Second Scientific Conference on
Sustainability and enhancing the creative environment of the technical sector
Palestine Technical College - Deir Al Balah
6-7 December 2017

The Productive University (Non-Profit) as an Input to Enhance the Sustainability of Additional Financial Resources: an Applied Study on Al-Azhar University in Gaza

Eitedal M. S. Alhelou[1], Amal A. Al hila[2]
[1]Department of Accounting, College of Business Administration, University of Palestine
[2]*Department of Management and Financial Business, Palestine Technical College, Dair Al Balah, Palestine.*
Email: [1]dr.eitedal@gmail.com, [2]amal.alhila@gmail.com

Abstract:
This study aimed to identify the sources of funding in Palestinian universities and the causes of financial inability and the healer point of views to enhance the financial resources of the university through the socio-economic perspective first and through the orientation to the producing university second .The study was conducted on The Higher Administrative Commission of Al-azhar university using a comprehensive survey for each of the presidents ,deputies and deans of 22 persons .Nineteen of them responded with a response rate of 86.4 % .The two researchers conducted personal interviews with seven college deans in the university and open questions were asked. The researchers found that the main and basic source of financial resources for universities is student fees, although there is a small part of government support, a small number of donations and external donations, most of them are concrete, and one of the main reasons for the financial inability is the reduction of government support and the lack of alternatives by universities Investments and financial returns to the university), which led to the accumulation of deficit year after year, and through statistical analysis shows that the additional financial resources of the University cannot be strengthened and the fiscal deficit evaporated through the socio-economic perspective (meaning that the government is unable to present the financial support And universities cannot increase the fees of the educational process and restrict education to a certain segment of the society). Therefore, the orientation of the productive university is optimal to enhance the additional financial resources and achieve social sustainability through self-financed education and the development of continuing education. Investments and contractual research, and the possibility of crystallizing productive activities such as (focusing on business incubators, houses of expertise, investments and operation of central labs), in order to meet the University's expenses with its revenues. A supported orientation towards sustainability in the sound track in achieving its goals and tasks.The researchers recommended taking a bold step by the administrative body of Al-Azhar University towards going to the productive university and working on the necessity of exploiting the university's central laboratories (scientific laboratories) and opening them to the society and employing them by using graduates. before joining the official position, the university benefits from the additional material revenues and the graduate student benefits from the practical experiences and be able to join the jobs well, as well as the engineering and agricultural laboratories in addition to the exploitation of the strategic site of university commercially and to strengthen their investment in the additional financial resources of the university

Keywords: The Productive University (Non-Profit), Additional Financial Resources, Al-Azhar University, Gaza.

Electronic copy available at: https://ssrn.com/abstract=3099395

الجامعة المنتجة (اللاربحية) كمدخل لتعزيز استدامة الموارد المالية الإضافية: دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر بغزة.

د. اعتدال محمد الحلو
أستاذ مساعد في جامعة فلسطين

د. آمال عبد المجيد الحيلة
أستاذ مساعد في كلية فلسطين التقنية

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر التمويل لدى الجامعات الفلسطينية وأسباب العجز المالي ووجهات النظر المعالجة لتعزيز الموارد المالية للجامعة من خلال المنظور الاجتماعي والاقتصادي أولاً ومن خلال التوجه للجامعة المنتجة ثانياً، واقتصرت عينة الدراسة على الهيئة الادارية العليا في جامعة الأزهر وتم توزيع استبانة باستخدام المسح الشامل لكل من الرؤساء والنواب والعمداء وعددهم (22) شخص، وقد استجاب عدد (19) منهم بنسبة استجابة (86.4%)، كما أجرت الباحثتان مقابلات شخصية مع (7) عمداء كليات في الجامعة وتم طرح أسئلة مفتوحة.

استخلصت الباحثتان أن المصدر الرئيس والأساسي كمورد مالي للجامعات هو رسوم الطلبة وإن كان هناك جزء من الدعم الحكومي الضئيل، والقليل من الهبات والتبرعات الخارجية ومعظمها عينية، وأن من أهم أسباب العجز المالي هو تقليص الدعم الحكومي وعدم وجود بديل عنه من قبل الجامعات (عدم وجود استثمارات وعوائد مالية ذاتية للجامعة) الأمر الذي أدى إلى تراكم العجز سنة تلو الأخرى، ومن خلال التحليل الاحصائي تبين أنه لا يمكن تعزيز الموارد المالية الاضافية للجامعة وتلاشي العجز المالي من خلال المنظور الاجتماعي والاقتصادي (بمعنى أن الحكومة عاجزة عن تقديم الدعم المالي الجامعي، وأن الجامعات لا تستطيع زيادة رسوم العملية التعليمية واقتصار التعليم على شريحة معينة من المجتمع)، ولهذا فان التوجه للجامعة المنتجة هو الحل الأمثل لتعزيز الموارد المالية الإضافية وتحقيق الاستدامة المجتمعية، ويتم ذلك من خلال تحقيق التعليم الممول ذاتياً وتطوير التعليم المستمر وقدرة الجامعة على زيادة الاستثمارات والبحوث التعاقدية وامكانية بلورة الأنشطة الإنتاجية مثل (التركيز على حاضنات الأعمال، وبيوت الخبرة والاستثمارات، وتشغيل المعامل المركزية) وكل ذلك بهدف مقابلة نفقات الجامعة بإيراداتها وبهذا تكون الجامعة حققت التوازن ببين وظائفها ودعمت توجهها نحو المسار السليم في الاستدامة في تحقيق أهدافها ومهامها.

أوصت الباحثتان باتخاذ خطوة جريئة من قبل الهيئة الادارية لجامعة الأزهر نحو التوجه للجامعة المنتجة، والعمل على ضرورة استغلال المعامل المركزية الخاصة بالجامعة (المختبرات العلمية) وفتحها أمام المجتمع وتشغيلها بالاستعانة بالطلبة الخريجين(بنظام التطوع)لأن الطالب الخريج من التخصصات الطبية يحتاج إلى خبرة عملية قبل الالتحاق بالوظيفة الرسمية، وبهذا المجال تستفيد الجامعة من العوائد المادية الاضافية ويستفيد الطالب الخريج من الخبرات العملية ويتمكن من الالتحاق بالوظائف بجدارة، وكذلك المختبرات الهندسية والزراعية إلى جانب استغلال الموقع الاستراتيجي للجامعة تجارياً واستثمارهم في تعزيز الموارد المالية الإضافية للجامعة.

Electronic copy available at: https://ssrn.com/abstract=3099395

مقدمة :

تعتبر الجامعات مركز الاشعاع الحضاري والفكري والتنوير الثقافي والعلمي في مجتمعاتنا، وبتعاونها مع المجتمع في العملية التعليمية والانتاجية والخدماتية تبني الحضارات، ولكن الأمر تغير في العصر الحالي حيث أصبحت الجامعات تعاني من نقص موارد التمويل ومن الانتقادات المتزايدة بعدم قدرة الجامعات على مواكبة متطلبات سوق العمل ومن المطالبات المتزايدة برفع مستوى كفاءة التعليم من الدولة ومن المجتمع، وللمحافظة على بقاء هذه الجامعات داعمة للنهضة يجب تنويع مصادر التمويل للجامعات ليس فقط لمواكبة تكاليف النشاط وإنما للبقاء على قيد الحياة، وهذا يتطلب أن تتحول من جامعة مدعومة حكومياً إلى جامعة منتجة قادرة على توفير موارد مالية اضافية لدعم أنشطتها وتحقيق أهدافها، وباعتبار أن الجامعات منبع للمعرفة فلا بد لها من استثمار وتسويق المعرفة استثماراً اقتصادياً لتسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الإنتاج العلمي التطبيقي، وتوجيه الدراسات والاستشارات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، فلم يعد التعليم لمجرد التعليم فقط وانما للتنمية (بوفالطة وموساوي،2015)، ومن هنا ظهرت الدعوة إلى الأخذ بنظام الجامعة المنتجة غير الهادفة للربح، والتي تمثل شكلاً من أشكال التمويل الذاتي التي قد تلجأ إليها الجامعات خاصة في حالة شح التمويل الحكومي، بحيث لم يعد مقبولاً أن تقف الجامعات في مطلع القرن الحادي والعشرين مكتوفة الأيدي أمام تحديات انخفاض نوعية مخرجات التعليم الجامعي، وأمام التحديات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه المجتمع، وتنعكس بدورها على التعليم الجامعي. الأمر الذي يتطلب أن تقوم الجامعات بدور قيادي يتمثل في البحث عن موارد مالية خارج نطاق الميزانية الحكومية من خلال المزج بين أهداف تنمية الموارد المالية للتعليم الجامعي والحفاظ على هدف تقديم مستوى متقدم من التعليم الجامعي متاحاً لأكبر شريحة من أفراد المجتمع برسوم دراسية لا تتجاوز التكاليف التشغيلية الفعلية للعملية التعليمية.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً– مشكلة الدراسة:

تعتمد جامعاتنا بشكل كامل في ميزانياتها على الدولة، وفي حال تقلص موارد الدولة، فإن التعليم العالي يعتبر مكلفاً ومرهقاً للميزانية، ولكن ما هو البديل خاصة إذا أخذنا في الاعتبار أن التعليم استثمار في الموارد البشرية وخيار استراتيجي لا يمكن التهاون فيه؟. التمويل الذاتي للجامعات الحكومية مطلب أساسي يجب أن تسعى إليه هذه المؤسسات التعليمية، إذا كانت ترغب في تحقيق طموحاتها والتميز في مسيرتها التعليمية، ولهذا فان أغلب الجامعات في الدول المتقدمة ابتكرت أساليب ومصادر دخل متعددة، تدعم من ميزانياتها، بحيث لا تصبح قائمة بشكل كامل على الدعم الحكومي (المرشد، 2016)، إن أهم ثلاث وظائف للجامعة هي (البحث والتدريس وخدمة المجتمع) ولا يعطي أفضلية لإحداها على الأخرى بمعنى يجب التساوي في المفاضلة بينهم ولكن ما نلاحظه الآن

