التوجه بجامعة حضرموت نحو نموذج الجامعة المنتجة "دراسة تحليلية في ضوء خطة الجامعة الاستراتيجية (2023م-2030م)"

وردة أحمد سعيد المحدي*

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي للجامعة المنتجة، وعرض أهم التجارب الرائدة في تبني نموذج الجامعة المنتجة عالميا وعربيا، والكشف عن واقع تمويل التعليم في الجامعات الحكومية اليمنية، وتحديد أهم الفرص التي تدعم التوجه بجامعة حضرموت نحو نموذج الجامعة المنتجة، وعرض آلية للتوجه بها نحو نموذج الجامعة المنتجة في ضوء خطتها الاستراتيجية 2023–2030م. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستخدام أسلوب تحليل المحتوى للأدبيات ذات العلاقة بالموضوع و وثائق الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التآلية: تقديم إطار مفاهيمي للجامعة المنتجة مع عرض لأبرز تجارب الجامعات العربية والعالمية ،كما أظهرت الدراسة أن الدعم الحكومي ينصب فقط في النفقات التشغيلية المحدودة جداً وأن الجامعات أصبحت تعتمد على مواردها الذاتية من رسوم النظام الموازي والنفقة الخاصة. كما كشفت النتائج أن جامعة حضرموت تمتلك عدة فرص تمكنها من التحول إلى جامعة منتجة أهمها: زيادة الطلب على التعليم المفتوح، والموازي، ووجود رأسمال حضرمي يهتم بالتعليم بالمحافظة. وتم عرض آلية للتوجه بجامعة حضرموت نحو نموذج الجامعة المنتجة في ضوء خطتها الاستراتيجية 2023–2030م.تحديدا من خلال آخر هدفين من الخطة وهما تطوير خطط وبرامج الشراكات والتنمية المستدامة، وتنمية وتنويع موارد الجامعة الذاتية واستثمارها نحو تحقيق الاستدامة المآلية. كما اضافت الدراسة عدة مشاريع مقترحة أبرزها إنشاء حاضنة اعمال تتولى دعم وتنفيذ المشاريع البحثية لفترة محددة، ومشروع إنشاء صندوق استثماري يركز على شراء أسهم شركات ذات قيمة مستدامة. وختاما أوصت الدراسة بالآتي: إقرار النصوص التشريعية والقانونية لمنح الصلاحيات الواسعة للجامعات في تنظيم شؤونها المآلية لتمكينها من التحول نحو التمويل الذاتي والإنتاج، ضرورة التخطيط المنسق والمتكامل بين مسؤولي الجامعات ورجال الأعمال في القطاع الخاص لتعزيز الثقة بمخرجات الجامعة التعليمية والبحثية.

الكلمات المفتاحية: الجامعة المنتجة، جامعة حضرموت، الخطة الاستراتيجية. تجارب عربية وعالمية.

مقدمة:

يعد التعليم الجامعي ركيزة أساسية وضرورة من ضرورات التقدم والتنمية البشرية. فهو بالإضافة الى أنه يشكل العامل الحاسم في تحسين عنصر العمل وزيادة إنتاجيته إلا أنه يمثل حقاً من حقوق الإنسان وداعما لدور الفرد في الحياة وطريقه تمكن الأفراد من الحصول على فرصة العمل وإزالة الجهل. فهو أمل المجتمع نحو نهضته وتنميته ووسيلته نحو التقدم الفكري

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة حضرموت

والاقتصادي، حيث لم تعد وظيفة الجامعة في العصر الحالي هي مجرد التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بل تجاوزت تلك الوظائف لتصل إلى الإسهام في تكوين مجتمع المعرفة وتنمية الاقتصاد المعرفي واستدامته؛ من خلال إنتاج وإدارة واستثمار رأس المال المعرفي بشكل فعال.

وتتطلب التوجهات المعاصرة أن تكون الجامعة شريكا فاعلا في المجتمع، وجزء ا أصيلا من سوق مجتمع المعرفة؛ بوصفها مصدرا لإنتاج وتسويق المعرفة لقطاعاته المختلفة. وفي الآونة الأخيرة تعالت الأصوات المناديه بالجامعة المنتجة؛ إلا أن الارتقاء بالجامعة نحو الإنتاج يستلزم توفير الموارد المآلية؛ وهذ ما اكدت عليه دراسة الغامدي (2021) " تحتاج الجامعات إلى توفير ما يلزم من الموارد المآلية الإضافية لتمويل الزيادة المتوقعة في الانفاق، وهذا بدوره يستدعي ضرورة تنويع مصادر التمويل الذاتي لكل جامعة باستثمار ما لديها من موارد بشرية وإمكانات مادية "(ص 704)

مشكلة الدراسة واسئلتها:

تعاني من الجامعات اليمنية من ضعف التمويل الحكومي للجامعة نتيجة التغييرات السياسية والأزمات الاقتصادية التي تمر بها البلد، إذ إن الدعم الحكومي للجامعة لم يعد موجوداً منذ 2015 باستثناء النفقات التشغيلية المحدودة جداً التي لا تفي بالحد الأدنى من متطلباتها في عملياتها التعليمية والأكاديمية، وأن المصدر الأساسي الآن هو الموارد الذاتية من رسوم النظام الموازي والنفقة الخاصة والخدمات في معظم الجامعات الحكومية. وهذ أهم مبررات التحول إلى الجامعة المنتجة حفاظًا على استمرارية رسالة الجامعة التعليمية والبحثية والمجتمعية. وقد توصلت دراسة الخطيب (2023) إلى أن الجامعات اليمنية تعاني من شحة الموارد الحكومية والذاتية نتيجة لتفشي الأوبئة العالمية مثل وباء كورونا إلى جانب الأزمة السياسية وتداعياتها منذ 2015م. وجامعة حضرموت إحدى تلك الجامعات التي تفتقر إلى الاستثمار في الموارد والإمكانات الذاتية للجامعة والبحثية لسببين رئيسين أحدهما عدم توافر تشريعات وقوانين تسمح للجامعة باستثمار أصولها وإمكاناتها وإدارتها باستقلآلية تامة والسبب الآخر بأن الكثير من المشاريع البحثية التي تجريها الجامعة لم تخرج إلى حيز التنفيذ، وهذا نتيجة لافتقار الجامعة إلى وجود الحاضنات العلمية ومركز التقنية والمعامل المتطورة لتحويل نتائج البحوث إلى منتجات أولية قابلة للتسويق من جهة، ومن جهة أخرى عزوف القطاع الخاص عن المشاركة في دعم المشاريع البحثية الذي يقدمها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

ومن المعطيات أعلاه انطلقت مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي:

ماهي آلية التوجه بجامعة حضرموت نحو نموذج الجامعة المنتجة في ضوء خطتها الاستراتيجية 2023 – 2030م؟

وتتفرع منه الأسئلة التآلية:

1- ما الإطار المفاهيمي للجامعة المنتجة؟

2- ما أهم التجارب الرائدة في تبني نموذج الجامعة المنتجة عالميا وعربيا؟

3- ما واقع تمويل التعليم في الجامعات الحكومية اليمنية ؟

4- ما أهم الفرص التي تدعم التوجه بجامعة حضرموت نحو نموذج الجامعة المنتجة ؟

5- ماهي آلية التوجه بجامعة حضرموت نحو نموذج الجامعة المنتجة في ضوء خطتها الاستراتيجية 2023-2030م؟

أهداف الدراسة:

1- تقديم إطار مفاهيمي للجامعة المنتجة.

