الجمهورية اليمنية
جامعــة إب
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة إب
نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية
قسم الأصول والإدارة التربوية
برنامج الدكتوراه

(رؤية للتمويل الاستراتيجي بجامعة إب في ضوء الجامعات المنتجة)

ورقة علمية مقدمة للندوة العلمية الخاصة بمادة الإدارة الإستراتيجية المنعقدة في جامعة إب

إعداد الطالب / نجيب علي محمد يحيى

إشراف:

أ.د / نبيل العفـــــــيري

1440 هـ - 2018م

رؤية للتمويل الاستراتيجي بجامعة إب في ضوء الجامعات المنتجة

ملخص:

هدفت الدراسة الى: التعرف على واقع التمويل في جامعة إب وتقديم رؤية إستراتيجية لتطوير عملية التمويل، والوصول إلى مرحلة التمويل الذاتي في ضوء الجامعات المنتجة. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، حيث قام الباحث بالتعرف على واقع التمويل في جامعة إب، ومن ثم تحليله، ووضع رؤية إستراتيجية للتمويل في ضوء الجامعات المنتجة، ولقد قام الباحث بتحليل واقع جامعة إب وفق أسلوب سوات لتشخيص واقع التمويل في جامعة إب من خلال التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التمويل، واستناداً إلى معطيات التحليل خلصت الدراسة إلى تقديم رؤية إستراتيجية مقترحة للتمويل في جامعة إب تمثلت برؤية ورسالة وقيم وأهداف إستراتيجية لعملية التمويل في جامعة إب .

الكلمات المفتاحية : التمويل – الرؤية الإستراتيجية – الجامعات المنتجة .

Vision of Strategic Funding of University of Ibb in accordance with Producing Universities

Abstract: The study aimed to identify the reality of funding at University of Ibb, and provide a strategic vision to develop the financing process and reach the stage of self-financing in accordance with the productive universities. In order to achieve this objective, the study has used descriptive approach in its analytical and developmental methods. The researcher has studied the reality of funding at University of Ibb, and then analyzed it and developed a strategic vision for funding in accordance with the productive universities. The study has concluded presenting the proposed strategic vision for funding at University of Ibb, which was a vision, mission, values and strategic objectives for the financing process at University of Ibb.

Keywords: Finance - Strategic Vision - Productive Universities .

أولاً : الإطار العام للدراسة

مقدمة :-

إن التعليم العالي هو المسئول عن تزويد المجتمع بحاجاته من الكفاءات البشرية عالية المستوى فى مختلف المجالات، وهو أداة المجتمعات في تطويع التكنولوجيا لخدمة الأغراض والمطامح المجتمعية ، واستيعاب معطيات التقدم العلمي وقيادة عمليات التغير الثقافي والاجتماعي، وبذلك يلعب التعليم العالي دوراً بارزاً وأساسياً في تحديد مستقبل الشعوب وذلك بالنظر إلى كون التعليم العالي الجيد شرطاً ضرورياً للتراكم والتكاثر المعرفي، ولازدهار حركة البحث والتطوير، إضافة إلى درجة كفاءة مخرجات التعليم العالي في المهن المختلفة.(محمد إبراهيم،2001)

وتعانى أنظمة التعليم العالي في أي دولة من دول العالم مهما بلغت درجة تقدمها العديد من الصعوبات والمشكلات التي تؤثر في مستوى العملية التعليمية، وأداء الأنظمة الفرعية المكونة للتعليم، وإن اختلفت بالطبع درجة تأثير هذه الصعوبات والمشكلات من دولة إلى أخرى. (طارق، 2006)

ويعد الإنفاق على التعليم العالى من أعقد المشكلات التى يواجهها التعليم العالى وأكثرها إثارة للجدل خاصة فى ظل الظروف الاقتصادية الراهنة ، إذ أن هناك جدل لا يتوقف بين أنصار الاتجاهات المختلفة حول هذا الموضوع ، فالبعض يعالج هذه المسألة من منظور اقتصادى بحت داعياً إلى إلغاء المجانية ، وتحميل الطالب وأسرته نفقات تعليمه ، وربط التعليم العالى باحتياجات سوق العمل ومتطلبات الصناعة والتجارة ، والتوسع فى فتح الجامعات الخاصة ، والبعض الآخر ينطلق منطلقا اجتماعيا منادياً بالإنفاق العام والتوسع فى القبول لتحقيق ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص ، وثالث يغلب النواحى المعرفية والأكاديمية مؤكداً على الجدارة والأهلية فى القبول والتمويل المختلط فى الإنفاق.(الهلاوي،2000)