أن الجامعات تغلب وظيفة التدريس على كلتا الوظيفتين وهذا ما ينعكس بالسلب على وظيفة التدريس كما على الوظيفتين التاليتين، إن الجامعة لو اكتفت بوظيفة التدريس في رسالتها لكانت مجرد مصنع للشهادات وقد اخلت بعملها الرئيسي وتناقضت مع دعائمها الأساسية وسلكت طريق التدهور (الشربيني، 2009)، وحيث أن الجامعة لها دورها في التنمية الشاملة وتأثيرها على القدرة التنافسية العالمية يتجاوز حدود حرمها الجامعي، الأمر الذي يمكنها من القيام بأدوار كبيرة في مجتمعها وبناء وتعزيز حضارتها. ولا يمكن لأي جامعة أن تؤدي هذه الأدوار دون انفتاح والتعامل مع المجتمع في العملية التعليمية والإنتاجية والخدمات التي تقدمها للمجتمع، ولمساعدة الجامعة على لعب هذه الأدوار معاً، يجب أن تتحول الجامعة من جامعة تدعمها الحكومة أو من شركتها الأم إلى جامعة منتجة قادرة على توفير موارد مالية اضافية لدعم أنشطتها المختلفة في مجال البحث العلمي والانتاج http://alghad.com/articles/529121 –الجامعة–المنتجة، وحيث أن الجامعات الفلسطينية عموماً والكليات التقنية الفلسطينية خصوصاً تعاني من أزمات ومشكلات عديدة وفي مقدمتها الأزمات المالية التي يصعب حلها والتي تلقي بظلالها على المسيرة التعليمية (أبو الخير،2016)، ووفقاً للتحذير من تحول التعليم من خدمة واجبة إلى سلعة للقادر على شرائها وذلك حسب التقرير الذي أعدته الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان حول واقع الأزمة المالية التي تعيشها الجامعات الفلسطينية وتحذيرها من تسليع التعليم (الحياه،2017)، ويرجع ذلك إلى تأخر الحكومة في صرف مخصصات الجامعات الأمر الذي يؤدي إلى عجزٍ دائم في تغطية مصاريف الجامعات يقدر بنحو (70) مليون دولار سنويًا، مما يؤكد حاجة التعليم العالي الفلسطيني إلى مصادر دعم مالي مستقرة وكافية (البرعي،2017)، ويستدعي الاهتمام البحثي للاستدامة التعليمية، وبناءً عليه تتمحور مشكلة الدراسة في معاناة الجامعات الفلسطينية عامة من العجز المالي بسبب اعتمادها على الرسوم الجامعية بالدرجة الأولى وشح الدعم الحكومي وغياب استراتيجية تمويلية واضحة تدعم التمويل الذاتي الامر الذي سبب الكثير من المشاكل في المجالات الإدارية والأكاديمية والبحث العلمي والأجهزة والمعدات وخدمة المجتمع، والسؤال الذي يطرح نفسه هو: متى تعتمد جامعاتنا فلسفة الجامعة المنتجة لفتح أبوابها للمجتمع الذي توجد فيه، بحيث لا توصف هذه الجامعات بأنها مؤسسات تعليمية فقط، بل تصبح مختبراتها ومشاغلها وجميع إمكاناتها، والموارد البشرية، وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعلماء، عنصراً أساسياً في التنمية المجتمعية وخدمته؟ **وهنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: هل التوجه للجامعة المنتجة (اللاربحية) يحقق التوازن بين وظائف الجامعة الثلاثة (البحث العلمي والتدريس وخدمة المجتمع) ويعزز من الموارد المالية الاضافية للجامعة الأمر الذي يسد العجز المالي ويحقق الاستدامة؟.**

ثانياً– أسئلة الدراسة:

1- لا يوجد دور للمنظور الاقتصادي والاجتماعي في تعزيز الموارد المالية الإضافية ومعالجة العجز المالي في جامعة الأزهر؟.

2- لا يوجد دور للجامعة المنتجة (اللاربحية) والاستدامة في تعزيز الموارد المالية الإضافية ومعالجة العجز المالي لجامعة الازهر؟ **وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية :**

2.1 لا يوجد دور للتعليم الممول ذاتياً والاستدامة في تعزيز الموارد المالية الإضافية؟.

2.2 لا يوجد دور لتطوير التعلم المستمر والاستدامة في تعزيز الموارد المالية الإضافية؟.

2.3 لا يوجد دور للاستثمارات والبحوث التعاقدية والاستدامة في تعزيز الموارد المالية الإضافية؟.

2.4 لا يوجد دور للأنشطة الإنتاجية والاستدامة في تعزيز الموارد المالية الإضافية؟.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

1- التعرف على مصادر التمويل لدى الجامعة وأسباب العجز المالي.

2- التعرف على وجهة النظر المعالجة لتغطية العجز المالي للجامعة من منظور اقتصادي واجتماعي.

3- التعرف على وجهة النظر المعالجة لتغطية العجز المالي للجامعة من منظور الجامعة المنتجة ويتم ذلك من خلال:

أ- التعرف على دور الجامعة المنتجة (اللاربحية) والاستدامة في تحقيق التعليم الممول ذاتياً لتعزيز الموارد المالية الإضافية.

ب-التعرف على دور الجامعة المنتجة (اللاربحية) والاستدامة في تطوير التعليم المستمر لتعزيز الموارد المالية الإضافية.

ج- التعرف على دور الجامعة المنتجة (اللاربحية) والاستدامة في زيادة الاستثمارات والبحوث التعاقدية لتعزيز الموارد المالية الإضافية.

د- التعرف على دور الجامعة المنتجة (اللاربحية) والاستدامة في بلورة الانشطة الانتاجية لتعزيز الموارد المالية الإضافية.

رابعاً- أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الجامعة المنتجة غير الهادفة للربح ومدى مساهمتها في تحقيق التوازن بين أهداف الجامعة الثلاثة (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع) وتعزيز الموارد المالية الإضافية للتعليم الجامعي مع الحفاظ على مستوى التعليم الجامعي المقدم بالجودة والفاعلية المطلوبة وبرسوم دراسية لا تتجاوز التكاليف التشغيلية للعملية التعليمية متاحة لأكبر شريحة ممكنة من المجتمع.

- كما تتبع أهمية الدراسة في النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة والتي تعد وسيلة للتعرف الجامعة على محددات تحول الجامعة إلى جامعة منتجة، إضافة إلى الفوائد التي من الممكن أن تعود عليها في حالة تحولها إلى جامعة منتجة.
- الإثراء العلمي الذي من الممكن أن تضيفه الدراسة في مجال الجامعة المنتجة وقدرتها على تعزيز الاستدامة المالية.

خامساً- حدود الدراسة:

1.الحد الموضوعي (الأكاديمي): اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على دراسة الجامعة المنتجة (اللاربحية) والاستدامة في تعزيز الموارد المالية الإضافية.

2.الحد البشري: تم إجراء الدراسة على الهيئة الإدارية العليا لجامعة الأزهر والتي تتضمن الرؤساء والنواب والعمداء وعددهم (20) ومساعد نائب رئيس الجامعة وعددهم (2) ليكون العدد الكلي (22) شخص.

3.الحد المكاني: أجريت الدراسة في قطاع غزة، واقتصرت على جامعة الأزهر.

4.الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في العام (2017).

5. مجتمع وعينة الدراسة : تم إجراء الدراسة على الهيئة الادارية العليا لجامعة الأزهر باستخدام المسح الشامل لكل من الرؤساء والنواب والعمداء وعددهم (20) ومساعد نائب رئيس الجامعة وعددهم (2)، ليكون العدد الكلي (22)، وقد استجاب عدد (19) منهم بنسبة استجابة (86.4%)، وقد أجرت الباحثتان مقابلات شخصية لسبعة من عمداء الكليات في الجامعة وكانت الأسئلة المطروحة مفتوحة.

سادساً- الدراسات السابقة:

1-دراسة (أبو الخير،2016) بعنوان: "مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة ومجالاتها (متطلبات البنية التحتية، متطلبات الموارد المالية) وعلاقتها بالفعالية التنظيمية ومجالاتها (المؤشرات الخارجية، المؤشرات الداخلية) في الكليات التقنية لمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشراقية فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي – الأسلوب التحليلي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المتوسط الحسابي لدرجات توافر متطلبات الجامعة المنتجة لدى الكليات التقنية بلغ (136.1) درجة وبانحراف معياري (25.2) والوزن النسبي (66.4%) وهي بدرجة متوسطة، أي أن الكليات التقنية لمحافظات غزة تتوافر لديها متطلبات الجامعة المنتجة بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الكليات التقنية لنموذج الجامعة المنتجة وذلك عبر برامج تطبيقية وعملية لزيادة الإيرادات الهادفة لتمويل الخطط التطويرية مما يعود بالأثر الايجابي على رفع مستوى الفعالية التنظيمية لديها.

3- دراسة (Alexandre&Cruz,2016) بعنوان: " What are the university productive sectors links that Matters in a small island country"

هدفت الدراسة إلى استكشاف قنوات التفاعل بين الجامعة والقطاع الإنتاجي في شركات كابو فيردي حيث تناولت الآثار المترتبة في مجال السياسات على مسار تطور القنوات القائمة من التفاعل على تشكيل الموارد الأكثر معرفة واستخدمت الدراسة المنهجية التجريبية، وشملت عينة الدراسة الدول المتقدمة والاقتصاديات الناشئة والدول النامية، وخلصت الدراسة إلى أن البلدان الأفريقية ذات تفاعل محدود الخصائص وهذا يفسر استخدام مجموعة من قنوات التفاعل القائمة على نشاطات توليد المعارف مما يؤثر على الروابط بينهما مما يتطلب فتح قنوات اتصال بين الدول المتقدمة والدول النامية وذلك من أجل زيادة مواردها المالية والاستثمار الأمثل للموارد البشرية لزيادة انتاجيتها.

3-دراسة (بوفالطة وموساوي،2015) بعنوان: "اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة (الاستثمارية) كمصدر للتمويل الذاتي"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الجامعة في مواجهة التحديات التي تلازمها والتي هي استثمارات وظيفية جديدة وهي وظيفة الإنتاج، وعدم الاكتفاء فقط بوظائفها التقليدية والمتمثلة في التدريس والبحث العلمي؛ إن الاتجاه نحو الجامعة المنتجة ليس الهدف منه تحقيق الربح، ولكن الهدف هو إيجاد مصدر آخر ومتجدد لتمويل الجامعة بمختلف هياكلها لأن التمويل الجيد سوف يعكس في النهاية جودة التعليم والبحث العلمي، ويعطي للجامعة استقلالية مالية وبعبارة أخرى مرونة أكبر. بالإضافة إلى كون هذا الاتجاه مصدراً للتمويل فهو حلقة وصل بين الجامعة ومختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية. فالجامعة المنتجة أداة للتنمية الاقتصادية ومرتكز أساسي لإقامة مشاريع اقتصادية. واستخلصت الدراسة أن التحول إلى نموذج الجامعة المنتجة لا يتوقف فقط على الإدارة الجامعية وأعضاء الهيئة التدريسية، بل يتعداه إلى المؤسسات الاقتصادية والمجتمع ككل، فلا بد من وجود مؤسسات على استعداد لمنح الثقة لمخرجات ومنتجات الجامعة؛ يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية من بين الأساليب الإدارية الناجحة للتحول إلى جامعة منتجة، وهذا لما يوفره أسلوب المقارنة المرجعية من معلومات عن أداء الجامعات الرائدة في هذا المجال، مما يساعد في الاستفادة من هذه النماذج الناجحة ومحاولة تكييفها بما يتلاءم وظروف البيئة المحلية.