2- عرض أهم التجارب الرائدة في تبني نموذج الجامعة المنتجة عالميا وعربيا.

3- الكشف عن واقع تمويل التعليم في الجامعات الحكومية اليمنية.

4- تحديد أهم الفرص التي تدعم التوجه بجامعة حضرموت نحو نموذج الجامعة المنتجة.

5- عرض آلية التوجه بجامعة حضرموت نحو نموذج الجامعة المنتجة على ضوء خطتها الاستراتيجية 2023-2030م.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من الاعتبارات التآلية:

1- نشر ثقافة مفهوم الجامعة المنتجة.

2- ربط موضوع الدراسة مع أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة 2023م- 2030م.

3- إلقاء الضوء على أهم الفرص التي تدعم التوجه بجامعة حضرموت نحو نموذج الجامعة المنتجة في ضوء خطتها الاستراتيجية لتمكينها من تنوع مواردها المالية.

4- دفع القيادات الأكاديمية والمؤسسات المانحة لاتخاذ خطوات إجرائية للدفع بالجامعة لتكون منتجة.

حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية: تتمحور حول التوجه بجامعة حضرموت نحو نموذج الجامعة المنتجة في ضوء خطتها الاستراتيجية 2023-2030م.

2- الحدود الزمانية :2023م.

3- الحدود المكانية: جامعة حضرموت .

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ من خلال تقصي وتحليل الوثائق الجامعية والأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، ويعرف بالذي عرفه العساف (2012: ص 189)"بأنه المنهج الذي يطبق عندما يراد به إجابة سؤال عن الحاضر من المصادر المعاصرة الأساسية او الثانوية"

مصطلحات الدراسة:

الجامعة المنتجة اصطلاحا:

هي التي تحقق وظائف التعليم العالي والمتمثلة في التعليم والتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بشكل متكامل مع تعزيز موازنتها من خلال الموارد الإضافية كالاستشارات والبحوث التعاقدية والأنشطة الإنتاجية التي لا تتعارض ومفهوم الجامعة بشكل عام مما يقلل من اعتمادها على إيراداتها الأساسية، ولكن المهام الأساسية للجامعة يجب أن تصان وتكون بعيدة عن المفهوم التجاري وبذلك فإن نموذج الجامعة

المنتجة نموذج مرن يحقق التوازن بين المهام الثلاث المنتظرة من الجامعة وهي التعليم والبحث وخدمة المجتمع. (الكعبي، 2018: ص4)

الجامعة المنتجة إجرائيا:

هي المؤسسة التعليمية التي تركز على التكامل بين وظائفها المتمثلة بالتعليم والبحث وخدمة المجتمع مع إضافة وظيفة رئيسية رابعة وهي استثمار الإنتاج المعرفي وتطبيقه بشكل عملي يعود بالنفع على المجتمع وعليها من خلال توفير وتنويع مواردها المالية.

جامعة حضرموت:

هي جامعة حكومية أُنشئت بالقرار الجمهوري رقم (45) لسنة 1993م، ويقع المركز الرئيسي للجامعة في مدينة المكلا عاصمة محافظة حضرموت، ولها حاليًا عدد من الكليات في كل من المكلا وجزيرة سقطرى. https://hu.edu.ye/about/

الإطار النظري ودراسات سابقة:

الجزء الأول الإطار النظري:

أولاً: الإطار المفاهيمي

1- الجامعة المنتجة:

إن فكرة الجامعة المنتجة هي فكرة لتسويق المعرفة كاستثمار في اقتصاد المعرفة بهدف توفير موارد إضافية للجامعة لمواجهة متطلبات التطوير والإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد شريطة أن تكون وظائفها متوازنة ومرنة ومتنوعة لتحقيق أهدافها من جانب ومن جانب آخر تعزيز تمويلها الدائم لأهدافها ومسيرتها العلمية وبذلك ستكون فلسفة الجامعة المنتجة هو تعميق دور الجامعة في المجتمع بما يحقق لها موارد مآلية مرتبطة بإدارة تتمتع بمرونة كافيه وبرؤية واضحة و محددة وإزالة كافة الأغطية الثقيلة عنها (الكعبي، 2018: ص 5)

2- دواعي تبني نموذج الجامعة المنتجة:

إن الجامعة المنتجة لا تسعى إلى الدخول في منافسة مع المؤسسات الإنتاجية الأخرى لتحقيق الربح الاقتصادي، ولكنها تكتفي ببعض الأنشطة التي تساعدها على تحقيق موارد مآلية تساعدها على تغطية نفقاتها، ولها دواعيها في ذلك كما استعرضته عز الدين (2020):

- الفجوة بين التعليم العالي وعالم الشغل.
- ضرورة الولوج إلى اقتصاد المعرفة.
- الاتجاه المتنامي لتطبيق مفاهيم الجودة في الجامعات.
- ازدياد حدة المنافسة (ص396).

3- أهمية الجامعة المنتجة:

كما ذكرها بوفالطة (2012):

- المشاركة المباشرة في التطوير والابتكار وخلق الخبرة التقنية وتطويرها.
- إجراء البحوث المرتبطة بحقل الأعمال للمساعدة في حل المشكلات الإنتاجية التي تواجه القطاع الصناعي والإنتاجي والخدماتي.
- توسيع برامج التعليم والتدريب المستمر.
- تقديم الاستشارات الفنية لمؤسسات القطاع العام والخاص ومعالجة مشاكل حقل الأعمال والإنتاج.
- القيام بالبحوث التطبيقية التي يتم إجراؤها في مجالات العمل التطبيقي في المؤسسات

الصناعية والإنتاجية والخدماتية التي تهدف إلى تطوير الأساليب التقنية التي تنعكس على تسريع التطور الاقتصادي والاجتماعي.

- تعتبر الجامعة المنتجة شكلاً من أشكال التمويل الذاتي الذي قد تلجأ الجامعات إليها خاصة في حالة شح التمويل الحكومي (ص 279).

4- متطلبات التحول إلى نظام الجامعة المنتجة:

ويتطلب التحول إلى نظام الجامعة المنتجة توافر بعض الشروط منها وفقا لما حدده (الشربيني، 2009):

- إذابة الفروق بين وظائف الجامعة (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع) والنظر إليها على أنها منظومة متكاملة تؤثر وتتأثر ببعضها حتى يمكن الانفتاح على المجتمع.
- إعادة النظر في عملية إعداد الطالب وتكوينه بحيث تتكامل عملية الإعداد الشامل والمتخصص وذلك بتقديم معارف وتطبيقات ترتبط بمجموعة من التخصصات وبالتخصص الدقيق الذي اختاره الطالب.
- فتح قنوات شرعية للاتصال بالمجتمع وذلك للوقوف على مشكلات وقضايا المجتمع سواء المرتبطة بالعمليات الإنتاجية أو العمليات الخدمية.
- فتح باب القبول في الجامعة المنتجة لنوعيات مختلفة من الطلاب بالإضافة إلى الطلاب العاديين وذلك لتلقي دورات تدريبية أو تعليمية، وفقًا للاتفاقات المبرمة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- وجود مرونة وحرية في القوانين واللوائح المنظمة للعمل في كليات الجامعة المنتجة لكي تتواءم مع ما يطرأ على المجتمع من تغيرات تستدعي التدخل من قبل الجامعة المنتجة.