وبالتالى تعتبر قضية تمويل التعليم الجامعى من القضايا المهمة التى تواجه الكثير من دول العالم ، برغم اختلاف مستويات النمو الاقتصادى فى كل منها ، وهى قضية متجددة دوماً بسبب التغيرات فى النظام الاقتصادى العالمى ، وارتفاع تكلفة نظام التعليم الجامعى ، مما يؤثر فى نسبة المخصصات المالية المرجوة للتعليم الجامعى من الموازنة العامة للدولة .(البحيري،2004)

أن مشكلة التمويل أصبحت مشكلة أساسية تجابه معظم الجامعات العالمية والعربية، أما في اليمن فتجلياتها أكثر وضوحاً وخاصة مع توقف الدعم الحكومي من ميزانية الدولة للجامعات اليمنية الحكومية والتي كانت تعتمد بأنشطتها التعليمية على الدعم الحكومي، وهنا يبرز دور القيادات التربوية الحريصة على استمرار العملية التعليمية بالتفكير ببدائل استراتيجية

للتمويل ، وجامعة إب هي إحدى الجامعات اليمنية الحكومية التي تعاني من هذه المشكلة ، وهذا يتطلب من الباحثين طرح رؤى متعددة لعل إحداها تكن سبباً في حل المشكلة ، ولهذا قمت بإعداد هذه الورقة العلمية مستنداً على الحلول التي تم تجربتها والاستفادة منها في الجامعات العالمية الكبرى، وهي رؤية للتمويل الاستراتيجي بجامعة إب في ضوء الجامعات المنتجة، وتكونت من عدة محاور هي المحور الأول الإطار العام للدراسة - منهجية الدراسة المشكلة والأهداف والأهمية وحدودها والمصطلحات، أما المحور الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري، وأما المحور الثالث : مصفوفة تحليل سوات لواقع التمويل في جامعة إب ، وأما المحور الرابع: البدائل الإستراتيجية للتمويل في جامعة إب، والمحورالخامس :الرؤية الإستراتيجية للتمويل في جامعة إب، المحور السادس : التوصيات والاستنتاجات والمقترحات التي توصلت اليه الدراسة.

مشكلة الدراسة:-

لاحظ الباحث من خلال إقترابه من واقع التعليم الجامعي وخاصة جامعة إب ، أن هناك مشاكل تمويلية كثيرة ، أدت لتوقف كثير من الأعمال ، ولدرجة توقف العاملين عن العمل بسبب توقف مرتباتهم ، مما أدى إلى حدوث صراع داخلي في أعماق العاملين وخاصة الأكاديميين فحواه ما الداعي لحضوري الجامعة وأستمرار عملي وأبحاثي مالم تستطع الجامعة توفير حاجاتي الأساسية ، بل أن بعضهم لم يستطع الحضور بسبب أنه لا يجد حتى تكاليف المواصلات والتنقل من بيته إلى الجامعة ، ولذلك كان لابد على قيادة الجامعة من وضع حلول عملية ناجحة يمكن من خلالها الحصول على موارد مالية تعمل على تغطية العجز في الاحتياجات المالية لدى الجامعة وانطلاقاً من ما سبق يمكننا بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :-

- ما هي مصادر التمويل في جامعة أب ؟
- ما هي البدائل الإستراتيجية المقترحة للتمويل بجامعة إب في ضوء الجامعات المنتجة ؟
- ما الرؤية الاستراتيجية المقترحة للتمويل بجامعة إب في ضوء الجامعات المنتجة ؟

أهداف الدراسة :-

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على واقع التمويل في جامعة إب .
- اقتراح بدائل استراتيجية للتمويل بجامعة إب في ضوء الجامعات المنتجة.
- تقديم رؤية استراتيجية لتطوير عملية التمويل والوصول إلى مرحلة التمويل الذاتي.