4-دراسة (الخليفة، 2014) بعنوان: "صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة "

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول لصيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، والتي يمكن تطبيقها في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الاطار الفلسفي للجامعة المنتجة منطلقاً أساسياً لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية، قدمت التجارب العالمية أشكالاً متعددة لتفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات ومؤسسات

المجتمع منها البحوث والدراسات والاستشارات والتدريب المستمر والابتكارات والمشاريع الإنتاجية، وأن من أهم أسباب تطبيق الصيغة المقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة يتمثل في تفعيل الدور التنموي للجامعة من خلال تحقيق الرؤية المستقبلية لخطط التنمية. ومن معوقات تطبيق الصيغة المقترحة ضعف وضوح الرؤية في الجامعة حول تفعيل الشراكة المجتمعية ومحدودية الميزانيات المخصصة للأنشطة الإنتاجية وعدم توفر خطط مستقبلية. أوصت الدراسة بتوجه الجامعات نحو الإنتاج ونشر ثقافة وعمل دراسات متنوعة عن الشراكة المجتمعية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الخاصة والحكومية وحول الكليات والأقسام المنتجة والتوصية بتعزيز ثقافة الانتاج في الجامعات.

5-دراسة (الجماصي، 2014) بعنوان: "درجة توافر خصائص الجامعة المنتجة في الجامعات الفلسطينية وسبل تعزيزها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر خصائص الجامعات المنتجة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين والإداريين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، والأسلوب التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من العمداء ورؤساء الأقسام في ثلاث جامعات (الأزهر، الإسلامية، الأقصى)، وخلصت الدراسة إلى أن المتوسط الكلي لدرجة توافر خصائص الجامعة المنتجة في الجامعات الفلسطينية قد بلغ الوزن النسبي (4.43) وهي درجة متوسطة. أوصت الدراسة بتبني الجامعات الفلسطينية لفكرة الجامعة المنتجة أو الاستثمارية وذلك عبر برامج بحثية وعلمية تخدم المجتمع المحلي والعربي وتعود عليها بالنفع المادي .

6-دراسة (زاهر وآخرون،2013) بعنوان: "صيغة الجامعة المنتجة بالجامعات المصرية: الدواعي والمتطلبات" هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الجامعة المنتجة وأهم الدواعي والحيثيات للأخذ بها والوقوف على أهم الدروس المستفادة من النماذج العملية والعربية المتبنية لصيغة الجامعة المنتجة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي، والأسلوب التحليلي واستخدم الاستبانة لجمع البيانات واقتصر مجتمع الدراسة على الجامعات المصرية وقدمت الدراسة تصوراً مقترحًا لأهم متطلبات الأخذ بنموذج الجامعة المنتجة بالجامعات المصرية وتوصلت الدراسة إلى: وجود عدة دواعي تدعو لتبني نموذج الجامعة المنتجة ومنها التغيرات والتدهور الاقتصادي الذي يشهده العالم، وأن الاقتصاد أصبح يعتمد على المعرفة ورأس المال البشري وكيفية استثماره، ضعف التمويل الذي يعتبر السبب الرئيسي لكثير من المشكلات، تغيير متطلبات سوق العمل وحاجتها لخريجين ذوي كفاءة ومهارة عالية.

7-دراسة (العبيدي، 2012) بعنوان: "استراتيجية التمويل للجامعات المنتجة: جامعات المملكة السعودية ومملكة البحريين نموذجاً"

هدفت الدراسة إلى خلق مصادر تمويلية غير تقليدية للجامعة عن طريق استثمار المعرفة وتسويق منتجاتها بما يحقق تدفقات تمويلية كمصدر أساسي مكمل لمصدر التعليم التقليدي الحكومي والخاص الناجم عن استقطاب الطلبة للدراسة في الجامعة من ناحية والمساهمة في التنمية الاقتصادية من ناحية أخرى وصولاً إلى الجامعة التعليمية المنتجة، اعتمد الباحث المنهج الاستقرائي والوصفي بأسلوب تحليلي. وكان من أهم النتائج أن تطوير وتنشيط ودعم البحث العلمي الأكاديمي باتجاه الجامعة المنتجة يمكن من توفير مصادر تمويلية أخرى لها من خلال التعاقد على تزويد المؤسسات بالإمكانيات المعرفية والتقنية المتطورة والاستشارية للمساهمة في الحلول للمشاكل الإدارية والمالية والاقتصادية والفنية، والمساهمة في اختيار التكنولوجيا للمشاريع وتنمية الموارد ورفع كفاءة الأداء ومن ثم تقليل ودرء المخاطر الاستثمارية واستمرارية المشروع، وامكانية تطوير العملية التدريبية والتأهيل المهني لقوى العمل وفقاً لاحتياجات سوق العمل من خلال إنشاء المعاهد أو الوحدات التخصصية لتكنولوجيا المعلومات في التأهيل والتعليم، وامكانية عرض مشاريع افتراضية باعتبارها نماذج تعليمية مستقبلية. وأوصت الدراسة بضرورة التأكيد على صون مهام وقيم التعليم العالي الأساسية وتعزيزها وتوسيع نطاقها ولاسيما مهمة الإسهام في تنمية وتحسين الموارد الاقتصادية للمجتمع.

8- دراسة (باطويح وبامخرمة، 2010) بعنوان: "الجامعة المنتجة اللاربحية صيغة تمويلية مقترحة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصيغ المختلفة لتمويل التعليم الجامعي سواء للجامعات الحكومية أو الخاصة، وإلقاء الضوء على تجارب الدول في تبني مفهوم الجامعة المنتجة، وشرح مزايا الجامعة المنتجة اللاربحية ووضع صيغة متقدمة لتمويل التعليم الجامعي وامكانية تطبيقها. وتمحورت مشكلة الدراسة في ما تمخض عنه الاتجاه المتزايد نحو تحويل التعليم العالي إلى نشاط تجاري الأمر الذي أدى إلى التضحية بالأهداف الحقيقية للتعليم الجامعي متمثلة في زيادة تكاليف العملية التعليمية بالنسبة للمستفيدين منها (الطلاب) الأمر الذي يحرم قطاع كبير من خدمات التعليم الجامعي. ولهذا ظهرت الدعوة إلى الجامعة المنتجة اللاربحية. خلصت الدراسة إلى أن معظم حكومات الدول الإسلامية لا تتوفر لديها الموارد الكافية وبالتالي فإن تبني مفهوم الجامعة اللاربحية يمثل أسلوباً مناسباً لواقع التمويل في تلك الجامعات ويحقق متطلبات التنمية الاجتماعية لهذه الدول. وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير السياسات التعليمية الجامعية بما يتماشى مع أهداف ومبادئ الجامعة المنتجة اللاربحية.

9-دراسة (الوزيناني، 2007) بعنوان: "مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية وإلقاء الضوء على المعوقات التي تحول دون تطبيق ادارة المعرفة في

الجامعات السعودية. وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تسهم وبدرجة كبيرة جداً في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية، وأن هناك معوقات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية بدرجة كبيرة. وأوصت الدراسة بضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج في مختلف المجالات لتهيئة المناخ الأكاديمي المناسب وتوفير بيئة جامعية تشجع الإبداع والابتكار وحرية البحث العلمي، واستخدام التقنيات الحديثة في تخزين وتوثيق المعرفة المتاحة في الجامعات وتسهيل مهمة الوصول إليها.

10-(دراسة لينا صبيح، 2005) بعنوان " واقع تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني ومشكلاته"

"تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني في قطاع غزة وأسباب الأزمة المالية التي تعاني منها الجامعات الفلسطينية وتحديد السياسة التمويلية لهذه الجامعات والكشف عن أهم المشكلات التي أوجدتها الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية وتقديم بعض الحلول. استنتجت الدراسة أن أكبر نسبة تمويل للجامعة الفلسطينية هي من رسوم الطلبة بنسبة (90%) من اجمالي الإيرادات الكلية وأن الجامعات الفلسطينية لا تعتمد بشكل أساسي على التمويل الحكومي وذلك بسبب انخفاض التمويل الحكومي وكذلك قلة الهبات والمعونات الخارجية للتعليم الجامعي، وأن نسبة التمويل الذاتي للجامعات الفلسطينية لا تتعدى (4.5 %) من إجمالي الإيرادات في جامعة الأقصى أما في الجامعة الإسلامية فهي حوالي (7%) في حين بلغت في جامعة الأزهر (15%) من إجمالي الإيرادات. أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور وزارة التربية والتعليم في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني مع وضع استراتيجية تمويلية واضحة تراعي البعد الاجتماعي والاقتصادي والديني.

التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة :

لاحظت الباحثتان أن معظم الدراسات السابقة عزفت على بحث وتطبيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات والمؤسسات التعليمية ولكن لم تربط أي من هذه الدراسات بين الجامعة المنتجة والاستدامة في تعزيز الموارد المالية الإضافية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلال استثمار وظيفة جديدة للجامعة وهي وظيفة الإنتاج والتسويق بالإضافة إلى الوظائف التقليدية الأساسية (التدريس والبحث العلمي) الأمر الذي يجلب للجامعة تمويل ذاتي وأيضاً يعزز ترابطها بالقطاعات الاقتصادية والاجتماعية وصولاً إلى التنمية المستدامة لمجتمع الجامعة بالشراكة مع المجتمع المحلي والخارجي.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً- استراتيجية الجامعة المنتجة:

إن اقتصار نشاط الجامعة على الجانب التعليمي والبحث الأكاديمي، خلق فجوة كبيرة بين رسالتها في خدمة المجتمع وطاقاتها المعرفية غير المستثمرة، مما يعطل جانب أساسي من مواردها الاقتصادية

المتاحة في تحقيق مصادر تمويلية إضافية ومتنوعة تسهم في تغطية العجز المالي، وتحقيق عوائد استثمارية مجزية للجامعة من ناحية، وتطوير وتنمية المشاريع الاقتصادية والتنمية الاجتماعية كجزء أساسي من رسالتها الجامعية من ناحية أخرى، وتماشياً مع التطورات والتحولات التي طالت المؤسسات التعليمية، كان لزاماً على الجامعات أن تتكيف مع هذه التحديات، بل وتصبح عنصر مؤثر في بيئة لا تقبل إلا الأقوى وهذا من خلال تطوير وإصلاح منظومتها وتبني نماذج واتجاهات جديدة تضمن لها البقاء والاستمرارية ولعل من بين هذه النماذج التي أثبتت نجاحها هو نموذج الجامعة المنتجة. وفيما يلي تطور مفهوم الجامعة المنتجة وفقاً لآراء بعض الباحثين.