5- مخاطر عدم التحول إلى الجامعة المنتجة:

وقد استطاعت الكعبي (2018: ص4) أن تبلور المخاطر المحتملة التي تواجه عمل الجامعة التقليدية بالآتي:

- أن المنافسة بين الجامعات الخاصة وإلى حد ما الحكومية ستكون مشكلة استقطاب وتمويل في آن واحد، ومما يزيد من هذه المشكلة عدم تناسب الموارد المخصصة في الموازنات لهذا القطاع مع حجم تكاليف تنفيذ برامج التعليم وزيادة الطلب على التعليم الحكومي.
- ضعف قدرات النشاط الاقتصادي في البلاد وبالأخص القطاع الصناعي وضمور بعض الصناعات المتوسطة والكبيرة وضعف تنظيم المشروعات الصغيرة سينعكس سلبا على واقع الجامعات الخاصة من خلال ضعف الطلب على منتجات الكليات المعرفية والتعليمية
- أن عنصر الجودة في قياس أداء الجامعة الخاصة لا سيما في نتائج تقييم الجامعة داخليا وخارجيا واعتماد البرنامج في إعداد الطلبة بل يمتد إلى قدرتها في تعبئة الموارد المالية واستثمارها في تحديث البرنامج الشامل للجامعة وأن مصادر تمويل الجامعة الخاصة من استقطاب الطلبة للتعليم سوف لن يكون كافيا مع مواجهة متطلبات الإيفاء بالجودة.

6-التحديات التي تواجه عملية التحول إلى جامعة منتجة:

- من أبرز التحديات التي تواجه عملية التحول إلى جامعة منتجة هي نظرة الكثير من المهتمين بالتعليم الجامعي للجامعة المنتجة بأنها مشروع تجاري لكونه يرتبط بآليات السوق – وهذا من وجهة نظرهم – سوف يهدد الوظيفة التقليدية للجامعة، رغم أن الجامعة المنتجة في جوهرها تخدم أغراضاً تعليمية واجتماعية (بو سعادة وبوبكر، 1999: ص280)
- حداثة مفهوم الجامعة المنتجة وعدم الوضوح لأهداف الوظيفة المنتجة داخل الجامعة. (مخيبر،2021: ص 148)

ويضيف الوذيناني (2006) لذلك التحديات الآتية:

- سيطرة العولمة وضعف الوعي القومي وما نتج عن ذلك من عزوف أفراد المجتمع عن المنتج المحلي والاهتمام بالمنتجات المستوردة – مع انتشار ثقافة أن المستورد أفضل دائما – قد يكون حائلاً دون تسويق منتجات الجامعة المنتجة محلياً.
- غياب القيادات المعرفية القادرة على إدارة الجامعات باعتبارها منظمات معرفة منتجة للمعارف بالرغم من توافر الموارد والإمكانات المادية والبشرية والتقنية (ص4) .

7- آليات التحول إلى الجامعة المنتجة:

هناك الكثير من الدارسات الذي استعرضت آليات التحول إلى الجامعة المنتجة في عدة مجالات ومنها ما استعرضته دراسة الكعبي (2018: ص ص7- 9):

أ- في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع:

- ربط الجامعات بالمجتمع من خلال توفير الحلول لمشاكله على نطاق مؤسسات الدولة والقطاع الخاص ونشر ثقافة التكامل بين القطاعين (التعليم وسوق الأعمال)، ويتم ذلك من خلال سن القوانين التي تُلزم المؤسسات وقطاعات الاقتصاد المختلفة في الانفتاح على الجامعات وطلب الاستشارات والدراسات والتدريب والتطوير لأغراض تحسين الأداء.
- تنظيم عمل القطاع الاقتصادي وبالأخص المشروعات الصغيرة وسن القوانين التي تُلزم أصحاب المشروعات بتوظيف الخبرة العلمية التي توفرها الجامعات ومراكز البحث العلمي.
- اعتماد مبدأ الشراكات والتحالفات مع مؤسسات الدولة وقطاع الأعمال في مجالات عمل الجامعات (التعليم، والبحث، والخدمة).
- كما أن مناخ الشراكات بين الجامعات والصناعة قد تغير وأصبح يوفر فرص جديدة وأن تكنولوجيا المعلومات إلى جانب التغييرات في السوق أوجد علاقات جديدة.
- أهمية الحاجة إلى زيادة الثقة بين أطراف الشراكات المدفوعة نحو التنافس على المستوى الابتكاري التكنولوجي وذلك كله سوف يوفر فرصاً للتعاون في مجال التفكير لاستحداث منتجات جديدة (سلع وخدمات).

ومما سبق وضح الكعبي إمكانية قيام الكليات بالأدوار الآتية:

- قيام الكليات بقبول موظفي المؤسسات والمنظمات بأجور تفضيلية.

- قيام الكليات بتحسين أداء الأعمال وفق عقود تبرم لهذا الغرض.
- تدريب العاملين في مؤسسات الدولة وقطاع الأعمال وفق برامج حسب الطلب وبرامج تحت الطلب تحدد بفترة وبموجب عقد.
- تقديم خدمات متنوعة للمؤسسات وقطاع الأعمال على سبيل المثال: ندوات تثقيفية، ورش أعمال، تنصيب وصيانة نظم، اختيار أجهزة وتقنيات، تحسين برامج، تقديم استشارات.
- القيام بمشروعات ريادية بالتعاون مع سوق الأعمال أو السوق الدولية لتوفير فرص عمل لخريجي الجامعة او الكلية حصرا.
- تسويق منتجات ذات صلة باختصاص الكلية عن طريق مراكز خارج موقع الكلية كالخدمة الهندسية والحاسوبية والإدارية والمحاسبية والمصرفية.
- إشراك بعض أساتدة الجامعات والكليات الخاصة في مجالس ادارات الشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة والمختلطة وبالعكس بهدف نقل مشاكلها ووضع الحلول أو الإسهام في تحسين وتطوير الأداء وغير ذلك.
- تكوين كتلة من الأساتذة المرموقين القادرين على تنفيذ برامج نوعية في مجال التعليم والبحث والاستشارة.
- فتح آفاق التعليم مدى الحياة من خلال إتاحة الدخول إلى الجامعة أو العودة اليها في إطار التعليم الحضوري.

ب- **في مجال التعليم:**

- الدخول إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة: أن تقوم الكلية بتقديم برامج تعليمية جديدة إلى فئات غير خريجي الدراسة الجامعية ومن هذه البرامج:

1- برنامج تطوير القدرات لغير المتفرغين: ونعني بهم بعض الموظفين الذين لا تسمح ظروفهم أو ظروف منظماتهم بالتفرغ الصباحي لأغراض الدراسة والالتحاق ببرنامج بعد الدوام ومن هذه البرامج، برامج دراسات عليا ذات طابع مهني وكالآتي: – دبلوم عالٍ في العلوم الإدارية، دبلوم عالٍ في العلوم المحاسبية، دبلوم عالٍ في التمويل والإدارة المعرفية.

2- برامج تعليمية في تخصصات العلمية لكبار السن.