أهمية الدراسة :-

تبرز أهمية الدراسة الحالية من خطورة المشكلة الحالية التي تعاني منها الجامعة ، ومن ضرورة توفير الموارد المالية الكافية لاستمرار أداء وعمل الجامعة ، ولأثر مشكلة التمويل على الأنشطة التعليمية والبحثية لجامعة إب وكذلك يمكن إبراز أهمية الدراسة الحالية في :

1- إثارة هذا الموضوع يلفت انتباه قيادات الجامعة بضرورة التفكير بمصادر تمويلية جديدة.

2- قد تسهم في حل كثير من مشاكل التمويل والتغلب عليها ، بإبراز مصادر جديدة في ضوء اقتصاد المعرفة والجامعات المنتجة.

3- تضع رؤية يمكن تطويرها في إستراتيجيات التمويل لجامعة إب والاستفادة منها.

4- إن الدراسة الحالية ستلقي الضوء على بعض النماذج والتجارب العالمية التي استفادة من رأس المال المعرفي " المعرفة التراكمية" في خلق مصادر تمويلية للجامعات.

حدود الدراسة :

تقتصر حدود الدراسة الحالية على دراسة واقع التمويل في جامعة إب خلال العام الجامعي 2017-2018م ، ووضع رؤية إستراتيجية مقترحة للتمويل في الجامعة.

مصطلحات الدراسة :-

- **الرؤية الإستراتيجية:-** هي طموح مستقبلي يحدد مسار المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية وبما يترجم أهداف المؤسسة بعيدة الأمد. (Thompson&Strikland,2003,p7)

- إجرائياً : هي التوجه المستقبلي للتمويل الذاتي لدى قيادة جامعة إب.

- التمويل : إمداد المؤسسة بالأموال وقت حاجتها لها والبحث عن مصادر للأموال .(الحاج، 2002م،21)

- تمويل التعليم: " مجموع الموارد المرصودة في إطار التعليم إلي المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها، بالموارد المتاحة، وإدارة هذه الأموال واستخدامها بكفاءة". (أبو الوفاء وآخرون،2000، ص68)

- التمويل الجامعي :- إيجاد مصادر مالية إضافية قادرة على تغطية احتياجات الجامعة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها التربوية والعلمية والبحثية والاقتصادية.(العبادي ،2008م،611)

- هو مجموعة الموارد المالية المرصودة للجامعة لتحقيق أهداف محددة وإدارتها بكفاءة عالية أو تكوين رأس مال لتنفيذ عمل معين لتحقيق نتيجة مرغوب فيها قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو قد تكون شاملة لكل هذه الأغراض.(عزوز وعامر ،2009م ،117)

- **تمويل التعليم الجامعى :**هو مجموع الموارد المالية المخصصة للتعليم الجامعى من الموازنة العامة للدولة ، أو بعض المصادر الأخرى مثل الهيئات أو التبرعات أو الرسوم الطلابية أو

المعونات المحلية والخارجية وإدارتها بفاعلية بهدف تحقيق أهداف التعليم الجامعى خلال فترة زمنية محددة .(البحيري،2004)

إجرائياً يمكننا أن نعرف التمويل لجامعة إب: هو مجموعة الموارد المالية المرصودة لجامعة إب لتحقيق أهدافها وأدوارها التعليمية والبحثية وإدارتها بكفاءة عالية وتنميتها والبحث عن مصادر تمويلية جديدة .

الجامعات المنتجة:- هي جامعات يكون فيها زيادة للتفاعل مع المجتمع من خلال مجموعة من النشاطات المضافة لدورها الأساسي وتحقق من خلاله موارد إضافية للجامعة.(الخشاب والعناد،2001م،9)

- الجامعة المنتجة: هي المؤسسة التعليمية التي تعمل على أن تكون أكثر قربا من المجتمع، الذي تنشط فيه، وعلى أن تكون المؤثر الإيجابي في حياته. (أوقاسي لونيس، 2001، ص 249)
- هي جامعات تعمل على زيادة مواردها من خلال الخدمات التي تقدمها للآخرين مع المحافظة على إلتزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع في الوقت نفسه.(الخطيب ومعايعه،2006م،168)

إجرائياً: تحويل القدرات والمهارات المعرفية المكتسبة إلى مصادر تمويلية .