مفهوم الجامعة المنتجة من وجهة نظر الباحثين

الرقم	اسم الباحث	السنة	مفهوم الجامعة المنتجة
1	الشربيني	2009	يعد نموذج الجامعة المنتجة نموذجًا مرناً يحقق التوازن بين وظائف الجامعة الثلاث البحث والتدريس وخدمة المجتمع على اعتبار أن الجامعة جزء لا يتجزأ من آليات السوق ومؤسسة لإنتاج وتسويق المعارف والبرامج والأبحاث المرتبطة بالسوق وعقد صفقات الشراكة مع مؤسسات المجتمع الأخرى.
2	باطويح، بامخرمة	2010	ظهر مصطلح الجامعة المنتجة في الوسط الأكاديمي والذي بدأت به بعض الجامعات بهدف البحث عن مصادر تمويل إضافية لتغطية العجز في موازناتها بتعميق دورها في المجتمع وقيامها بالعديد من الأنشطة التي تحقق لها عائداً مادياً إلى جانب إعطاء إدارة الجامعة مرونة التصرف في إدارتها وفقاً لخططها وبرامجها.
3	الحمود	2011	مفهوم الجامعة المنتجة يعتمد على قول حكيم ياباني: إن أمم الأرض تقوم على ثروات تحت أرجلها، أما نحن فنقوم على ثروات فوق أرجلنا. ثروات ما تحت الأرجل تنفد بالاستخدام، أما ما فوقها فيصقله التعامل وينميه التحدي.
4	العبيدي	2011	الجامعات المنتجة هي مؤسسات منتجة قادرة على ترويج منتوجها العلمي وتقديم خدمات الخبرة والاستشارة والبحث حسب الطلب بما يضمن لها موارد مالية ذاتية قابلة لإعادة الاستثمار في تحسين الخدمات.
5	الجماصي	2014	نموذج الجامعة المنتجة يرتبط بالجامعات من خلال الوظائف الرئيسية التي تقوم بها الجامعات وأن هذا النموذج يقدم نمطاً فريداً،

			يقوم بربط التربية بالمجتمع والحياة في الجامعات المنتجة ليتكامل بها كل من التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع مع انتاجية الجامعات؛ حتى تستطيع الجامعات الفلسطينية ايجاد نفقاتها، وتطوير التعليم بها وسائر جوانب الحياة ليشكل هذا النموذج بادرة انماء ثقافي نوعي.
6	ناصر الدين	2015	الجامعة المنتجة تساهم في مشاريع اقتصادية واستثمارية تعود بالنفع على المجتمع وتفيد في عمل شراكات متنوعة الاختصاصات والمجالات وبما يؤثر في بناء ثقافة المجتمع وتوجيه فكرة تحقيق نهضته وتنميته.
7	بوفالطة وموساوي	2015	يقصد بالجامعة المنتجة القيام ببعض الأنشطة التي تستطيع من خلالها تحقيق موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها ويتم ذلك من خلال إجراء الدراسات والبحوث وتقديم المشورة بما يعود على الجامعة بمداخيل إضافية. كما تمتلك الجامعة مزارع ومستشفيات وورش وغيرها من المراكز التي يمكن أن تستغل كمراكز انتاج، ويمكن للجامعات أيضاً أن تدخل مجال الصناعة والتصنيع بالتدرج، مستغلة إمكاناتها العلمية والبشرية المتميزة في هذا الصدد. ولكن يجب أن لا تتعارض هذه الأنشطة مع المهام الأساسية للجامعة.
8	أبو الخير	2016	هي الجامعة التي تسعى لابتكار طرق لإنقاص التكاليف وزيادة الإنتاجية وخلق مصادر تمويلية ذاتية غير تقليدية عن طريق تسويق منتجاتها، ليس بهدف الربح كما في المؤسسات التجارية وإنما لتغطية نفقاتها وتكاليف التطوير المستمر وتحسين جودة التعليم والمساهمة في التنمية المجتمعية الشاملة.
9	رأي الباحثتان	2017	من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة واستطلاع أراء الباحثين رأت الباحثتان أن الجامعة المنتجة ترغب في القيام بالأنشطة التي تربطها بالمجتمع المحلي وتساعدها من تحقيق عائد مالي إضافي لتغطية نفقاتها وتعزيز استدامتها بمعنى أنها لا تسعى إلى تحقيق ربح اقتصادي أو الدخول في منافسة مع المؤسسات الإنتاجية الأخرى وإنما هي تسعى للبقاء من خلال المنظومة العلمية والعملية في نفس الوقت. وعليه فإن الجامعات مطالبة بوضع خطط

			استراتيجية توجه من خلالها البحوث العلمية في الجامعات لخدمة قطاعات الإنتاج من خلال إجراء البحوث المشتركة التي تخدم مباشرة هذه القطاعات الإنتاجية وفق عقود تبرم بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، توفر للجامعات موارد مالية إضافية تسهم في تمويل مجالات البحث العلمي ودعم ميزانية الجامعة، إلى جانب قدرة الجامعة على استغلال مواردها المالية والبشرية وممتلكاتها الاستغلال الأمثل والذي يمكنها من تحقيق عائد مالي اضافي تستغله في عملية التطوير وزيادة الانتاجية العلمية والعملية وتنمية المجتمع.

المصدر: من إعداد الباحثتين في ضوء الدراسات السابقة.

ثانياً– الفجوة بين الجامعة التقليدية والجامعة المنتجة:

من خلال استطلاع الباحثتان للدراسات والأبحاث والمنشورات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة تمكنتا من إعداد الجدول التالي لتوضيح رؤية شاملة ومقارنة ملموسة لإبراز الفجوة بين الجامعة التقليدية والجامعة المنتجة. وهي كما بالجدول التالي:

الرقم	المجال	الجامعة التقليدية	الجامعة المنتجة
1	**الرؤية**	رؤية محدودة وغير محددة وتقتصر على هدف أساسي وهو مهنة التدريس والحصول على الشهادة الجامعية.	تحقيق الإنتاج الرشيق بمعنى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وفق خطة استراتيجية مدروسة.
2	**الرسالة**	محصورة بين جدران الجامعة.	الانفتاح على العالم المحلي والخارجي والارتباط والترابط لتحقيق التنمية المجتمعية والتي بدورها تحقق التنمية الاقتصادية.
3	**الهدف**	ينحصر في تخريج طبقة من حملة الشهادات الجامعية.	تطوير المجتمع، الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة للجامعة، توجيه البحث العلمي لخدمة قضايا التنمية.
4	**الأهمية**	الاهتمام بالعملية التعليمية حسب الخطة التدريسية للتخصصات الجامعية.	المشاركة في التطوير والابتكار وخلق الخبرة التقنية واجراء البحوث العلمية والتطبيقية للقطاع الصناعي والتجاري والخدمي وتقديم الاستشارات لكافة القطاعات والاهتمام بالبحوث النظرية

الرقم	المجال	الجامعة التقليدية	الجامعة المنتجة
			وتطوير المعارف وتعميق التخصصات العلمية الدقيقة والارتقاء إلى مراتب علمية متقدمة.
5	**شروط قبول الطالب**	**تعتمد على النموذج التقليدي:** حصول الطالب على شهادة الثانوية العامة والقدرة الاستيعابية للجامعة والمقابلة الشخصية مع أعضاء القسم في الكلية.	1-تعتمد على النموذج الانتقائي المعتمد على معدل الطالب في الثانوية العامة ونجاحه في اختبارات القدرات ويطبق في الولايات المتحدة. 2-النموذج الموجه ويعتمد القبول فيه على احتياجات الدولة من الكوادر المطلوبة وفرص التوظيف في سوق العمل وهذا يؤدي إلى تحقيق التوازن بين مخرجات التعليم وسوق العمل. 3-نموذج الباب المفتوح وفيه يتم قبول الطلاب بناءً على رغباتهم واستعداداتهم بغض النظر عن معدلاتهم في الثانوية.
6	**التخصصات**	تقليدية	متنوعة ومتجددة تتواكب مع التطور العالمي والتكنولوجي.
7	**المناهج**	مناهجها تعتمد على التلقين وبعيدة عن التطبيق العملي.	مناهجها بناءة وتعتمد على كسب المهارات من خلال التطبيق العملي واستثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات لتمكين الجامعة من المنافسة العالمية.
8	**التنظيم**	التنظيم البيروقراطي	التنظيم العضوي
9	**الدعم المالي**	رسوم الطلبة والمساعدات الحكومية.	خاص وذاتي واستثماري وإنتاجي وإرشادي ووقفي وعلمي.
10	**المستفيدون**	الطلاب بالدرجة الأولى	الطلاب ومجتمع الجامعة من موظفين وعاملين والمجتمع المحلي.
11	**المدخلات**	الهيئة الأكاديمية والتدريسية والطلبة والموظفون والعمال والموارد المالية والأجهزة والمعدات.	نوعية الخدمة أو المنتج وجودته الذي يمكن أن تقدمه الجامعة، قدرة الجامعة على الدخول في عالم الأعمال، حالة البنية الأساسية للجامعة (هيئة أكاديمية وتدريسية وطلبة وموظفين وأجهزة ومعدات ومختبرات واستثمارات واستقلال ذاتي).

الرقم	المجال	الجامعة التقليدية	الجامعة المنتجة
12	**المخرجات**	طلبة خريجين يحملون شهادات علمية وأكاديمية مصدقة ومعترف بها من وزارة التعليم.	غير ملموسة: نتائج الأبحاث العلمية والاستشارات العلمية الخبرات والمؤهلات لسوق العمل. الملموسة: المؤلفات العلمية، المخترعات. حاملي المخرجات: أعداد ونوعية الخرجين المتدربين والمهنيين.
13	**معيار الأداء**	تاريخية وتقليدية.	حسب خطة استراتيجية ورؤية مستقبلية.
14	**طبيعة القيادة**	مركزية ومحددة.	مجتمعية ومشاركة ولا مركزية.
15	**الاستدامة**	ليس لها دور في تحقيق استدامة مجتمعية.	دور فعال وقيادي وإيجابي في المجتمع للنهوض به وتحقيق التنمية المستدامة.

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

التحول للجامعة المنتجة لتحقيق الاستدامة المجتمعية والريادة الجامعية:

وظائف الجامعة المنتجة والتحديات التي تواجه التحول لجامعة منتجة:

تتركز وظائف الجامعة المنتجة في ثلاث وظائف رئيسية ذكرتها (أبو الخير، 2016) وهي: التدريس والذي من خلاله يتم نقل المعرفة، والبحث العلمي المنتج للمعرفة، وخدمة المجتمع بهدف تنميته وتقدمه. وكذلك أكد (الجماصي، 2014) على أن نموذج الجامعة المنتجة يرتبط بالوظائف الرئيسية للجامعة وهي: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والانتاج والتسويق.

أما عن التحديات التي تواجه عملية التحول لجامعة منتجة تتركز في التالي:

أ- غياب القيادات المعرفية القادرة على إدارة الجامعات باعتبارها منظمات معرفة منتجة للمعارف بالرغم من توافر الموارد والإمكانات المادية والبشرية والتقنية (الوذيناني، 2006).

ب-اقتصار نشاط الجامعة على الجانب التعليمي والبحث الأكاديمي خلق فجوة كبيرة "بين رسالتها في خدمة المجتمع وطاقاتها المعرفية غير المستثمرة، مما يعطل جانب أساسي من مواردها الاقتصادية المتاحة في تحقيق مصادر تمويلية إضافية ومتنوعة تسهم في تغطية العجز المالي وتحقيق عوائد استثمارية مجزية للجامعة من ناحية، ومن ناحية أخرى تطوير وتنمية المشاريع الاقتصادية والتنمية الاجتماعية كجزء أساسي من رسالتها الجامعية" (العبيدي، 2010).

