر تمويل التعليم العالي: رؤى وتوجهات معاصرة. سلطنة عمان: دار الوراق.

المصرى، نضال حمدان مصطفى.(٢٠١٧).إطار مقترح للتمويل الذاتى فى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بجودة التعليم الجامعي. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. جامعة العلوم والتكنولوجيا. ١٠(٣٢).

المنقاش، سارة عبد الله، وعنيق، عزيزة محمد حماد.(٢٠١٧). نموذج مقترح للاستثمار في البرامج الأكاديمية بالجامعات السعودية من خلال الشراكة مع القطاع الخاص. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر. (٧١٤).

المهدي، سوزان محمد.(٢٠١٩). بدائل لتمويل التعليم العالي وإدارته لتحقيق التنافسية في مصر. المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرون للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بعنوان : تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية. القاهرة. ٢٦-٢٧ يناير.

البنك الدولي.(٢٠١٠). مراجعات لسياسات التعليم العالي الوطنية: التعليم العالي في مصر. القاهرة.

بوفالطة، محمد سيف الدين، موساوى، عبد النور محمد.(٢٠١٥). اتجاهات التحول إلى الجامعة الاستثمارية كمصدر للتمويل الذاتي: دراسة حالة جامعة منتورى قسنطينة. مجلة العلوم الانسانية: جامعة قسنطينة بالجزائر.٢(٤٣)

جامعة أسيوط (٢٠١٤).الخطة الاستراتيجية لجامعة أسيوط ٢٠١٤- ٢٠١٩. أسيوط.

جامعة أسيوط .(٢٠٢١/٢). المراكز والوحدات الخدمية بجامعة أسيوط. http://www.aun.edu.eg/arabic/service_units.php

جامعة الإسكندرية .(٢٠١٦).الخطة الاستراتيجية لجامعة الإسكندرية ٢٠١٦-٢٠٢٠. الإسكندرية.

جامعة الاسكندرية.(٢٠٢١/٢). البرامج المتميزة الجديدة بالجامعة. https://alexu.edu.eg/index.php/ar/academicar/new-programs

الجامعة الأمريكية بالقاهرة. (٢٠٢٠/٩). حاضنات الأعمال. http://www.aucegypt.edu/ar/media/media

جامعة القاهرة. (٢٠٢١/٢). ملخص انجازات الجامعة من ٢٠١٨-٢٠١٩. / https://cu.edu.eg/ar/CU_Achievements_19

جامعة القاهرة. (٢٠١٩). النشرة الدورية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة. (١).

جامعة القاهرة. (٢٠١٥). الخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة ٢٠١٥-٢٠٢٠. القاهرة.

جامعة القاهرة. (٢٠١٧). تحديث الخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة ٢٠١٧-٢٠٢١. القاهرة.

جمعة، السيد على السيد.(٢٠٢٠). التمويل المستدام للتعليم الجامعي: الآليات والخيارات. مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد. (٣١).

جمهورية مصر العربية.(٢٠٠٨). قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية. ط٢٦. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

جمهورية مصر العربية.(٢٠١٤). دستور ٢٠١٤. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

حسيني، صلاح الدين محمد.(٢٠١١). تصور استراتيجي مقترح لإنشاء مراكز للتميز البحثي بالجامعات المصرية. مجلة الثقافة والتنمية. القاهرة. ١٢(٤٦).

حنفى، شرين محمد، وسراج الدين، شيماء.(٢٠١٣). بدائل مقترحة لتمويل الجامعات المصرية: آليات التعاون مع القطاع الخاص والمجتمع المدني. من أرواق مشروع اصلاح التعليم العالي فى مصر. جامعة القاهرة.

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر.(٢٠١٦). إدارة المشروعات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

سنبلو، إبراهيم أبو الخير.(٢٠١٠). الاستقلال المالي للجامعات: دراسة مقارنة فى مصر والولايات المتحدة. مؤتمر الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. كلية التربية جامعة بنى سويف.

سيملور، ريموند ندو وآخرون.(٢٠٠٩). الجامعة الاستثمارية ودور التعليم العالي في الولايات المتحدة في تسويق التكنولوجيا والتنمية الاقتصادية. ترجمة: مكتب التربية العربي لدول الخليج. ط٢. الرياض. المملكة العربية السعودية.