- تطوير السوق: ويعني استحداث منتجات جديدة للسوق الحآلية بطرح منتج معرفي تعليمي كدراسة الماجستير في العلوم الإدارية والمحاسبية والمصرفية.
- تنويع السوق: العمل على فتح أقسام جديدة لاستثمار المعرفة المتوفرة في الكلية.
- الدخول إلى أسواق جديدة بالمنتجات الحآلية. ومن أمثلة ذلك برنامج الإدارة لغير المتخصصين بهدف تمكينهم من المهارات الإدارية. كبرامج الإدارة للمهندسين والأطباء والتخصصات الاجتماعية.
- تطوير نظم تعليم تستند إلى تكنلوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق موارد للجامعة كالتعليم الموازي الافتراضي الذي يسمح للطالب بالحصول على تخصص أخر(مرن) ينسجم مع حاجة الطالب (عن بعد).
- الإعلان عن تنفيذ برامج بتمويل شخصيات أو جهات حكومية محددة أو شركات خاصة

في مجال معرفي محدد يسهم في مجموعة من المؤهلين المتميزين في ذلك المجال المعرفي يستقبل البرنامج فئة محددة من الدارسين بشروط وضوابط تحدد في البرنامج وهو ما يطلق عليه بالكرسي العلمي وهو برنامج بحثي أكاديمي يهدف إلى إثراء المعرفة العلمية في مجالات التنمية الاقتصادية.

ج- الدعم الحكومي للجامعة الحكومية:

ينطلق الدعم الحكومي للجامعات الحكومية لكون الدولة هي الراعي لكافة الفعاليات والأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع من كافة قطاعاته وفي مجال قطاع التعليم تسهم الدولة بدعم الجامعات الحكومية من خلال الآليات التالية حسب ما حددها الكعبي:

- سن القوانين التي تسمح للمصارف الحكومية بمنح قروض ميسرة للطلبة الراغبين بالدراسة على النفقة الخاصة بفائدة بسيطة لا تزيد عن 2 % تسدد على مدى فترات زمنية طويلة تلائم قدرات الطالب بعد التخرج وحين الحصول على عمل.
- تشريع قوانين صندوق دعم التعليم من تبرعات الشركات والمؤسسات الخيرية لدعم الطلبة غير القادرين على تسديد نفقات الدراسة
- شمول الطلبة ذوي الدخل المحدود بالإعانات.

تخصيص أراضٍ بمساحات كافيه للكليات بقدر يلائم قدراتها المآلية ومنحها القروض الميسرة التي تسدد على فترات زمنية طويلة.

د- مجالات عامة:

- تفعيل نظم جباية رسوم الانتساب للجامعة وفرض رسوم تأخير دفع الاجور الدراسية تتناسب ومدة التأخير.
- نشر ثقافة إسهام قطاع الأعمال والمؤسسات الخيرية في الإسهام ودعم الكليات والجامعات بما يسهم في توفير متطلباتها وتخفيض كلفتها والتوجه نحو تحديث برامجها
- الترويج الإعلاني للمنتجات المحلية والأجنبية من خلال شاشات عرض في أروقة الكلية وفي فعالياتها الثقافية والمهرجانات.

ثانياً- تجارب رائدة في تبني نموذج الجامعة المنتجة:

1- التجربة الأمريكية:

جامعة ستانفورد: وقد ذكرت عز الدين (2020: ص 399) نقلا عن (الدقامسة: 2915م) تجربة جامعة ستانفورد في تنشيط الأوقاف الجامعية والاهتمام بأصولها، من خلال تأجير المنشآت الجامعية أثناء عطلات نهاية الأسبوع والعطلات السنوية. وأيضًا بيع وجبات غذائية ذات جودة عالية للمواطنين، والسماح بإجراء الأنشطة الاجتماعية في ساحات الجامعة، واستغلال الطرقات وساحات الاستقبال في الترويج الإعلاني للمحلات والشركات، وأيضا جمع التبرعات ووصايا الإرث. فضلا عن وادي السيليكون الذي أشارت اليه العتيبي (2018 : ص 10) إذ تحالفت بعض مراكز بحوثها مع مؤسسات عدة ومن الأمثلة على التحالفات الناجحة لهذه الجامعة تحالفها مع شركة هيوليت باكارد(hp) المتخصصة في مجال الحاسوب الذي أدى إلى قصص نجاح كبير والتي تمثلت في تصميم العديد من الأنظمة المعلوماتية المهمة نذكر منها BayNetscape, Mike, San Microsystems and Yah،

Ciscosystems، ويرجع الباحثون أغلب الأرباح التي حققت في وادي السيليكون إلى أنها كانت من نتاج الشركات التي بدأت من خلال الخريجين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة ستانفورد.

2- التجربة الهولندية:

جامعة تويت الهولندية : في بداية الثمانينيات عمدت جامعة تويت الهولندية إلى التحول التدريجي من صيغة الجامعة التقليدية إلى وضع الجامعة المنتجة ليشمل هذا التوجه مجمل أنشطة الجامعة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، أما أهم نشاطات الجامعة المنتجة فهي تتمثل بالتعاقدات التدريسية والبحثية والتدريبية والاستشارية عن طريق الأقسام العلمية أو أعضاء هيئة التدريس ، وإنشاء متاجر معلومات وأنشطة علمية لتسويق الخبرات العلمية والتقنية والمعلوماتية إلى المؤسسات والمنظمات في المجتمع، وإنشاء مكتب اتصال صناعي للمساعدة في رسم السياسات والخطط ونقل التقنية الصناعية إلى الشركات والمؤسسات الصناعية فضلا عن إقامة المشروعات الصغيرة وحاضنات الأعمال والحاضنات التقنية (باطويح وبامخرمة، 2010: ص8).

تجارب الدول العربية: هناك العديد من التجارب الناجحة للدول العربية في صيغة الجامعة المنتجة استعرضتها الماجد (2018: 39ص).

3- التجربة العراقية:

جامعة بغداد: تجربة جامعة بغداد في مركز التعليم المستمر، وإنتاج الفواكه والخضار، وتربية الدواجن.

4- التجربة السعودية:

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: إنشاء 31 مركز بحثيا شمل مختلف التخصصات بهدف توفير بيئة بحثية واستشارية وتدريبية محلية ذات معايير علمية عآلية تقوم على الشراكة المجتمعية.

جامعة الملك سعود: أنشأت برنامج أوقاف الجامعة لتحقيق جملة من الأهداف من أهمها بناء نموذج وقف تعليمي يعزز دور الجامعة في تطوير الأرضية العلمية.

جامعة الملك عبد العزيز: أنشأت حاضنات أعمال بالجامعة تحتضن الأفكار الإبداعية ذات الطابع الاستثماري.

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن: أسست وادي الظهران للتقنية الذي يعد أكبر تجمع عالمي لمراكز أبحاث النفط والغاز الذي يقدم الأبحاث التطبيقية إلى الجهات المستفيدة من هذه الأبحاث.

جامعة الملك فيصل: إنشاء صندوق لتمويل البحث والتطوير التي تسهم فيه المؤسسات الإنتاجية والخدمية، بالإضافة إلى مراكز استشارية مهامها خدمة المجتمع، لتكون رافدا ماليا للجامعة.

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن: أنشأت مركز دعم وتطوير الأعمال (حاضنة أعمال) واعتماده كجهة راعية للمشاريع الصغيرة بصندوق تنمية الموارد البشرية في وزارة العمل.