منهجية الدراسة:-

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في اعداد الدراسةلأنه منهجاً ملائماً للبحوث والدراسات المستقبلية ويستند على ما هو كائن وما ينبغي أن يكون وتوصيفه وتحليله وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد في الواقع في ظل البيانات والمعلومات المقترنة به، واستعان الباحث بأسلوب التحليل الإستراتيجي سوات لتشخيص الواقع التمويلي لجامعة إب في بيئته الداخلية والخارجية معتمداً على (إستراتيجية جامعة إب 2025م)، وبعض الدراسات والتقارير الأخرى، ثم أعتمد على هذه الخطوات لوضع رؤية إستراتيجية مقترحة للتمويل لجامعة إب.

ثانياً : الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع تمويل التعليم الجامعي، ونذكر بعضاً منها على النحو التالي:

1- أجرى الحكيمي (2011) دراسة بعنوان : تنويع مصادر تمويل التعليم العالي الجامعي الحكومي في الجمهورية اليمنية : الواقع وتطلعات المستقبل، وهدفت الدراسة إلى البحث عن مصادر جديدة لتمويل التعليم الجامعى العام فى الجمهورية اليمنية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى لتحليل أبرز الأدبيات التى تناولت مصادر تمويل التعليم الجامعى العام والاستفادة منها فى تنويع مصادر التمويل وفقا للاتجاهات العالمية الحديثة . وقد أعد الباحث تصور مقترح لتنويع مصادر تمويل التعليم الجامعى وأوصى باعتماده وتطويره.

2- جـواهر الوذينـاني (2007) دراسـة بعنـوان إدارة المعرفـة : مـدخل لتحقيـق نمـوذج الجامعـة المنتجة وهدفت الدراسة إلى: التعرف على عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية، إلقاء الضوء على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، تقديم توصيات ومقترحات تساعد على تفعيل دور إدارة المعرفة لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكانت عينة الدراسة مكونة من مديري الجامعات ووكلائهم بأربع جامعات سعودية ، توصلت الباحثة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تسهم وبوجة كبيرة جدًا في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية. وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية بدرجة كبيرة. وأوصت بضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج في مختلف المجالات. تهيئة المناخ الأكاديمي المناسب وتوفير بيئة جامعية تشجع الإبداع والابتكار وحرية البحث العلمي.

3- أجرى كلاً من الخشاب والعناد (2001) دراسة بعنوان:" التمويل الذاتي للتعليم العالي في الدول النامية وتوجهاته". هدفت الدراسة إلى توضيح واقع التعليم العالي في البلدان النامية وتشخيص المشكلات المالية التي تواجهه. وتحديد السبل المناسبة للاهتمام بزيادة موارد التمويل. ودراسة نتائج تطبيق التجربة في جامعة بغداد والسبل التي اعتمدتها في هذا المجال. وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن أهم المشكلات التي تواجه التعليم العالي في الدول النامية هي مشكلة تمويل التعليم، وأن جامعات الدول المتقدمة والدول النامية تحاول معالجة الانخفاض في الموارد المخصصة لها من الموازنة العامة للدولة عن طريق اعتماد أسلوب التمويل الذاتي لكثير من نشاطاتها وقد أظهرت الدراسة أن هناك أساليب متعددة للتمويل الذاتي كالنشاطات التعليمية (المسائية، الموازية، والتعليم بفترات) والاستشارية والخدمية، وقد قدم الباحثان مجموعة من التوصيات منها: ضرورة تبني توجه الجامعة المنتجة وضرورة الاهتمام بالتعليم العالي في الدول النامية، وتخصيص حصة مناسبة من الدخل القومي للإنفاق على التعليم العالي، وعلى الدول النامية وضع سياسات مناسبة لتحقيق إيرادات مالية مناسبة خارج ميزانية الدولة من خلال التمويل الذاتي.