شريف، شريف محمد محمد.(٢٠١٢). استقلال الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول والمواثيق والإعلانات العالمية. المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج. (٣٢).

صالح، أحمد علي والمبيضين، محمد ذيب. (٢٠١٠). دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية: أساسيات نظرية ووقائع ميدانية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الزيتونة. الأردن.

صلاح الدين، نسرين صالح محمد، وآخرون.(٢٠١٨). إدارة أموال الأوقاف وتوظيفها كبديل لتمويل التعليم العالي بسلطنة عمان. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. جامعة السلطان قابوس. ٧(٥).

عبد الحافظ، ثروت عبدالحميد، سعد، السيدة محمود إبراهيم.(٢٠١٨). تمويل جامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية: تصور مقترح. مجلة دراسات تربوية ونفسية: كلية التربية الزقازيق. (١٠١)

عبد ربه، صابر صبحى محمد.(٢٠١٣). التمويل الذاتى للتعليم الجامعي. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

عديلة، العلوانى.(٢٠١٩). إدارة المشاريع المعاصرة. الأردن: دار الايام للنشر والتوزيع.

عزب، محمد على.(٢٠٠٩). تمويل التعليم الجامعي فى مصر: ملامح الأزمة وسبل المواجهة :دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق. (٦٣).

عسيرى، فاطمة زكرى محمد.(٢٠١٦).الاستقلال الذاتى للجامعات السعودية: دراسة تحليلية فى ضوء الإعلانات والمواثيق الدولية. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر.(١٦٨).

عيروط، مصطفى محمد.(٢٠١٥). مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات العليا فى الجامعات الأردنية الحكومية. مجلة العلوم التربوية جامعة القاهرة، .(٣).

غريب، خالد منصور.(٢٠١١).التمويل الذاتى مدخلاً لدعم تمويل التعليم الجامعي الحكومي فى مصر. مجلة البحث العلمي فى التربية. كلية البنات جامعة عين شمس.(١٢).

فتحى، شاكر محمد، وصقر، ولاء السيد عبد الله، والدغيدى، أحمد رفعت الدغيدى.(٢٠١٩). معجم مصطلحات التربية المقارنة والدولية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. القاهرة.

المجلس الأعلى للجامعات.(٢٠٠٢). المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعات جمهورية مصر العربية، القاهرة.

مجلس التعاون لدول الخليج.(٢٠١٦). التجارب الجديدة والمميزة في التعليم العالي والبحث العلمي. الرياض: الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.

مجمع اللغة العربية.(١٩٩٤). المعجم الوجيز. وزارة التربية والتعليم.

مدكور، على أحمد.(٢٠٠٩). الاستثمار فى التعليم بين خبرات الماضي ومشكلات الحاضر وتصورات المستقبل. القاهرة: دار الفكر العربي.

مركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز.(٢٠١٠). الجامعات التعليمية والبحثية والانتاجية والاستثمارية. سلسلة دراسات بعنوان: نحو مجتمع المعرفة. جامعة الملك عبد العزيز. المملكة العربية السعودية.(٢٢).

هاشم، نهلة عبد القادر. (٢٠١٠). توظيف مدخل إدارة المشروعات في تفعيل الجودة بالجامعات المصرية. مجلة آفاق جديدة فى تعليم الكبار. مركز تعليم الكبار جامعة عين شمس.(١٠).

وحدة ادارة مشروعات تطوير التعليم العالي.(٢٠١٨) . دليل مشروع القياس والتقويم. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. القاهرة.

وحدة ادارة مشروعات تطوير التعليم العالي.(٩/٢٠٢٠). مشروع دعم التميز.

https://www.heep.edu.eg/%d9%85%d8%b4%d8%b1%d9%88%d8%b9-%d8%af%d8%b9%d9%80%d9%80%d9%80%d9%80%d9%85.

. ICTPوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (١٠/٢٠٢٠). مشروع http://portal.mohesr.gov.eg/areg/ProjectsManagementUnit/Pages/ICTP.

Altbach, P. G. (2013). Advancing the national and global knowledge economy: the role of research universities in developing countries. Studies in Higher Education. 38(3).