5- التجربة الجزائرية:

جامعة منتوري قسنطينة: حسب ما أشارت إليه دراسة (بوفالطة و موساوي ،2015: ص388)

فإن الجامعة أنشأت مشروع مشتلة المؤسسات وغيرها من المشاريع. إقامة حاضنات للأعمال وللمؤسسات تتمتع باستقلآلية مآلية خاصة بها تميزت بتطوير العلاقات مع الأوساط المهنية والقطاعات الاقتصادية فعملت على تنظيم الدورات واللقاءات مع خبراء عالم الأعمال.

6- التجربة السودانية:

جامعة افريقيا العالمية: عملت كلية الزراعة على الاستثمار في الجانب الزراعي بشقيه النباتي والحيواني حيث أنشأت حظائر الماشية (عجول، أبقار لبن، اغنام، الابل) وكذلك حظائر دواجن (اللحم والبيض) وفي شق الإنتاج النباتي (الفول السوداني، السمسم، الخيار، القرع العسلي' الكركدية، العرديب، القمح) وكذلك أنشأت حوضاً للأسماك ،و مصنعا للسماد الطبيعي كي تستثمر مخلفات الماشية والدواجن، وكذلك مصنع لمخلفات معاصر الزيوت الطبيعية، وبعد كل النجاحات منحتها الدولة أرضا تقدر مساحتها 3000 فدان لاستثمارها في الزراعة. كلية الهندسة أقامت مشروع التطوير العقاري، مشاريع الورش الهندسية، والتصميم المعماري، والاستشارات الهندسية. بينما كلية الإعلام أنشأت مطبعة للنشر، إنتاج برامج الإذاعة والتلفزيون وإخراجها من بدايتها إلى نهايتها بمعاونة أساتذتهم، إضافة إلى توافر بيئة تدريبية مناسبة لطلاب الكلية، أما كلية النفط والمعادن فتشرف على حفر الآبار وصيانتها في الجامعة وتقوم ببعض المسوحات الجيولوجية وفحص التربة والمياه، فضلا عن توفير بيئة مناسبة للتدريب وتقديم الاستشارات الجيولوجية المدفوعة لبعض الجهات. أما كلية العلوم الطبية (الطب، الصيدلة، المختبرات) فهي تقوم بإدارة المستوصفات والمختبرات الطبية والصيدليات التي يعمل فيها الطلاب تحت إشراف الأستاذة، وتقديم خدمات صحية بتكلفة مناسبة تعود لخزينة الجامعة، أما كلية طب الاسنان فوفرت عيادات بها 76 كرسي أسنان تعود عائداتها إلى خزينة الجامعة (عبيد، 2019 : ص ص 5-10) .

ثالثاً- واقع تمويل التعليم في الجامعات الحكومية اليمنية:

إن أهم ملامح واقع تمويل التعليم العالي في اليمن، كما أشارت إليه دراسة البرعي (2008: ص 12) تتمثل في الآتي:

- محدودية الموارد المآلية الحكومية للتعليم العالي الحكومي إزاء تزايد احتياجاته.
- التوظيف غير الملائم لموارد التعليم العالي الحكومي في بعض الجوانب، والتوزيع غير العادل لموارد التعليم العالي الحكومي، وعلى سبيل المثال ارتفاع حجم النفقات الجارية على التعليم العالي، مقارنة بحجم النفقات الاستثمارية الرأسمآلية.
- القيود التمويلية التي تحد من الموارد المالية للتعليم العالي الحكومي التي من أهمها: محدودية الموارد التمويلية من الخزينة العامة للدولة، ومحدودية التمويل الخارجي، وضعف إسهام القطاع الخاص.

- ضعف حجم استثمارات القطاع الخاص في مجال التعليم العالي الأهلي، ومحدودية الفرص الاستثمارية الحالية في سوقه، نتيجة للدخول المتدنية لمعظم السكان في الوقت الحالي.

مصادر تمويل التعليم العالي:

تتركز مصادر تمويل التعليم العالي في الجمهورية اليمنية في أربعة مصادر كما أشارت إليها دراسة(صالح، 28: 2017):

- التمويل الحكومي الذي يمثل في المتوسط حوالي (95%) من إجمالي مصادر التمويل الأخرى.
- التمويل الذاتي الذي تراوحت نسبته ما بين (02.4%) إلى (5.4%).
- التمويل من المنح الذي تصل نسبته إلى (1.2%).
- التمويل من القروض الخارجية وهو مصدر غير منتظم ونسبته إلى (5.5%).

لكن لم تعد هذ المصادر ذات جدوى في ظل الحرب والحصار الذي يشهده اليمن، حيث يسبب ذلك توقف الدعم الحكومي المنح والقروض الخارجية، وأصبح تمويل الجامعات يعول على مصدر التمويل الذاتي، رغم هامشيته وضعفه حيث تراوحت نسبته (5.4%) حتى عام 2012م، ومازال يعاني من الضعف إلى الآن، و يتمثل في الآتي:

- رسوم الطلبة.
- رسوم التعليم الموازي، والنفقة الخاصة.
- رسوم برامج الدراسات العليا.
- رسوم برامج مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر.
- إيجار المرافق الجامعية الخدمية.
- رسوم الدورات التدريبية.
- الاستشارات العلمية المقدمة للقطاعين الخاص والعام.
- رسوم الخدمات الطلابية.
- دخل البحوث العلمية والتطبيقية.
- ريع أموال المؤسسات التربوية المنقولة وغير المنقولة.
- الأنشطة التجارية والربحية التي تديرها مؤسسات الجامعة داخل وخارج حرمها.

الجزء الثاني الدارسات السابقة:

1- دراسة حسين، علاء عبدالخالق (2024) بعنوان " من التعليم إلى الإنتاج: دراسة تحليلية لمفهوم الجامعة المنتجة وتطبيقاته العالمية"

هدف هذا البحث إلى استكشاف مفهوم "الجامعة المنتجة" ودراسة أمثلة عالمية في تطبيق هذا المفهوم المجتمعي، بهدف فهم دور الجامعة في تطوير واقتصاد المعرفة، مع التركيز على عدة نماذج عالمية مثل النموذج الياباني، والأمريكي، والكندي، والأوروبي. فضلا عن تقديم رؤى وتوصيات للجامعات العربية لتعزيز دورها في خدمة المجتمع والاقتصاد اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على منهج وصفي تحليلي واستعراض الدراسات السابقة والنماذج العالمية الناجحة في تطبيق مفهوم "الجامعة المنتجة". نتائج البحث: يبرز هذا البحث نجاح الأبحاث العالمية الأربعة في تطبيق مفهوم الجامعة، ويسلط الضوء على الشعيرات المستفادة من كل نموذج. فالنموذج الياباني، على سبيل المثال،

حقق نجاحاً ملحوظاً في تعزيز التعاون بين المؤسسات الصناعية عن طريق مراكز التميز والشراكات البحثية. بينما يتألق النموذج الأمريكي في وادي السيليكون في التعاون الوثيق بين المؤسسات الناشئة، مما يحقق النجاح وريادة الأعمال كما قدم البحث مقترح أن يكون هناك بناء شراكات استراتيجية مع الشركات والمؤسسات الصناعية المحلية لتبادل المعرفة والخبرات والدعم المالي لمشاريعها البحثية.