ج- ويشير (الهادي،2011) أن من التحديات التي تواجه عملية التحول لجامعة منتجة:

- افتقار الجامعات لبرامج ومشاريع إنتاجية وتسويقها كمشروعات ناجحة.
- عدم التوازن في الالتحاق بين التخصصات: حيث أن معظم الطلبة يميلون للالتحاق بالتخصصات الاجتماعية والإنسانية على عكس العلوم التطبيقية والهندسية والطبية.
- انخفاض الفعالية الداخلية للتعليم الجامعي: ويظهر ذلك عند الاطلاع والمقارنة بين مدخلات التعليم من الطلبة وتدني نسبة المخرجات.
- عدم ملاءمة البرامج التعليمية لحاجات ومتطلبات سوق العمل: حيث يرجع ذلك لضعف العلاقة بين الجامعة والقطاع الخاص وضعف الثقافة والبنية التحتية.

ولبناء جامعة منتجة ريادية تحقق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية طالب (الشميمري،2010) باتباع الخطوات التالية :

1- **تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ خلق فرص العمل.** فالجامعات التقليدية تسعى إلى البحث عن توافق مخرجاتها مع متطلبات التوظيف في سوق العمل، في حين أن الجامعة المنتجة تبني وتصمم مناهجها وتخصصاتها لتخريج طلاب قادرين على خلق فرص العمل في السوق. وهذا يعني أن تتمحور مناهج وطرق التدريس حول استثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات لتمكن الجامعة من أن تسهم في التنافسية العالمية للدولة. وبهذا المعنى تتحول الشهادة الجامعية من كونها وثيقة التوظيف المستديم إلى كونها مجرد بطاقة دخول إلى عالم العمل.

2- **الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة والخريجين.** المطلوب هو الشراكة المتوازنة التي تتيح للجامعة الاستفادة والتفاعل مع الشرائح المختلفة في المجتمع المحلي والتي يأتي على رأسها الخريجون الذين يعتبرون أصولاً استثمارية ضخمة حين تحسن الجامعة التواصل معهم بمفهوم التمحور حول العميل. هذا إضافة إلى أهمية التركيز على شراكة المنشآت الصغيرة، ورواد الأعمال، والجمعيات غير الهادفة للربح، والتوسع في إنشاء المشاريع المشتركة، والمنشآت الصغيرة المعززة لبناء ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع المحلي.

3- **نقل التقنية والمعرفة ويتم ذلك بالتواصل الوثيق مع الجامعات الغربية والشرقية المتقدمة في مجالات ريادة الأعمال.** ومن وسائل نقل التقنية إقامة الواحات العلمية، ومراكز الابتكار وبرامج الملكية الفكرية والحاضنات الافتراضية والحقيقة متنوعة الأغراض والأحجام. تلك الحاضنات التي يمتد دورها من تشجيع الأعمال الحرة الصغيرة داخل الجامعة مروراً بتقديم الخدمات الاستشارية والتجهيزات المكتبية وحتى استضافة المشاريع ورعايتها حتى تتخرج من

الجامعة. ومن خلالها يتم تجسيد ما يسمى بنظرية الحلزون الثلاثي المرتكز على الجامعات وقطاعات الأعمال والحكومة والمعزز بالتوأمة المدروسة مع الجامعات المتقدمة في المجالات المنشودة.

4- **التعليم القائم على الإبداع والابتكار**، فالأساليب التقليدية للتعليم القائم على التلقين والحفظ لم تعد تناسب التعليم الجامعي الحديث فضلاً على أنها عائق كبير أمام بناء الجامعة المنتجة الريادية. فريادة الأعمال تتطلب تعليماً قائماً على توليد الأفكار والتأمل والابتكار، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية، والابتكار يتطلب تبني النظام التعليمي متعدد التخصص الذي يتيح للطالب فرصة تعدد التأهيل والاختيار من بين التخصصات المتنوعة مما ينمي سعة الأفق، ورحابة التفكير، وربط الأفكار، ويوجد مناخاً تعليماً متعدد الأبعاد التخصصية يسهم في الوصول إلى فكرة يمكن تحويلها إلى مشروع منتج.

5- **القيادة القادرة على توفير الإمكانات المادية والمعنوية لرواد الأعمال.** فوجود الإدارة الواعية بأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال والمقتنعة بآليات بناء جيل المعرفة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي هو أحد أهم عناصر بناء الجامعة المنتجة الريادية. فنشر ثقافة ريادة الأعمال يتطلب وقتاً طويلاً وبرامج متنوعة وتعهداً مستمراً. هذه القيادة يجب أن تتميز بالإيمان العميق بالفكرة، والتبني الجاد لمفهوم الجامعة الريادية، ووضع الخطط الاستراتيجية لها، والبرامج التنفيذية لمراحلها.

ولسد الفجوة بين جامعاتنا الفلسطينية والجامعات المنتجة لتحقيق الاستدامة ترى الباحثتان أنه يجب العمل على ربط البحوث العلمية بالقضايا الوطنية والاجتماعية، وزيادة درجة التواصل لجميع المناهج العلمية لإعداد وصياغة استراتيجيات مبتكرة وخلاقة لسد الفجوة، ومواصلة السعي للحاق بالإنتاج الانتاجي المتقدم واقناع طلابنا بالمشاركة في العملية الانتاجية.

نبذة مختصرة عن جامعة الأزهر – غزة

أنشئت جامعة الأزهر بغزة بقرار من الرئيس الفلسطيني الراحل ياسر عرفات في العام (1991) كمؤسسة للتعليم العالي تلبي طموحات الشعب الفلسطيني وتكون عنواناً لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء. بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون (الحقوق الآن) وكلية التربية، وفي العام (1992) تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة، الزراعة، العلوم، والآداب الإنسانية، ثم أضيفت لها في العام (1993) كلية سابعة وهي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

أما في العام (1997) فقد تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية تلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات الدقيقة. وفي العام (1999) تمت الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر، حيث باشر طلبة كلية الطب دراستهم الأكاديمية. وفي العام

(2001) ونتيجة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات كان لجامعة الأزهر القرار الحكيم في إنشاء الكلية العاشرة بالجامعة وهي كلية هندسة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وذلك لمواكبة التقدم العلمي والتطور السريع في مجال التخصصات العلمية الحديثة.

أما في مجالات الدراسات العليا فقد قامت الجامعة بإنشاء برامج الماجستير في تخصصات اللغة العربية والتربية والحقوق والكيمياء والزراعة وحرصاً من الجامعة على الإسهام في بناء الدولة خاضت مجال الدراسات التأهيلية للمواطن الفلسطيني والتطويرية لموظفي المؤسسات المختلفة فأنشأت دائرة التعليم المستمر لهذا الغرض. وفي هذا الإطار تم تطوير برنامج الدبلوم المتوسط في كلية الدراسات المتوسطة التي تمنح درجة الدبلوم المتوسط في مجالات دراسية مختلفة تلبي حاجة الوطن في إيجاد الإنسان الفلسطيني القادر على الإسهام في بناء مجتمعه وتطويره على أسس علمية منهجية كما قامت الجامعة بإنشاء عدة مختبرات للإفادة منها مثل: مختبر المياه والتربة الذي يجرى كافة التحاليل المائية لأغراض البحث وللمؤسسات والسكان. ومختبر تحليل الأغذية الذي يقوم بتحليل الأغذية وبيان مدى صلاحيتها للاستعمال الإنساني وذلك حفاظاً على الإنسان الفلسطيني. ومختبر البحوث والتحاليل الدوائية، الذي يقدم خدماته للقطاع العام والخاص حيث يقوم بتحليل الأدوية ومنحها شهادة الجودة.

وحسب احصائيات وزارة التربية والتعليم العالي للعام (2016 و2017) بلغ عدد الطلبة المسجلين في جامعة الأزهر (12675) طالب وطالبة منهم (799) من طلبة الدراسات العليا والباقي بكالوريوس (الكتاب الاحصائي، 2016).

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية والتحليل الاحصائي:

المحور الأول : مصادر التمويل لدى الجامعات الفلسطينية وأسباب العجز المالي.

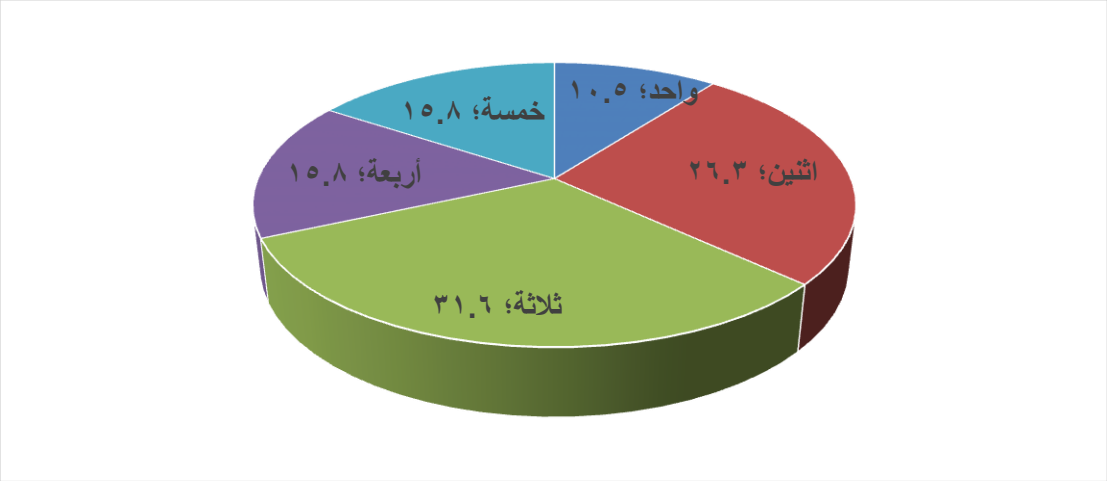
أولاً- مصادر التمويل للتعليم العالي في الجامعات الفلسطينية

جدول (1) مصادر التمويل للتعليم العالي في الجامعات الفلسطينية

الفقرة	نعم		لا		المجموع	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
التمويل الحكومي	7	36.8	12	63.2	19	100.0
التمويل من الرسوم الدراسية (الطلاب)	19	100.0	0	0.0	19	100.0
ريع الأموال المنقولة وغير المنقولة	6	31.6	13	68.4	19	100.0
المنح والهبات والتبرعات	17	89.5	2	10.5	19	100.0
الإقراض	8	42.1	11	57.9	19	100.0

يوضح الجدول السابق أن المبحوثين من جامعة الأزهر قد أجابوا بأن الجامعة تعتمد على التمويل الحكومي بنسبة (36.8%) بينما يرى (63.2%) أنها لا تعتمد على التمويل الحكومي، وقد أجمع كافة المبحوثين بأن الجامعة تعتمد على التمويل من الرسوم الدراسية (الطلبة) بنسبة (100.0%)، بينما يرى فقط (31.6%) أن الجامعة تعتمد على ريع الأموال المنقولة وغير المنقولة، كما وأجاب المبحوثين بأن الجامعة تعتمد على المنح والهبات بنسبة (89.7%) بالإضافة الى الإقراض بنسبة (42.1%).