4-أعد كلاً من حماد والبشير (2000)دراسة بعنوان:" تمويل التعليم في الدول العربية طرق غير تقليدية"قاما خلالها بفحص تمويل التعليم العالي في الدول العربية مقارنة مع الدول الصناعية والمتقدمة، كما تناولت دراستهما الإنفاق على البحث العلمي والتطوير في الدول العربية ومقارنتها بالدول الصناعية الرئيسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة الإنفاق على التعليم في الدول المتقدمة أعلى منها في الدول العربية وهذا يدل على مدى اهتمام الدول الصناعية بالتعليم العالي،

و قدم الباحثان عدة توصيات منها: ترشيد الإنفاق ودعم وسائله، والتجديد في وظائف التعليم الجامعي الأردني: عن طريق جعل الجامعات مراكز إنتاج وتقديم الخدمات الاستشارية، وتوظيف واستثمار جهود الهيئات الشعبية والأهلية في تمويل التعليم، والعمل على استغلال أموال الوقف للتعليم.

5- قدم صائغ (2000) دراسة بعنوان:"تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية".هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية والبدائل الممكنة لتمويل التعليم الجامعي. كان من أهم نتائج الدراسة أن الجامعات السعوديةتعتمد اعتماداً كبيراً في تمويلها على التمويل الحكومي، وتعتمد بشكل جزئي على التبرعات والهبات والوصايا والأوقاف، وقد قدم الباحث مجموعة من البدائل الممكنة لتنويع مصادر التمويل منها: تشجيع التبرعات، وإنشاء معاهد البحوث والاستشارات لتكون واجهة إدارية معروفة أمام مؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة لتعمل على تسويق الخدمات العلمية للجامعة، واستثمار النشاطات الإنتاجية في بعض الكليات وفقا لمفهوم الجامعة المنتجة. وأوصى الباحث بضرورة الاستفادة من التراث التربوي الإسلامي في مجال التبرعات وخاصة في مجال الأوقاف.

6- أعدت رحمة (2000) دراسة حول" كفاية تمويل التعليم العالي في الدول العربية أوضاعها و سبل تحسينها، وقد توصلت الدراسة إلى أن نمو الإنفاق أقل من المعدل المطلوب لتوفير الاحتياجات التعليمية، وأن كفاية التمويل قد تراجعت وأصبحت دون الحدود الوسطى في عدة دول ودون المستوى المطلوب في بقية الدول.واتضح من خلال الدراسة أيضاً أن أهم أسباب تراجع كفاية التمويل: الاعتماد على التمويل الحكومي والظروف السياسة والدفاعية والاقتصادية والمالية التي مرت بها الدول العربية.وقد تبين أيضا أن شح التمويل قد ترك آثاراً سلبية على مدخلات التعليم العالي وعملياته ومهماته ومخرجاته. وقدمت الدراسة اثني عشر بديلا يمكن الإفادة منها في تحسين التمويل وأضافت عدة سيناريوهات للحوار واختيار ما يناسب كل دولة.وأوصت الدراسة بأن تقوم الجامعات بدراسة أوضاع تمويلها وكفايته، ودراسة البدائل والسيناريوهات المقترحة واختيار ما يناسبها.

7- أجرى زاهر(1998) دراسة بعنوان " تطوير إدارة وتمويل التعليم الجامعي المصري في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ، هدفت الدراسة إلي التعرف إلى واقع إدارة وتمويل التعليم الجامعي المصري، واستعراض أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة وتمويل التعليم الجامعي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أهم الاتجاهات العالمية لتمويل التعليم هو إعطاء الجامعات أقصى درجات الاستقلال والحرية للتصرف في التمويل المخصص لها من الدولة وفقاً لمتطلبات التعليم الجامعي أو معايير الكفاءة، وتمويل التعليم من مصادر غير

تقليدية، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير تمويل التعليم الجامعي المصري وفق مفهوم الجامعة المنتجة ، إنشاء مراكز بحثية كبيرة تتبع الجامعات.

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

1. أشارت الدراسات السابقة أن مشكلة تمويل التعليم مشكلة عالمية وإقليمية ومحلية.
2. اعتماد كثير من الجامعات على الحكومة في تمويل التعليم خصوصا في الدول العربية.
3. أظهرت الدراسات أن هناك تراجعا في الدعم الحكومي للجامعات.
4. أشارت الدراسات السابقة إلى ضرورة البحث عن صيغ لتمويل التعليم مع استمرار الدعم الحكومي في المرحلة الأولي.