2- دراسة مخيبر (2021) بعنوان "بناء أنموذج الجامعة المنتجة"

هدف البحث إلى وضع رؤية مستقبلية وبناء أنموذج للجامعة المنتجة، باستخدام أسلوب دلفاي بواقع جولتين إذ عرضت أداة البحث على 30 خبير واعتمدت نسبة 93 %حد أدنى لقبول الفقرة ، وكانت أبرز نتائج البحث: إن معظم الجامعات لا تتوافر لديها الموارد الكافية ومن ثم فإن تبني مفهوم الجامعة المنتجة يمثل أسلوبا مناسبا لواقع التمويل في تلك الجامعات ، إذ إن هناك حاجة ماسة إلى تدعيم مصادر تمويل التعليم الجامعي بموارد إنتاجية تحصل منها الجامعة على نفقات في ظل تناقص الموارد المالية التقليدية، أما أهم التوصيات فركزت على ضرورة الإفادة من تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة و استثمار المعرفة وتسويق النتاجات العلمية بما يحقق مصادر تمويلية إضافية ومتنوعة تسهم في تغطية العجز المالي لكونها عوائد استثمارية مجزية للجامعة من ناحية وتنمية المشاريع كجزء أساسي من رسالتها من جهة أخرى، أما من متطلبات الأنموذج ضرورة استحداث وظيفة جديدة للجامعة وهي وظيفة الإنتاج والتسويق(تسويق الإنتاجات العلمية)، وإعادة النظر في فلسفة التعليم العالي وأهدافه وممارساته وإدخال تعديلات جوهرية على عناصره المختلفة إذا أريد أن يكون له دور فاعل في عملية التنمية .

3- 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 وإمكانية تطبيقها وتمحورت مشكلة الدراسة في ما تمخض عنه الاتجاه المتزايد نحو تحويل التعليم العالي إلى نشاط تجاري الأمر الذي أدى إلى التضحية بالأهداف الحقيقية لتعليم الجامعي متمثلة في زيادة تكاليف العملية التعليمية بالنسبة للمستفيدين منها (الطلاب) الأمر الذي يحرم قطاعاً كبيراً من خدمات التعليم الجامعي ولهذا ظهرت الدعوة إلى الجامعة المنتجة اللاربحية وخلصت الدراسة إلى أن معظم حكومات الدول الإسلامية لا تتوافر لديها الموارد الكافية وبمن ثم فإن تبني مفهوم الجامعة اللاربحية يمثل أسلوباً مناسبا لواقع التمويل في تلك الجامعات ويحقق متطلبات

التنمية الاجتماعية لهذه الدول، وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير السياسات التعميمية الجامعية بما يتماشى مع أهداف ومبادئ الجامعة المنتجة اللاربحية.

4- دراسة الحلو والحيلة (2017) بعنوان " الجامعة المنتجة (اللاربحية) كمدخل لتعزيز استدامة الموارد المآلية الإضافية، دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر بغزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر التمويل لدى الجامعات الفلسطينية وأسباب العجز المالي ووجهات النظر المعالجة لتعزيز الموارد المآلية للجامعة من خلال المنظور الاجتماعي والاقتصادي أولا ومن خلال التوجه للجامعة المنتجة ثانياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي عبر استبانة موزعة على عينة الدراسة من الهيئة الإدارية العليا في جامعة الأزهر وهم الرؤساء والنواب والعمداء وعددهم (22) واستجاب منهم (19)، كما أجرت الباحثتان مقابلات شخصية مع (7) عمداء كليات في الجامعة واستخلصت الدراسة أن المصدر الرئيس والأساسي كمورد مالي للجامعات هو رسوم الطلبة مع 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، ومن خلال التحليل الإحصائي تبين أنه لا يمكن تعزيز الموارد المالية الإضافية 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 فإن التوجه للجامعة المنتجة هو الحل الأمثل لتعزيز الموارد المالية الإضافية.

التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة:

اتفقت الدراسة الحآلية مع الدراسات السابقة في هدف التوجه نحو تبني تطبيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات ولكن اختلفت معها في كون الدراسة الحآلية ربطت هذا التوجه بخطة الجامعة الاستراتيجية للأعوام 2023- 2030م وما تتضمنه من مشاريع تعزز هذا التوجه. ومن حيث المنهج فالدراسة الحآلية اتفقت مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي مع اختلاف الأداة والأسلوب. فقد اتفقت في استخدام تحليل المحتوى مع دراسة حسين (2024) ودراسة باطويح وبامخرمة (2010) واختلفت مع دراسة مخيبر (2021) التي استخدمت أسلوب دلفي و دراسة الحلو والحيلة (2017) الذي استخدمت الاستبانة.

رابعاً – الفرص المتاحة التي تدعم التوجه بجامعة حضرموت نحو نموذج جامعة منتجة:

تعد جامعة حضرموت إحدى الجامعات الحكومية تأسست عام 1996 في محافظة حضرموت. تضم 15 كلية منها كلية الطب والعلوم الصحية، كلية الهندسة والبترول، كلية التمريض، كلية العلوم البيئية والأحياء البحرية،

كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، كلية القانون، كلية التعليم المفتوح، كلية التربية بالمكلا، كلية البنات، كلية الآداب للعلوم الانسانية. وتتركز كليات الجامعة في مدينة المكلا عاصمة محافظة حضرموت، وفي جزيرة سقطرى.

وتمتلك الجامعة العديد من الفرص التي تدعمها نحو التحول إلى الجامعة المنتجة حسب (وثيقة الخطة الاستراتيجية، (2027 – 2030):

- الاهتمام الخارجي بأهمية ضمان الجودة والتحسين المستمر.
- زيادة الطلب على التعليم المفتوح.
- زيادة الطلب على التعليم الموازي.
- التوجه السياسي العام نحو اللامركزية.
- وجود قطاعات مجتمعية داعمة للجامعة.
- ارتفاع مستوى المنافسة الإقليمية في استقطاب الكفايات.
- ارتفاع الطلب على التخصصات الجديدة.
- وجود طلب لفتح تخصصات مهنية.
- وجود مؤسسات دولية داعمة
- وجود رأس مال وطني حضرمي يهتم بالتعليم.
- ارتفاع الطلب على الدراسات العليا وبخاصةٍ الدكتوراه.
- الاستفادة من دعم مؤسسات الاعتماد الأكاديمي.
- وجود اتفاقيات وشراكات مع جامعات خارجية.
- الصورة المعنوية للجامعة لدى المجتمع جيدة.
- معرفة المجتمع بقدرات الجامعة جيدة.

خامساً وأخيرا: آلية التوجه بجامعة حضرموت نحو نموذج الجامعة المنتجة في ضوء خطتها الاستراتيجية 2023–2030م:

وختاماً توصلنا إلى الإجابة عن السؤال الأخير بعد عرضنا لإجابات جميع الأسئلة الفرعية التي حققت أهداف الدراسة، المتمثلة في التعرف على الإطار المفاهيمي للجامعة المنتجة وعرض أهم التجارب الرائدة في تبني نموذج الجامعة المنتجة عالميا وعربيا ثم الكشف عن واقع تمويل التعليم في الجامعات الحكومية اليمنية وتحديد أهم الفرص التي تدعم التوجه بجامعة حضرموت نحو نموذج الجامعة المنتجة، عبر جمع وتحليل البيانات والمعلومات من الأدبيات والدارسات السابقة كمصدر أساسي لهذه الدراسة فضلا عن التقارير السنوية لجامعة حضرموت وخطة الجامعة الاستراتيجية (2023–2030)، ومنها يتضح أن جامعة حضرموت لم تكن غافلة عن تلك التحديات بل أنها مدركة ومستشعرة لها خاصة في ظل قيادتها الحالية التي حرصت على تطوير مواردها المالية الذاتية المتواضعة من خلال إعداد أهداف الجامعة نحو الاستثمار والإنتاج كما هو موضح في الهدفين الثامن والتاسع حسب وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة للأعوام 2023–2030. كما قامت الباحثة بإضافة مشاريع مقترحة تتوافق مع اتجاه الهدفين الثامن والتاسع .