رسم بياني يوضح عدد المصادر التي تعتمد عليها الجامعة للحصول على تمويل



رسم بياني (1) يوضح عدد المصادر التي تعتمد عليه الجامعة للحصول على تمويل

يري المبحوثين بأن الجامعة تعتمد على أكثر من مصدر للحصول على تمويل للتعليم العالي لديها حيث يرى المبحوثين بأن الجامعة تعتمد على ثلاث مصادر لتمويل التعليم العالي بنسبة (31.6%) بينما على مصدرين بنسبة (26.3%) كما هو موضح في الرسم البياني (1).

ثانياً- أسباب العجز المالي:

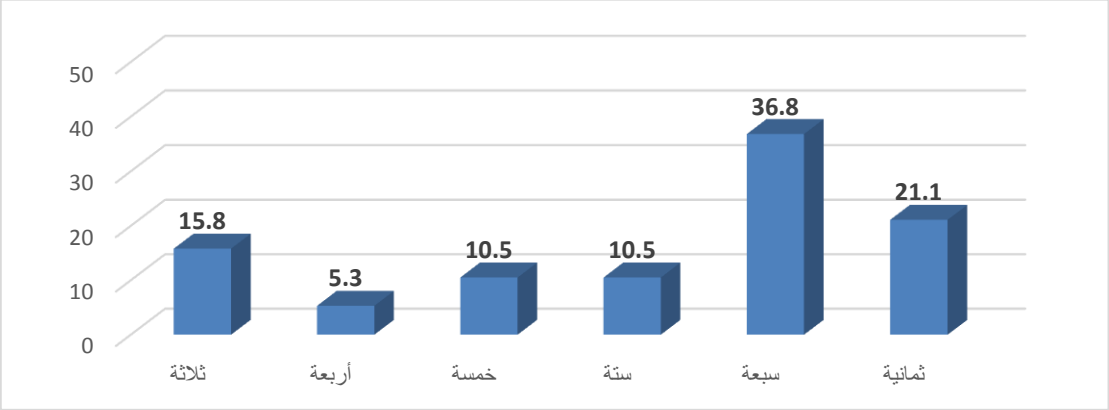
جدول (2) أسباب العجز المالي

الفقرة	نعم		لا		المجموع	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
تراكم العجز المالي في موازنة الجامعات عام بعد عام.	18	94.7	1	5.3	19	100.0
قلة المخصصات المالية التي تقدمها الحكومة	18	94.7	1	5.3	19	100.0

للجامعات وعدم انتظامها.						
ضعف أو غياب دور القطاع الخاص.	15	78.9	4	21.1	19	100.0
قلة الدعم المالي الخارجي.	15	78.9	4	21.1	19	100.0
عدم كفاية العائد من الاقساط الجامعية.	14	73.7	5	26.3	19	100.0
عدم وجود استثمارات وعوائد مادية ذاتية للجامعات.	14	73.7	5	26.3	19	100.0
الارتفاع المستمر في التكاليف التشغيلية والتعليمية.	12	63.2	7	36.8	19	100.0
سوء الوضع الاقتصادي بشكل عام.	10	52.6	9	47.4	19	100.0

يوضح الجدول السابق أن أكثر الأسباب التي أدت الى العجز المالي حسب المبحوثين في الجامعة كان كل من تراكم العجز المالي في موازنة الجامعات عام بعد عام، وقلة المخصصات المالية التي تقدمها الحكومة للجامعات، وعدم انتظامه بنسبة متساوية (94.7%) وكان يليهما في الترتيب السببين ضعف وغياب القطاع الخاص، وكذلك قلة الدعم المالي الخارجي بنسبة متساوية (87.9%). بينما كان أقل الأسباب التي أدت إلى عجز مالي سوء الوضع الاقتصادي بنسبة (52.6%).

رسم بياني يوضح عدد الأسباب التي أدت الى عجز مالي



رسم بياني (2) يوضح عدد الأسباب التي أدت الى عجز مالي

وقد اتضح من الرسم البياني (2) أن ما نسبته (36.8%) من المبحوثيين قد اختاروا (7) أسباب أدت للعجز المالي بينما (21.1%) أجاب على أن كافة الأسباب المذكور أدت إلى العجز المالي عند الجامعة.

المحور الثاني: وجهات النظر المعالجة لتغطية العجز المالي للجامعات الفلسطينية

تحليل فقرات المحور الثاني:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتعتبر الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمةt المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97(أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتعتبر الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي1.97(أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كانت القيمة الاحتمالية لها أكبر من (0.05).

تحليل فقرات البعد الأول: إلى أي درجة يمكن المعالجة من منظور اقتصادي واجتماعي:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم 3 والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول الى أي درجة يمكن المعالجة من منظور اقتصادي واجتماعي.

جدول رقم (3)

تحليل لفقرات البعد الأول: إلى أي درجة يمكن المعالجة من منظور اقتصادي واجتماعي

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
إلغاء الاعفاءات والمنح الجامعية.	24.0	1.2	13.590	0.000	8
تحميل الطالب وأسرته نفقات تعليمه.	44.0	1.9	-3.819	0.001	7
ربط التعليم العالي باحتياجات سوق العمل ومتطلبات الصناعة والتجارة.	69.0	2.7	1.508	0.149	4
التوسع في فتح الجامعات الخاصة.	20.0	2.3	-7.630	0.000	9
الانتفاع بالأصول المادية والمالية للجامعة.	57.0	2.2	-0.526	0.605	6
التوسع في القبول الجامعي.	68.0	1.5	2.388	0.028	5
التوسع في الانفاق العام على التعليم من قبل الجهات الحكومية.	91.0	0.9	14.452	0.000	1
إيجاد شراكة حقيقية مع المجتمع ومؤسساته تعتمد على تقديم الخدمة وفق ما يحتاجه الزبون.	80.0	1.2	7.254	0.000	2
التسويق والترويج لحملات ودعوات زيادة التمويل والدعم للتعليم الجامعي.	75.0	1.8	3.622	0.002	3
جميع الفقرات	58.8	7.9	28.961	0.000	

من خلال الجدول السابق تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الأول "الى أي درجة يمكن المعالجة من منظور اقتصادي واجتماعي" (58.8%) وهو أقل من القيمة الافتراضية العدد (6) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت سلبية أي أنه لا يمكن معالجة العجز المالي للجامعات من منظور اقتصادي واجتماعي، وقد جاءت الفقرة (7) " التوسع في الانفاق العام على التعليم من قبل الجهات الحكومية" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (91.0%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين. بينما كانت أضعف الفقرات رقم (4) وهي " التوسع في فتح الجامعات الخاصة" حيث بلغ الوزن النسبي (23.0%) وهي أقل من العدد (6) أي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت سلبية.

تحليل فقرات البعد الثاني: تحقيق التعليم الممول ذاتياً

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني تحقيق التعليم الممول ذاتياً.

جدول رقم (4)

تحليل لفقرات البعد الثاني: تحقيق التعليم الممول ذاتياً

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
تطبيق نظام الأوقاف الجامعية (الوقف الجامعي).	67.0	2.2	1.364	0.190	4
فتح قنوات جامعية علمية وثقافية وإخبارية.	69.0	1.9	2.010	0.060	3
توفير الموارد المالية الضرورية لإنجاز أعمال بحثية تطبيقية.	77.0	1.4	5.232	0.000	2
إقامة مشاريع تجارية واستثمارية في مواقع الجامعة.	78.0	1.3	6.378	0.000	1
جميع الفقرات	**72.9**	**11.3**	**25.918**	**0.000**	

من خلال الجدول السابق تبين أن الوزن النسبي للبعد الثالث " تحقيق التعليم الممول ذاتياً" (72.9%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية العدد (6) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت

إيجابية أي أنه يمكن معالجة العجز المالي للجامعات من خلال تحقيق التعليم الممول ذاتياً، وقد جاءت الفقرة (4) " اقامة مشاريع تجارية واستثمارية في مواقع الجامعة" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (78.0%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين. بينما كانت أضعف الفقرات رقم (1) وهي " تطبيق نظام الأوقاف الجامعية (الوقف الجامعي)" حيث بلغ الوزن النسبي (67.0%) وهي أكبر من العدد (6) أي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت إيجابية، **وتتناسب النتائج مع دراسة (الخليفة، 2014)** والتي أكدت على أن الإطار الفلسفي للجامعة المنتجة منطلقاً أساسياً لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات ومؤسسات المجتمع المدني من خلال البحوث والدراسات والاستشارات والتدريب المستمر والابتكارات والمشاريع الانتاجية، **وأيضاً مع نتائج دراسة (بوفالطة وموساوي، 2015)** والتي أكدت على أن الجامعة المنتجة أداة للتنمية الاقتصادية ومرتكز أساسي لإقامة مشاريع اقتصادية ويجب منح الثقة لمخرجات ومنتجات الجامعة.

تحليل فقرات البعد الثالث: درجة تطوير التعليم المستمر

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث درجة تطوير التعليم المستمر.

جدول رقم (5)

تحليل لفقرات البعد الثالث: درجة تطوير التعليم المستمر

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
فتح المجال للطلاب الراغبين بالدراسة بمقابل.	72.0	2.2	2.329	0.032	3
فتح المجال للطلاب للتعلم عن بعد.	58.0	2.7	-0.258	0.800	4
فتح المجال للطلاب للتعليم الموازي.	73.0	2.2	2.554	0.020	2
فتح المجال للبرامج التدريبية العامة (التعليم المستمر).	80.0	1.2	7.254	0.000	1
جميع الفقرات	70.7	12.9	21.884	0.000	

من خلال الجدول السابق تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الثاني "درجة تطوير التعليم المستمر" (70.7%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية العدد (6) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة

الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية أي أنه يمكن معالجة العجز المالي للجامعات من خلال تطوير التعليم المستمر، وقد جاءت الفقرة (4) " فتح المجال للبرامج التدريبية العامة (التعليم المستمر)" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (80.0%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين. بينما كانت أضعف الفقرات رقم (2) وهي " فتح المجال للطلاب للتعلم عن بعد" حيث بلغ الوزن النسبي (58.0%) وهي أقل من العدد (6) أي أقل من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت سلبية، **وهذه النتيجة تتناسب مع نتائج دراسة (العبيدي، 2012)** والتي أكدت على امكانية تطوير العملية التدريبية والتأهيل المهني لقوى العمل وفقاً لاحتياجات سوق العمل من خلال إنشاء المعاهد أو الوحدات التخصصية لتكنولوجيا المعلومات في التأهيل والتعليم، وإمكانية عرض مشاريع افتراضية باعتبارها نماذج تعليمية مستقبلية.

تحليل فقرات البعد الرابع: درجة زيادة الاستثمارات والبحوث التعاقدية:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع درجة زيادة الاستثمارات والبحوث التعاقدية.