American Council Education.(2014). Shifting Ground; Autonomy Accountability and Privatization in Higher Education. Washington, D.C.

Association of Universities and Colleges of Canada.(2018).The Bologna Process: Implications Universities. Canada: Ontario.

Bikas C. Sanyal & Michaela Martin .(2016). Financing Higher Education International Perspectives, Higher Education in the World: The Financing of Universities. New York: The Falmer Press.

Bizri, Rima& et al.(2019). The entrepreneurial university: a proposed model for developing nations. Journal of Management Development. (5)38.

Bruce, A.(8/2020). The International Comparative Higher Education Finance and Accessibility. A brief description of the U.K. Higher Education System. 11A:/ICHEFAP-Region-Europe-U.K.html.

Calvo, Nuria. (2019). What knowledge management approach do entrepreneurial universities need؟ . Information Systems.(85)

Cotelnic, Ala.(2015).Comparative Analysis of University Financial Autonomy in Lithuania, Scotland, Sweden, Denmark and Romania. Tempus: Enhancing the University Autonomy in Moldova, Chisinau.

Da Costa, Priscila Rezende & et al.(2020). Entrepreneurial university: an exploratory model for higher education. Journal of Management Development. 39(5).

David Urbano& Maribel Guerrero.(2013). Entrepreneurial Universities: Socioeconomic Impacts of Academic Entrepreneurship in a European Region. Economic Development Quarterly. 27(1).

Dominicis, Laura de & et al.(2019). European university funding and financial autonomy. A study on the degree of diversification of university budget and the share of competitive funding. Luxembourg.

Etzkowitz, Henry.(2016). The entrepreneurial university: vision and metrics. Industry & Higher Education journal. (2)30.

Felt, Ulrike & Glanz, Michaela.(2012). University Autonomy in Europe: Changing Paradigms in Higher Education Policy. Special Case Studies Decision-Making Structures and Human Resources Management in Finland, France, Greece, Hungary, Italy, The

Netherlands, Spain and The United Kingdom. Bologna: Magna Charta Observatory, University of Vienna.

Fernández-Nogueira, Donna.(2018). The Entrepreneurial University A Selection of Good Practices. Journal of Entrepreneurship Education.(3)18.

Ferreira, Joao & et al. (2018). Entrepreneurial Universities: Collaboration, Education and Policies. UK: Edward Elgar.

Harvard University.(6/2020). Harvard`s Endowment Fund. www.hoo.harvard.edu/guid/finance/index.htm.

Hoye, Katherine A.(2016). University intellectual property policies and University- Industry technology transfer in Canada. A thesis for degree of doctor of philosophy. Waterloo. Ontario .Canada.

Hung, Ngai.(2020). University Foundation: A Proposal for Speeding Up Financial Autonomy. Policy Brief.(3).

Ilie Mihai Tauceana, Ana Gabriela Strautia& Monica Tiona .(2018). Roadmap to Entrepreneurial University – Case study. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2(3).

Jan, Wan Saiful.(2017). Will Our Public Universities Have Financial Autonomy? .Policy Ideas. (42).

Kearney, M.L. & Lincoln, D. (2013). Research universities: networking the knowledge economy. Studies in Higher Education. 38(3).

Maassen, Peter & Gornitzka, Ase.(2017).University reform and institutional autonomy: A framework for analyzing the living autonomy", Higher Education Quarterly. 71(3).

Machado, Marcus Vinicius.(2015). Entrepreneurial Activities in the Brazilian Federal Universities: A case Study of the Federal University of Ceara. Ph.D Dissertation submitted to the Faculty of the Center for the Study of Higher Education, in the Graduate College. The University of Arizona.

María José & et al.(2020). Developing the Entrepreneurial University: Factors of Influence. Sustainability, (12).

Markuerkiaga, Leire, Errasti, Nekane& Igartua, Juan Ignacio.(2014). Success factors for managing an entrepreneurial university Developing an integrative framework, Industry & Higher Education. (4)28.

Michavila, Francisco & Martinez, Jorge M.(2018).Excellence of Universities versus Autonomy, Funding and Accountability. European Review. 26(1).

Mokaya, S. (2012). Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance. International Journal of Arts and Commerce. 1(4).