الإطار النظري

1- التمويل - مصادره - مشاكله

التمويل لغة:

جاء في المعجم الوسيط مَالَ مَولاً ومؤلاً : كثر ماله، ومال فلانا:أعطاه المال، وتعني (وَلاَه): قدم له ما يحتاج من مال. و(المال): كل ما يملكه الفرد أو الجماعة من حاجات، أو عروض تجارة، أو عقار أو نقود، أو حيوان. وقد أطلق في الجاهلية على الإبل ويقال: رجل مال:أي ذو مال، (الممول): من ينفق على عمل ما.(المعجم الوسيط،1997)

التمويل اصطلاحا:

تعددت التعريفات الخاصة بالتمويل فقد عرفت دائرة المعارف البريطانية التمويل بأنه: " مجموعة الأعمال والتصرفات التي تمدنا بوسائل الدفع" (حميد، 2000: ص16).

- ويعرف بأنه: " مجموعة الوظائف الإدارية في الشركة التي تتعلق بإدارة حركة النقود حتى تتوفر للشركة وسائل تحقيق أهدافها بوجه مقبول قدر الإمكان، وتستطيع في الوقت نفسه مواجهة التزاماتها المالية عندما تحين مواعيدها "(عبد الله، 1980: ص18).

- ويرى صائغ (2000، ص631) أن التمويل هو " تعبئة الموارد النقدية وغير النقدية اللازمة والتخطيط والإشراف على إدارتها بهدف القيام بمشروع معين والمحافظة على استمراريته وتطويره لتحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية بشكل أكثر كفاءة وفعالية".

- **مفهوم تمويل التعليم :**

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد لتمويل التعليم ولقد كانت هناك اجتهادات لتعريف تمويل التعليم من قبل بعض الباحثين منها :

- " إيجاد مصادر مالية قادرة على تغطية احتياجات المؤسسة التعليمية كاملة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها التربوية، والبحثية والاقتصادية ".(غانم،2000،ص259)

- أما أبو الوفاء وزميليه فيرون أنه: " مجموع الموارد المرصودة في إطار التعليم إلى المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها بالموارد المتاحة وإدارة هذه الأموال واستخدامها بكفاءة". (أبو الوفا وآخرون ،2000،ص68)

- **مصادر تمويل التعليم الجامعي :**

من خلال التعريفات السابقة وجد أنها تؤكد على أن المقصود بتمويل التعليم هو توفير الموارد النقدية وغير النقدية للمؤسسات التربوية، من مصادر مختلفة.

ونعني بمصادر تمويل: أنها " الجهات التي يمكن الحصول منها على التكاليف اللازمة لبرامج التعليم"(التركي وآخرون، 1962: ص225). والتعليم الجامعي يستمد موارده المالية من مصادر و جهات عديدة منها: المصادر الحكومية، المصادر الخاصة، المصادر الخارجية، المصادر الذاتية، الأوقاف، وفيما تفصيل موجز عن كل مصدر من هذه المصادر:

المصادر الحكومية:

ويتخذ التمويل الحكومي عدة أشكال، إما أن يتم بصورة مباشرة ، أو بصورة غير مباشرة:

أ- التمويل الحكومي المباشر:

تقوم الحكومات بتمويل الجامعات بصورة مباشرة عن طريق الواردات الثابتة المنتظمة للدولة (إيرادات الدولة) وذلك من خلال ميزانية تخصص من الدخل القومي للتعليم، ويتم تخصيص نسبة منها للتعليم العالي.

وتتكون الميزانية من بنود متعددة، تنقسم إلى قسمين:

1. **نفقات ثابتة:** تشمل ثمن المباني، المعدات، التجهيزات، والأثاث"(حجي، 2000)
2. **نفقات دورية:** تشمل المرتبات والأجور ونفقات الصيانة والإصلاح وغيرها" (حجي، 2000).