جدول رقم (6)

تحليل لفقرات البعد الرابع: درجة زيادة الاستثمارات والبحوث التعاقدية

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
إيجاد قنوات تعاون بين الأعمال العلمية والأعمال الاقتصادية.	79.0	1.5	5.495	0.000	1
وجود هيئة متخصصة لرعاية المؤسسات البحثية وتقوية العلاقة بين مراكز البحوث والجامعات من أجل تعزيز التنمية.	78.0	1.1	6.877	0.000	2
تخصيص كرسي لدعم الأبحاث العلمية (الكراسي العلمية).	74.0	1.4	4.342	0.000	4
تقديم الخدمات العلمية والدراسات الاستشارية للقطاعيين الحكومي والخاص.	78.0	1.6	4.819	0.000	2
جميع الفقرات	**77.4**	**11.8**	**26.300**	**0.000**	

من خلال الجدول السابق تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الرابع " درجة زيادة الاستثمارات والبحوث التعاقدية " (77.4%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية العدد (6) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية أي أنه يمكن معالجة العجز المالي للجامعات من خلال زيادة الاستثمارات والبحوث التعاقدية، وقد جاءت الفقرة (1) "ايجاد قنوات تعاون بين الأعمال العلمية والأعمال الاقتصادية" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (79.0%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين. بينما كانت أضعف الفقرات رقم (3) وهي " تخصيص كرسي لدعم الأبحاث العلمية (الكراسي العلمية)" حيث بلغ الوزن النسبي (74.0%) وهي أقل من العدد (6) أي أقل من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت إيجابية، **وتتناسب النتائج مع دراسة (Alexandre&Cruze، 2016)** والتي تطالب بفتح قنوات اتصال من خلال الجامعة المنتجة بين الدول النامية والمتقدمة وذلك من أجل زيادة الموارد المالية والاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة الانتاجية، **وأيضاً تتناسب مع دراسة (باطويح وبامخرمة، 2010)** والتي بينت أن معظم حكومات الدول الاسلامية لا تتوفر لديها الموارد الكافية وبالتالي فإن تبني مفهوم الجامعة اللاربحية أسلوباً مناسباً لواقع التمويل في تلك الجامعات ويحقق متطلبات التنمية لهذه الدول.

تحليل فقرات البعد الخامس: درجة بلورة الأنشطة الإنتاجية:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الخامس درجة بلورة الأنشطة الإنتاجية.

جدول رقم (7)

تحليل لفقرات البعد الرابع: درجة بلورة الأنشطة الإنتاجية

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
الرعاية لحفلات الجامعة ومناسباتها.	73.0	1.3	4.150	0.001	2
إقامة مشاريع أندية الخريجين.	69.0	2.6	1.525	0.145	3
إقامة أنشطة تخصصية صيفية/ المدارس الصيفية (summer school).	66.0	2.5	1.018	0.322	4
إنجاز المؤتمرات العلمية المدعومة محلياً ودولياً.	78.0	1.9	4.100	0.001	1
جميع الفقرات	71.3	17.2	16.507	0.000	

من خلال جدول (7) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الخامس "درجة بلورة الانشطة الانتاجية" (71.3%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية العدد (6) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية أي أنه يمكن معالجة العجز المالي للجامعات من خلال بلورة الأنشطة الإنتاجية، وقد جاءت الفقرة (4) "إنجاز المؤتمرات العلمية المدعومة محلياً ودولياً" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (78.0%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية. بينما كانت أضعف الفقرات رقم (3) وهي " إقامة أنشطة تخصصية صيفية/ المدارس الصيفية (summer school)" حيث بلغ الوزن النسبي (66.0%) وهي أقل من العدد (6) أي أقل من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.322) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت محايدة.

الجزء الرابع : نتائج وتوصيات الدراسة:

أولاً- نتائج المقابلات الشخصية مع عمداء الكليات في جامعة الأزهر – غزة:

1- لا يوجد لدى جامعة الأزهر حاضنة أعمال في الوقت الحالي وإنما الفكرة موجودة كاقتراح والمطلوب إعدادها وتجهيز مخططات ودراسات خاصة بها .

2- لا يوجد لدى جامعة الأزهر صناديق استثمار محلية أو غير محلية ولا يوجد أي رغبة من قريب أو من بعيد لزج الجامعة ضمن صناديق الاستثمار لعدم استقرار الوضع الاقتصادي الحالي والتدهور العام.

3- هناك أفكار موجودة وخاصة بيوت الخبرة مثل: فكرة انتاج تلفزيوني خاص بتخصص تصميم ومونتاج، حيث من الممكن إنجاز الفكرة وتشغيل الطلبة الخريجين ضمن عوائد لهم من خلال تقديم خدمات للمجتمع المحلي والعائد الباقي للجامعة ولكن الجامعة تفتقر للمكان لعملية التنفيذ.

4- يوجد لدى جامعة الأزهر بيوت خبرة بالشراكة ولكنها محدودة وعوائدها ضئيلة مثل (مشروع ايراسموس/ د.أحمد عيسى) وهو مشروع شراكة بين عدة جامعات، يهدف المشروع إلى فتح المجال للعاملين والطلاب لتبادل الخبرة ويقدم دعم علمي ودعم عيني مثل: المختبرات العلمية والأجهزة والتجهيزات اللازمة لتخصصات الجامعة، وأيضاً مشروع أوكس فام (مؤسسة بريطانية تقدم خدمات إغاثية لأهالي قطاع غزة) كمشروع بحثي وقيمته (15 ألف يورو) لقياس مدى الإقبال التسويقي لبعض المنتجات الأساسية للأفراد، وأيضاً مشروع شراكة مع سلطة النقد في بحث علمي عن دراسة للواقع الاقتصادي والمالي لبعض القطاعات يوزع ثلث عائده للجامعة

وثلثين لفريق العمل ويعمل على استخراج نتائج لسلطة النقد لحاجتها في اتخاذ قرارات في السياسة المالية والاقتصادية للبلد.

5- المعامل المركزية في الجامعة غير مستغلة استغلال استثماري، حيث يتوفر لدى جامعة الأزهر معامل مركزية مثل (مختبرات علاج طبيعي، وطب مخبري، وتصوير طبي) ولكن هذه المختبرات غير مفتوحة المجال للمجتمع المحلي (غير مستغلة كاستثمار يدر عائد على الجامعة) وإنما فقط للتعليم من قبل طلبة الجامعة وإن كانت تفتح أبوابها أمام العاملين في الجامعة وبأسعار رمزية فقط.

6- كلية الهندسة لديها مجموعة من المختبرات الهندسية والحاسوب تستغل لتدريب الطلبة فقط وذلك لأنها تحتاج إلى مصاريف تشغيلية وموظفين وفي ظل الوضع الاقتصادي السيء لا تدر أي ايراد يذكر للجامعة.

7- يتوفر لدى الجامعة معمل تحليل أدوية (يتبع كلية الصيدلة)، المعمل متاح للمجتمع المحلي لفحص الأدوية في قطاع غزة كلها ولكن بدون مقابل (مساهمة في الخدمة المجتمعية).

ثانياً-نتائج التحليل الإحصائي:

1- تبين من خلال تحليل الاستبانة أن المصدر الأول والأساسي للتمويل في الجامعات الفلسطينية والذي يتم الاعتماد عليه بنسبة (100%) هو رسوم الطلبة، أما فيما يتعلق بالدعم الحكومي للجامعات فيبدو أنه تقلص في السنوات الأخيرة حيث لا يمثل سوى نسبة ضئيلة لا تتجاوز (36%) الأمر الذي ساهم في وجود أزمة مالية للجامعات الفلسطينية، وتسعى الجامعات للحصول على دعم خارجي أو تبرعات سواء نقدية أو عينية وهذا يعتبر مصدر آخر من مصادر التمويل الجامعي يلي مصدر رسوم الطلبة مباشرة.

2- أن من أسباب العجز المالي للجامعات الفلسطينية تقليص الدعم الحكومي وعدم انتظامه بالدرجة الأولى وعدم وجود بديل عنه من قبل الجامعات (عدم وجود استثمارات وعوائد مالية ذاتية للجامعة) الأمر الذي أدى إلى تراكم العجز المالي في موازنة الجامعات عام بعد عام، وأيضاً ضعف القطاع الخاص وقلة الدعم الخارجي وعدم كفاية الأقساط الجامعية.

3- تبين من النتائج التحليلية وحسب ما ورد في الجدول رقم (3) من أراء المبحوثيين أنه لا يمكن معالجة العجز المالي للجامعات الفلسطينية من خلال المنظور الاقتصادي والاجتماعي، حيث الأمر يتطلب التوسع في الانفاق العام للجامعات من قبل الجهات الحكومية والحكومة ليس لديها ما يكفي وبالتالي لا يمكن السيطرة وتطويق العجز المالي للجامعات الفلسطينية.

4- تبين من خلال التحليل الاحصائي أن معالجة العجز المالي للجامعات الفلسطينية تتم من خلال التوجه للجامعة المنتجة حيث السيطرة من خلال اعتماد النشاط الذاتي وعدم الاعتماد

على الدعم الخارجي من الغير سواء كان من جهات حكومية أو تبرعات خارجية وإنما تحقيق الاكتفاء بالتمويل الذاتي من إنتاجية الجامعة من خلال التطوير المستمر والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية للجامعة بحيث تكون جامعة منتجة (لا ربحية) وإنما تحقق الاستدامة والبقاء ولا تخضع للانحناء.

5- تبين من خلال التحليل الاحصائي أن الهيئة الادارية العليا للجامعة ترغب في الإقبال على الاستثمارات والبحوث التعاقدية مع القطاع الخاص وفتح المجال لتقديم الخدمات العلمية والاستثمارية للقطاعات العامة والخاصة والتركيز على الأبحاث العلمية لتعزيز التنمية المجتمعية والسعي لتخصيص كراسي علمية وبرأيها أن التوجه لذلك يرتقى بالجامعة ويكسبها تحقيق الذاتية والاستدامة في تحقيق أهدافها ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (6) والذي بلغ الوسط الحسابي لمجموع فقراته (77).

6- تبين من استقصاء أراء المبحوثين أن الادارة العليا للجامعة ترغب في تحقيق التعليم الممول ذاتياً والذي يعطي الحق للجامعة في استغلال مواردها وإقامة مشاريع تجارية استثمارية في مواقعها، وتمثيلها من خلال فتح قنوات جامعية وتطبيقية (تلفزيون جامعي)، وكذلك استثمارات وقفية، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (4) والذي بلغ الوسط الحسابي لمجموع فقراته (73).

7- تبين أيضاً من التحليل الاحصائي أن التوجه للجامعة المنتجة يحتاج إلى تطوير التعليم المستمر والذي بدوره ينمي إقبال الطلبة على التخصصات من خلال التجديد المستمر وربطها بسوق العمل وفتح المجال للبرامج التدريبية العامة والتعليم الموازي، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (5) حيث بلغ الوسط الحسابي لمجموع فقراته (71).