الهدف الاستراتيجي الثامن: تطوير خطط وبرامج الشراكات والتنمية المستدامة

م	الأهداف التفصيلية	المشاريع
8-1	تفعيل وخلق شراكات مع أرباب العمل والجهات والمنظمات المحلية والدولية لدعم أنشطة الجامعة.	مشروع الشراكات مع الجهات والمنظمات المحلية والدولية.
		مشروع الشراكات لتوفير وتطوير الموارد البشرية.
		مشروع الشراكات الفاعلة مع قطاعات سوق العمل.
		مشروع الشراكات مع المؤسسات البحثية والأكاديمية الدولية.
		مشروع الشراكات لتطوير البنية التحتية للجامعة.
		مشروع بناء علاقات تعاون مع جامعات وهيئات دولية لتجويد التعليم الإلكتروني.
		مشروع تفعيل الشراكات القائمة مع الجهات والمنظمات والهيئات المحلية
		مشروع تفعيل الشراكات القائمة مع الجهات والمنظمات والهيئات الدولية
8-2	دعم وربط خطط البحث العلمي والدراسات العليا بتنمية المجتمع المحلي.	مشروع توجيه مشاريع خطط البحث العلمي نحو خدمة المجتمع.
		مشروع إنشاء قاعدة بيانات بحثية لمشاكل الإنسان والمجتمع المحلي.
		مشروع دعم الخطط البحثية والرسائل الجامعية المرتبطة بحل مشاكل المجتمع
8-3	الإسهام في برامج التنمية المستدامة	مشروع الإسهام في برامج التنمية المستدامة في القطاع الصحي.
		مشروع الإسهام بالمرأة في برامج التنمية المستدامة.
		مشروع الإسهام في برامج التنمية المستدامة في قطاع التعليم.
		مشروع الإسهام في برامج التنمية المستدامة في قطاع البيئة والطاقة.

المصدر :(وثيقة الخطة الاستراتيجية لجامعة حضرموت للأعوام(2023م-2030م)

الهدف الإستراتيجي التاسع: تنمية وتنويع موارد الجامعة الذاتية واستثمارها نحو تحقيق الاستدامة المآلية.

م	الأهداف التفصيلية	المشاريع
9-1	إيجاد وإنشاء مشاريع وقف للجامعة	مشروع إنشاء وحدة للوقف والاستثمار.
		مشروع جذب واستقطاب الفرص الوقفية
		مشروع إنشاء مشاريع وقفية لدعم الجامعة.
9-2	استثمار الموارد والإمكانات الذاتية للجامعة.	مشروع وضع خطة استثمارية للجامعة.
		مشروع إقامة منشآت استثمارية في الواجهات الامامية لرئاسة الجامعة والكليات.
		مشروع الاستثمار في مجال الاستشارات والدراسات والبحوث.
		مشروع استثمار قاعة الأستاذ الدكتور علي هود باعباد.

م	الأهداف التفصيلية	المشاريع
		مشروع استثمار الساحات وحرم الكليات في مشاريع الخدمات المساندة.
		مشروع استثمار الصالة الرياضية للجامعة.
		مشروع استثمار مراكز التدريب وأنشطة الطلبة.
		مشروع استثمار التعليم والتعليم المستمر والمفتوح.
		مشروع استثمار وتسويق مختبر ضبط الجودة
		مشروع إنشاء قناة فضائية محلية
		مشروع إنشاء مركز تسوق (مول جامعة حضرموت)
		مشروع إنشاء محطة للمشتقات البترولية
		مشروع إنشاء فندق استثماري للجامعة
		مشروع إنشاء وحدات استشارية تخصصية
		مشروع إنشاء مطبعة مركزية للجامعة.
		مشروع إنشاء مركز معالجة المياه
		الاستثمار في مجال استزراع الكائنات البحرية
		مشروع إنشاء مدرسة أهلية للتعليم العام
9-3	إيجاد مصادر تمويل حكومي وغير حكومي لجميع أنشطة الجامعة ومشاريعها.	مشروع توفير مصادر تمويل من المنظمات المانحة المحلية والدولية.
		مشروع تفعيل صندوق دعم التعليم لخدمة الجامعة.
		مشروع تشجيع الرأسمال المحلي ومنظمات المجتمع المدني على دعم برامج الكراسي البحثية
9-4	التوسع في توفير منح وكفالات مآلية معتمدة للطلبة	مشروع تفعيل صندوق دعم الطلبة
		مشروع توفير منح مآلية للطلاب المتفوقين.
		مشروع توفير منح مآلية للطلاب ذوي الدخل المحدود.

المصدر: (وثيقة الخطة الاستراتيجية لجامعة حضرموت للأعوام(2023م-2030م)

مقترحات الدراسة (المشاريع المقترحة):

وبعد تحليل الأدبيات والدراسات السابقة وكذلك وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة، خرجت الدراسة بعدة مشاريع مقترحة تتوافق مع الهدفين الثامن والتاسع حسب وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة للأعوام 2023م-2030م وهي كالتالي:

المشاريع المقترحة للهدف الاستراتيجي الثامن: تطوير خطط وبرامج الشراكات والتنمية المستدامة

م	الأهداف التفصيلية	المشاريع
8-1	تفعيل وخلق شراكات مع أرباب العمل والجهات والمنظمات المحلية والدولية لدعم أنشطة الجامعة.	مشروع إنشاء منصة الكترونية تربط خريجي الجامعة وطلابها بأرباب العمل لتوفير فرص التدريب والتوظيف
		مشروع عقد شراكات واتفاقيات مع الشركات والمؤسسات والهيئات المحلية لتأهيل مواردهم البشرية عبر توفير برامج أكاديمية ومهنية لتحسين مهاراتهم
		مشروع التعاون مع منظمات بيئية لتطوير مشاريع مستدامة داخل الحرم الجامعي
		مشروع عقد الشراكات مع شركات التكنولوجيا لتطوير تطبيقات او حلول تقنية مبتكرة
8-2	دعم وربط خطط البحث العلمي والدراسات العليا بتنمية المجتمع المحلي.	مشروع عقد شراكات مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية لتنفيذ أبحاث مشتركة مع طلاب الدراسات العليا
		مشروع إنشاء مركز أبحاث للطلاب حسب تخصصاتهم يهدف الى تقديم حلول علمية عملية للمشكلات المحلية
		مشروع إنشاء حاضنة الأعمال من خلال دعم من القطاع الخاص والحكومي
8-3	الإسهام في برامج التنمية المستدامة	مشروع تحديث ودمج مبادئ التنمية المستدامة في المناهج التعليمية
		مشروع الإسهام في برامج التنمية المستدامة لحماية التراث الثقافي وتعزيز الهوية الثقافية لمحافظة حضرموت.
		مشروع الإسهام في برامج التنمية المستدامة في المناطق الريفية

المصدر: (إعداد الباحثة)