Natalja, Jarohnovich& Chem, Valdis Avotiņš.(2013). The Changing Role of the Entrepreneurial University in Developing Countries: The Case of Latvia . Journal of Higher Education Theory and Practice. 13(2).

Paul D. Hannon.(2013). Why is the Entrepreneurial University Important?. Journal of Innovation Management . 1(2)

Pruvot, Enora Bennetot& Estermann, Thomas.(2017). University Autonomy in Europe III. The Scorecard 2017. European University Association.

Ritzen, Jo.(2016).University autonomy: Improving educational output. Maastricht University, the Netherlands, and IZA World of Labor. Germany.

Sam, C. & vander, Sijde, P. (2014). Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models. Higher Education. 68(6).

Suhail S. Sultan.(2017). Moving from a Traditional into an Entrepreneurial University: Evidencing from Palestine. International Journal of Business and Social Science .8(2)

University of Calgary.(9/2020). Research Centers. http://haskayne.ucalgary.ca/research-centres.

University of Massachusetts .(9/2020). Business Centers. https://www.umb.edu/academics/cm/business_centers.

University of Massachusetts.(8/2020) Education. http://web.mit.edu/education.

Wierschem, David & Johnston, Chuck.(2015).The Role of Project management in University Computing Resource Department. International Journal of Project Management.(23).

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقديم بعض الإجراءات المقترحة للإفادة من جامعة المشروعات الاستثمارية في تحقيق الاستقلال المالي للجامعات المصرية، وذلك من خلال تحليل المجالات الرئيسة للاستثمار والتي تطبقها هذه الصيغة من الجامعات لتوفير موارد تمويل إضافية تسهم في تحقيق الاستقلال المالي للجامعات المعاصرة. ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، والذى تم توظيفه في وضع الإطار العام للدراسة، وتحديد الأسس الفكرية لجامعة المشروعات الاستثمارية والاستقلال المالي للجامعات المعاصرة، ومن ثم وصف وتحليل واقع الاستقلال المالي بالجامعات المصرية، ومشروعاتها الاستثمارية. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: ضعف الاستقلال المالي للجامعات المصرية، والاعتماد على التمويل الحكومي كمصدر رئيس للنفقات من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات المصرية لا تزال غير داعمة لفكر المشروعات الاستثمارية، الأمر الذي يعوق حصولها على تمويل ذاتي، ومن ثم تحقيق استقلالها المالي، ومن ثم تم تقديم إجراءات مقترحة لتحقيق الاستقلال المالي للجامعات المصرية على ضوء الإفادة من جامعة المشروعات الاستثمارية، وفقاً للمجالات التالية: الاستثمار فى البرامج الأكاديمية، والاستثمار فى البحث العلمي، والاستثمار فى الممتلكات والوحدات الجامعية، مع تقديم أهم متطلبات تنفيذ الإجراءات المقترحة المقدمة.

الكلمات المفتاحية: جامعة المشروعات الاستثمارية- الاستقلال المالي- الجامعات المصرية.

Investment Entrepreneurial University:
one of the formulas for achieving financial Autonomy for Egyptian universities

Abstract:

The study aimed to present some proposed measures to benefit from Investment Entrepreneurial University in achieving financial Autonomy for Egyptian universities, by analyzing the main areas of investment that this formula applies to provide additional funding resources that contribute to achieving financial Autonomy for contemporary universities. To achieve this, the current study relied on the descriptive approach, which was employed in setting the general framework of the study, defining the intellectual foundations of Investment Entrepreneurial University and the financial Autonomy of contemporary universities, and then describing and analyzing the reality of financial Autonomy in Egyptian universities and their investment projects. where the study reached several results, Among them: the weak financial Autonomy of Egyptian universities, and reliance on government funding as a main source of expenditures on the one side, and on the other side, the prevailing organizational culture in Egyptian universities is still not supportive of the idea of investment projects, which hinders their access to self-financing, and thus achieving their financial Autonomy, and from Then, proposed measures were presented to achieve financial Autonomy for Egyptian universities in light of the benefit from Investment Entrepreneurial University, according to the following areas: investment in academic programs, investment in scientific research, and investment in university property and units, while providing the most important requirements for implementing the proposed measures presented.

Keywords: Investment Entrepreneurial University - Financial Autonomy - Egyptian universities.