8- ومن خلال أراء المبحوثين تبين أنه لابد من زيادة بلورة الأنشطة الإنتاجية المحلية للجامعة بحيث تسعى دائماً لإنجاز المؤتمرات العلمية المدعومة محلياً ودولياً ولجميع الكليات، وأيضاً رعاية حفلات الجامعة ومناسباتها، وإقامة أندية الخريجين وذلك لتظهر الجامعة في مظهر التجديد والمتابعة المستمرة والمحافظة على البقاء والاستدامة في تحقيق الأهداف المرجوة، ويظهر ذلك في الجدول رقم (7) والذي بلغ الوسط الحسابي لمجموع فقراته (71).

9- يتضح أن التوجه للجامعة المنتجة يحقق التوازن بين وظائف الجامعة ويدعم توجهها نحو المسار السليم في الاستدامة في تحقيق أهدافها ومهامها.

ثالثاً- التوصيات:

1- لابد من اتخاذ خطوة جريئة من قبل الهيئة الادارية لجامعة الأزهر نحو التوجه للجامعة المنتجة حيث البنية التحتية المتاحة والأساسيات المتوفرة.

2- ضرورة المطالبة من الجهات الحكومية باستمرارية الدعم الحكومي كمصدر مالي لتغطية العجز المالي الحالي ومساعدة الجامعة وتوجيهها نحو الإنتاجية والاستقلال الذاتي .

3- إعادة النظر في عملية إعداد الطالب وتكوينه من خلال بناء وتصميم مناهج وتخصصات علمية تعتمد على استثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات التي تمكن الجامعة من تخريج طلاب قادرين على خلق فرص العمل في السوق والمنافسة العالمية وبالتالي تكون الشهادة الجامعية مجرد بطاقة دخول إلى عالم العمل وليس وثيقة للتوظيف.

4- العمل على ضرورة استغلال المعامل المركزية الخاصة بالجامعة (المختبرات العلمية) وفتحها أمام المجتمع المحلي وتشغيلها بالاستعانة بالطلبة الخريجين من الجامعة على أن يتم ذلك بنظام التطوع لأن الطالب الخريج من التخصصات الطبية يحتاج إلى خبرة عملية قبل الالتحاق بالوظيفة الرسمية، وبهذا المجال تستفيد الجامعة من العوائد المادية الإضافية ويستفيد الطالب الخريج من الخبرات العملية ويتمكن من الالتحاق بالوظائف المعلنة.

5- حث الجامعة على تفعيل الشراكة وزيادة بيوت الخبرة التي تساهم في تفعيل أنشطة الجامعة الانتاجية، وكذلك تبني حاضنة الأعمال وخصوصاً من قبل كلية الزراعة التي تملك مزرعة مرموقة، ليكون اسم الجامعة على المنتج الفلسطيني ويتصدر المنتجات الفلسطينية في السوق المحلي وفي التصدير للأسواق الخارجية.

6- استثمار معمل تحليل الأدوية الخاص بكلية الصيدلة وتشغيله وفتح المجال للمجتمع المحلي للاستفادة منه ولكن بمقابل مادي يضيف للجامعة مورد مالي إضافي ليخفف من أعباءها المالية.

7- من خلال الاطلاع على الموقع الاستراتيجي للجامعة ومن ضمن المقابلات الشخصية اتضح لدى الباحثتان أن الجامعة تملك سور يعتبر مركز استراتيجي وحيوي يمكن استغلاله في إعداد محلات تجارية كاستثمار داخلي في موقع الجامعة ومن ضمن ممتلكات الجامعة وخصوصاً أن هذا السور يمتد إلى أكثر من 3 ونصف كيلو متر داخل الجامعة وعلى طول السور الخاص بالجامعة وبالتالي تستطيع الجامعة الحصول على موارد مالية اضافية من استثمار سور الجامعة تجارياً.

8- إنشاء مصنع أدوية تشرف عليه كلية الصيدلة حيث توفر الإمكانيات اللازمة لدى الجامعة لإنشائه.

9- انشاء تلفزيون جامعي (قنوات علمية، ثقافية، وادارية وغيرها) .

المقابلات مع عمداء الكليات في جامعة الأزهر – غزة:

1- مقابلة مع البرفسور الدكتور/ سامي أبو ناصر / نائب ريس الجامعة سابقاً.

2- مقابلة مع الاستاذ الدكتور/ خالد محمود ابو شاب / عميد كلية العلوم الطبية التطبيقية.

3- مقابلة مع الاستاذ الدكتور/ محمد نجم / عميد كلية الشريعة.

4- مقابلة مع الاستاذ الدكتور / محمد فارس جودة / عميد كلية الإدارة والاقتصاد.

5- مقابلة مع الاستاذ الدكتور / حازم سكيك/ عميد الدراسات المتوسطة.

6- مقابلة مع الاستاذ الدكتور / منصور اللوح/ عميد كلية التربية.

7- مقابلة مع الاستاذ الدكتور/ علي سعيد عوض/ عميد كلية الهندسة.

References

1. Alexandre،J & Cruz,V(2012). What are the University-Productive Sectors links that Matters in a Small Island Country?"Universidad Autonoma Metropolitana-Unidad Xochimilco.
2. Al-Hila, A. A., Alhelou, E. M., Al Shobaki, M., & Abu Naser, S. S. (2017). The Quality of Banking Services in Light of the Financial Transformations and Their Impact on the Marketing Performance of the Banks in Gaza Strip. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 1(8), 36-57.
3. Al-Hila, A. A., Alhelou, E., Al Shobaki, M., & Abu Naser, S. S. (2017). The Impact of Applying the Dimensions of IT Governance in Improving e-training-Case Study of the Ministry of Telecommunications and Information Technology in Gaza Governorates. nternational Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 1(7), 194-219.
4. Al-Hila, A. A., Alshaer, I. M. A., Al Shobaki, M., & Abu Naser, S. S. (2017). The Impact of the Governance of Private Universities in Building Partnership with NGOs Operating in Gaza Strip. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 1(9), 11-30.
5. Al-Hila, A. A., Alshaer, I. M. A., Al Shobaki, M., & Abu Naser, S. S. (2017). The Impact of the Governance of Private Universities in Building Partnership with NGOs Operating in Gaza Strip. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 1(9), 11-30.
6. Alshaer, I. M. A., Al-Hila, A. A., Al Shobaki, M., & Abu Naser, S. S. (2017). Governance of Public Universities and Their Role in Promoting Partnership with Non-Governmental Institutions. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 1(9), 214-238.
7. Hila, A. A. A., Shobaki, M. J. A., & Naser, S. S. A. (2017). The Effect of Academic Freedoms in Enhancing the Social Responsibility of Palestinian University Staff in the Gaza Governorates. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 1(5), 22-35.
8. Abu Amuna, Y. M., Al Shobaki, M. J., Abu Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2017). The Reality of Electronic Human Resources Management in Palestinian Universities-Gaza Strip. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 1(3), 37-57.
9. Abu Naser, S. S., Al Shobaki, M. J., Amuna, Y. M. A., & El Talla, S. A. (2017). The Reality of Electronic Human Resources Management in Palestinian Universities from the Perspective of the Staff in IT Centers. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 1(2), 74-96.
10. Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2016). Computerized Management Information Systems Resources and their Relationship to the Development of Performance in the Electricity Distribution Company in Gaza. EUROPEAN ACADEMIC RESEARCH, 6(8), 6969-7002.
11. Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, 6(2), 47-59.
12. Abu Naser, S. S., Al Shobaki, M. J., & Abu Amuna, Y. M. (2016). KMM Factors Affecting High Performance in Universities' Case Study on Al-Quds Open University in Gaza-Strip'. International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, 5(5), 46-56.
13. Abu Naser, S. S., Al Shobaki, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Al Hila, A. A. (2017). Trends of Palestinian Higher Educational Institutions in Gaza Strip as Learning Organizations. International Journal of Digital Publication Technology, 1(1), 1-42.
14. Al Shobaki, M. J., Abu Naser, S. S., Abu Amuna, Y. M., & El Talla, S. A. (2017). Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational

Services in the Universities. International Journal of Engineering and Information Systems, 1(1), 1-19.
15. Al Shobaki, M. J., Abu Naser, S. S., Amuna, Y. M. A., & Al Hila, A. A. (2017). Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities. International Journal of Digital Publication Technology, 1(2), 40-85.

المراجع :

1- الجماصي، محمد، "درجة توافر خصائص الجامعة المنتجة في الجامعات الفلسطينية وسبل تعزيزها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2014).

2- باطويح، محمد عمر وبامخرمة، أحمد سعيد، "الجامعة المنتجة اللاربحية: صيغة تمويلية مقترحة"، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، (2010).

3- صبيح، لينا، "واقع تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني ومشكلاته"، المؤتمر العلمي الأول المنعقد في الجامعة الاسلامية، غزة (الاستثمار والتمويل في فلسطين، مايو 2005).

4- العبيدي، نبيه نديم، "استراتيجية التمويل للجامعات المنتجة: جامعات المملكة العربية السعودية ومملكة البحرين / نموذجاً"، الجامعة الخليجية، (2011).

5- الخليفة، عبد العزيز بن علي ، "صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة"، مجلة رسالة التربية وعلم النفس – العدد 46، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض، السعودية، (2014).

6- الوزيناني، جواهر بنت عواض مصلح، "مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، (2007).

7- ناصر الدين ، يعقوب، "الجامعة المنتجة"، جريدة الغد، 14-6-2015، الأردن.

8- أبو الخير، راوية حسن، "مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية لمحافظات غزة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، (2016).

9- الحمود، عمر، "اقتصاد المعرفة وتحديات التعليم العربي"، دار عالم الكتب، السعودية، (2011).

10- الهادي، شرف، "رؤية استراتيجية لجامعات عربية منتجة ذات جودة تعليمية عالية ونفقات مخفضة"، مجلة البحوث النفسية والتربوية، العدد الأول، مجلد 26، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، (2011).

11- بوفالطة، محمد سيف الدين وموساوي، عبد النور، "اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة (الاستثمارية) كمصدر للتمويل الذاتي – دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة"، مجلة الإنسانية، عدد (43) المجلد ب، (2015).
12- الإدارة العامة للتخطيط، "الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة"، وزارة التربية والتعليم العالي، غزة، (2016).

المواقع الالكترونية:

1- http://www.alyaum.com/article/4160123 عبدالرحمن المرشد، الجامعة المنتجة، أكتوبر،2016.
2- http://alghad.com/articles/529121-الجامعة-المنتجة، 2012، رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط.yacoub.nassereddien@alghad.jo .
3- http://www.aleqt.com/2010/02/14/article_349311.html، أحمد الشميمري، الاقتصادية، جريدة العرب، 2010.
4- http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=364&SubMode l=140&ID=502 المعرفة، طرق جديدة لزيادة موارد الجامعات، فهمي الشربيني ، 2009 .
5- https://ultrapal.ultrasawt.com جامعات قطاع غزة تعليم أم تجارة؟ ألاء البرعي/ صحفية/ قطاع غزة، 17 يناير 2017.
6- https://ar.wikipedia.org/wiki/ جامعة الأزهر – غزة.
7- http://www.alhaya.ps/ar_page.php?id=2b20faey45223854Y2b20fae الأزمة المالية تضع الجامعات العامة أمام خيارات صعبة، التعليم والجامعات، خاص الحياة، 15-5-2017.