ب- التمويل الحكومي غير المباشر: يتخذ هذا النمط من التمويل عدة أشكال منها:

1. **فرض ضرائب ورسوم خاصة للتعليم الجامعي:** تفرض بعض الحكومات ضرائب على فئات وقطاعات اجتماعية معينة لحساب الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة، " ففي بريطانيا مثلاً تفرض رسوم على السجائر والمشروبات الكحولية لتمويل التعليم العالي"(سلمان، 2000: ص28)
2. **القروض:** لجأت بعض الحكومات إلى الاقتراض لتمويل التعليم الجامعي، "فقد شكلت القروض المقدمة من البنك الدولي خلال الفترة (1962 – 1977 م) ما نسبته (18%)من موازنات التعليم في أمريكا اللاتينية(شعت، 1997: ص12).
3. **تسهيلات ضريبية لبعض المؤسسات:** قامت بعض الحكومات بعمل تسهيلات ضريبية على مؤسسات، لاسيما المؤسسات الإنتاجية الكبرى لدفعها لتقديم منح مالية إلى الجامعات في مجالات البحث العلمي المختلفة أو تبرعها بأجهزة ومعدات وأية تسهيلات أخرى"(جريو، 2000: ص419).

ويرى كيفين وين 1991 أن تطبيق قوانين السوق على التعليم العالى يجعل إنتاج الجامعات غير مرتبط بقرارات وعمليات تخطيطة مركزية ، وبذلك رأت منظمة اليونسكو أهمية الإنفاق على التعليم العالى من خلال :-

1- الاعتراف بالتعليم العالى بوصفه استثماراً اجتماعياً يتطلب تخصيص الاعتمادات اللازمة له من الأموال العامة .
2- البحث الجاد عن موارد جديدة للتمويل تقوم على مشاركة جميع الذين يجنون فائدة من التعليم العالى بما فى ذلك القطاع الاقتصادى والمجتمعات المحلية والآباء والطلبة .

ضرورة زيادة فعالية مؤسسات التعليم العالى وكفاءتها فى ترشيد استخدام الموارد المتاحة.(بوبطانة،1995)

- **المصادر الخاصة:**

أصبح تمويل التعليم الجامعي يشكل عبئاً كبيراً على كاهل الحكومة لهذا قامت الكثير من الدول بتخفيض المخصصات الحكومية للجامعات، وسمحت للجامعات بفرض رسوم على الطلبة، وقبول الهبات والتبرعات، وفرض ضريبة على الخريجين وفيما يلي تفصيل لذلك:

ا- الرسوم الدراسية:

لجأت بعض الجامعات إلى فرض رسوم دراسية على الطلبة مقابل دراستهم في الجامعة، وقد دعم هذا التوجه للجامعات البنك الدولي حينما أصدر تقريرا بعنوان " أولويات وإستراتيجيات من أجل التعليم في يناير عام(1995م)، حيث طرح فيه ضرورة أن يتحمل الطالب الرسوم الدراسية بالكامل في مرحلة التعليم العالي مع إمكانية الاستفادة من نظم الإقراض الطلابي والسماح ببعض

المنح الدراسية للطلاب الفقراء والمتفوقين " (نوفل، 1995:ص9)، وتقوم فكرة فرض رسوم دراسية على الطلبة على أساس استرجاع الجامعة لجزء من تكاليف دراسة الطالب، وهذا ما يعرف بنظام استرداد الكلفة، ويكون ذلك إما مباشرة، أو في وقت لاحق.

ب- التبرعات والهبات المحلية:

هي عبارة عن:" المجهودات التي تبذلها المؤسسات والجمعيات الخيرية والاجتماعية في ميدان التعليم"(حسانين، 1989: ص45). وهذه المجهودات إما أن تقدم للطالب مباشرة:" كما هو الحال في اليابان وإندونيسيا والصين "(سلمان، 2000: ص12)

أو تقدم للجامعة مباشرة: عن طريق مساعدات مالية للجامعة، فقد وصلت التبرعات المالية التي استلمتها جامعة بكين من أثرياء هونج كونج حوالي عشرة ملايين دولار أمريكي (الخشاب والعناد، 2001: ص37) لتشييد الأبنية اللازمة للجامعة، " وقد أدت مجهودات الجمعية الخيرية الإسلامية إلى إنشاء جامعة بيروت العربية في لبنان "(حسانين، 1989: ص245).

ت- ضريبة الخريج:

وهي ضريبة يرى (***Wood hall***) " أن فرضها على دخل الخريج، يعود على الجامعة بعوائد هامة، إلا أنه ترافق هذه التجربة صعوبات قانونية ودستورية وإدارية، كعدم إمكانية تحقيقها على الشخص الموظف ذاتيا، ومن بين الدول التي اعتمدتها أستراليا" (شعت، 1997: ص27).