المشاريع المقترحة للهدف الاستراتيجي التاسع: تنمية وتنويع موارد الجامعة الذاتية واستثمارها نحو تحقيق الاستدامة المآلية

م	الأهداف التفصيلية	المشاريع
9-1	إيجاد وإنشاء مشاريع وقف للجامعة	مشروع إنشاء صندوق استثماري يركز على شراء أسهم شركات ذات قيمة مستدامة
9-2	استثمار الموارد والإمكانات الذاتية للجامعة.	مشروع تأجير المساحات غير المستخدمة في الحرم الجامعي للفعاليات والأنشطة التجارية
		مشروع استغلال المساحات الخضراء لإقامة مشاريع زراعية مستدامة
		مشروع إنشاء برامج دعم لذوي الاحتياجات الخاصة
		مشروع إنشاء مركز لتعليم فنون الدفاع عن النفس

المصدر: (إعداد الباحثة)

توصيات الدراسة:

وفي ختام الدراسة توصلت الباحثة الى عدة توصيات وهي:

- إقرار النصوص القانونية لمنح الصلاحيات الواسعة للجامعات في تنظيم شؤونها المآلية لتمكينها من التحول نحو التمويل الذاتي والإنتاج.
- ضرورة توعية القيادات العليا في التعليم العالي بضرورة التوجه نحو نموذج الجامعة المنتجة.
- ضرورة التخطيط المنسق والمتكامل بين مسؤولي الجامعات ورجال الأعمال في القطاع الخاص لتعزيز الثقة بمخرجات الجامعة التعليمية والبحثية.

المراجع:

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

2- البرعي، العزي علي(2008). تمويل التعليم العالي في اليمن، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. اليمن.

3- بو سعادة، رشيد وبوبكر، سمير (1999). الجامعة المنتجة، المؤتمر السابع للوزراء المسؤولين عن التعليم والبحث العلمي في الوطن العربي، السعودية .

4- بوفالطة، محمد سيف ومواساوي عبد النور(2015). اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة الاستثمارية كمصدر للتمويل الذاتي –دراسة حالة –جامعة منتوري قسنطينة " مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، عدد43-2015، ص ص 377-392.

5- بوفالطة، محمد سيف الدين(2012). مؤسسات التعليم العالي المنتجة كمدخل للشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية، دراسة عن الملتقى الوطني آفاق الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية، الجزائر.

6- حسين، علاء عبد الخالق(2024). من التعليم إلى الإنتاج: دراسة تحليلية لمفهوم الجامعة المنتجة وتطبيقاته العالمية، جامعة بغداد متاح في تاريخ 17/12/2024 على الموقع التالي:
https://www.researchgate.net/publication/382330432_mn_altlym_aly_alantaj_drast_thlylyt_lmfhwm_aljamt_almntjt_wttbyqath_alalmyt

7- الحلو، اعتدال محمد والحيلة، آمال عبد المجيد(2017). الجامعة المنتجة (اللاربحية) كمدخل لتعزيز استدامة الموارد المآلية الإضافية؛ دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر بغزة. المؤتمر العلمي الثاني حول الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، كلية فلسطين التقنية، دير البلح،6-7 ديسمبر .

8- الخطيب، خليل محمد (2023). تمويل التعليم العالي في الجمهورية اليمنية التحديات والسياسات والخيارات الاستراتيجية، المجلة الليبية لعلوم التعليم،ع8، ص ص 201-230.

9- الشربيني، فهمي (2009). طرق جديدة لزيادة موارد الجامعات "، مجلة المعرفة، المجلد (1) العدد (177)، السعودية.

10- صالح، إبراهيم محمد(2017). مصادر تمويل التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية، مجلية كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 41، الجزء الثالث، مصر.

11- عبيد، كمال محمد (2019). التعليم المنتج في إطار اقتصاديات التعليم (جامعة افريقيا العالمية انموذجا)، محاضرة قدمت في ندوة التعليم الإسلامي في افريقيا بتاريخ 11 يناير.

12- العتيبي، حسناء بلهج (2018) تجارب بعض الدول المتقدمة في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة منه، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 2،ع25،السعودية،ص 1-31.

13- عز الدين (2020). التمويل الذاتي للتعليم العالي- الجامعة المنتجة نموذجا مقترحا. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08 / العدد 02 (2020).

14- العساف، صالح بن محمد (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء للنشر والتوزيع .

15- الغامدي، منال (2021). تنويع مصادر تمويل التعليم العالي بجامعة ام القرى في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات التربوية والنفسية ،29(1)، 703 – 729.

16- الكعبي، نعمه شليبه علي سعيد، (2018) رؤية معاصره في تبني مفهوم الجامعة المنتجة في بيئة مجتمع المعرفة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع 2018.

17- الماجد، ابتسام (1430). تصور مقترح لتمويل الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

18- مخيبر. سراب فاضل(2021). بناء أنموذج الجامعة المنتجة، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العدد الأول.

19- الوذيناني، جواهر (2006): "إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.

الانترنت

1- الخطة الاستراتيجية لجامعة حضرموت لعام 2023-2030. متاح بتاريخ 2023/1/1 على موقع الجامعة
https://drive.google.com/file/d/1plD3gVVYjZoK2U6HUUq-VqhQSy7rcg4j/view?pli=1

2- قرار إنشاء جامعة حضرموت رقم 45 لسنة 1993. متاح بتاريخ 2023/1/1 على الرابط:
https://hu.edu.ye/about/

Preparing Hadhramout University to be a Productive University: An Analytical Study in Light of its S/trategic Plan for(2023-2030)

Warda Ahmed Saeed Al- mohamadi

Abstract

The study aims to provide a conceptual framework for the productive university, highlighting the most important pioneering experiences in adopting the productive university model both globally and in the Arab world. The study reveals the reality of education funding in Yemeni public universities and identifies key opportunities that support the preparation of Hadhramout University to become a productive university. Finally, it presents a mechanism for preparing Hadhramout University to be a productive university in light of its strategic plan for 2023-2030.The study relied on a descriptive documentary methodology, using content analysis of relevant literature and the University documents. The study results provided a conceptual framework for the productive university, highlighting the most notable experiences of Arab and global universities. The results also showed that the government support is limited to very minimal operational expenses. Consequently, universities have to rely on their own resources from fee-based system and private admission systems. The results revealed that Hadhramout University has several opportunities that enable it to transform into a productive university, the most important of which are the increasing demand for open education, fee-based programs, and the presence of Hadhrami capital interested in education in the governorate. Finally, the results presented a mechanism for preparing Hadhramout University to become a productive university based on its strategic plan for 2023-2030.The last two objectives of the University plan could qualify Hadhramout University to become a productive university, namely, the aims of developing partnerships, sustainable development plans and programs, enhancing and diversifying the University's self-resources, and investing them toward achieving financial sustainability. The study proposed several suggested projects. The study recommends establishing a business incubator to support and implement research projects for a specified period. The study recommends establishing an investment fund focused on purchasing shares in companies with sustainable value.

In conclusion, the study recommended the following:

Legislative and legal regulations should be enacted to grant universities broad powers in organizing their financial affairs and enable them to transform into self-financing and productive. Coordination and integrated planning between the university officials and businessmen in the private sector are necessary to enhance trust in the university's educational and research outputs.

Keywords: productive university, Hadhramout University, strategic plan, Arab and global experiences