ث- ضريبة أرباب العمل:

وهي ضريبة تفرض على المؤسسات المستفيدة من مخرجات التعليم وتدفعها الشركات حسب عدد الخريجين العاملين فيها، ومن الدول التي لجأت إلى هذه الطريقة، غانا والصين حيث قامت الشركات باقتطاع جزء من رواتب العاملين فيها لسداد قروضهم"(شعت، 1997: ص27).

- **المصادر الخارجية:**

هناك مصادر تمويلية أخرى تعتمد عليها العديد من جامعات العالم، بجانب المصادر الحكومية والخاصة، وهي المصادر الخارجية، حيث تتلقى كثير من البلدان النامية إعانات من بلدان أو منظمات عالمية، ويتم ذلك بشكل ثنائي بين حكومتين أو مؤسستين تعليميتين، أو عن طريق مؤسسات ومنظمات متعددة. وتشمل هذه المساعدات مساعدات فنية، أو مساعدات مالية، وتتضمن المساعدات الفنية تقديم بعض المعلمين، والأساتذة، من قبل الدولة المتبرعة، أو تقديم بعض المنح الدراسية للدراسة في بلد أجنبي، أما المساعدات المالية فتشمل المنح المالية التي قد تقدمها بعض الدول (عبد الدايم، 1977: ص364).

من أهم المنظمات الدولية في مجال المساعدات للتعليم، المنظمات المتعددة الأجناس مثل: البنك الدولي وفروعه، البنك الأمريكي للتنمية، البنك الأفريقي للتنمية، البنك الآسيوي للتنمية، منظمة اليونسكو، منظمة الصحة العالمية، ومنظمات هيئة الأمم المتحدة.

- **المصادر الذاتية:**

لجأت كثير من جامعات الدول الأوربية إلى أسلوب التمويل الذاتي وذلك ضمن إطار أسلوب الجامعة المنتجة والتي تعني:"قيام الجامعة بممارسة بعض النشاطات المضافة إلى مهماتها الأساسية لقاء تحقيق بعض الموارد المالية التي تعزز من موازنة الجامعة نفسها، وتحسن من مستوى المدرسيين العاملين فيها" (غانم، 2000: ص289) لجأت إلى هذا الأسلوب من الجامعات الأوربية ، جامعة ورك البريطانية (***Warwick University***) التي استطاعت زيادة مواردها ذاتياً من (31%) عام (1970م) إلى (62%) من مجموع مواردها المالية عام (1995م) أي بزيادة مقدارها (100%)، والتمويل الذاتي ضمن إطار الجامعة المنتجة له عدة أساليب، كأسلوب التعليم الممول ذاتيا(الدراسات المسائية، والتعليم الموازي)، وخدمة المجتمع لقاء مردود مالي (التعليم المستمر والتدريب، والاستشارات العلمية)، والنشاطات الإنتاجية، وفيما يلي تفصيل موجز لكل أسلوب من هذه الأساليب:

التعليم الممول ذاتياً :

أ. الدراسات المسائية (التعليم الموازي):

تعتمد فكرة الكليات المسائية على توفير فرص جديدة للطلبة الذين فاتتهم تلك الفرص من أعمار مبكرة، وتعذر عليهم الحصول عليها في الدراسة الصباحية مقابل أجور "(الدليمي، 2000: ص128).

ويتميز هذا الأسلوب " بانخفاض معدلات القبول مقارنة بالدراسات الصباحية، وعدم التقييد بالعمر وإتاحة الفرصة لغير القادرين على التفرغ للدراسة الصباحية " (الخشاب والعناد، 2001: ص39). ومن الدول العربية التي لجأت جامعاتها الرسمية إلى هذا الأسلوب العراق والأردن.

ب- خدمة المجتمع:

تعتبر خدمة المجتمع من وظائف الجامعة، وقد لجأت كثير من الجامعات العالمية والعربية إلى تقديم خدمات للمجتمع مقابل مردود مالي، فمن الوسائل والأساليب التي استخدمتها الجامعات لخدمة المجتمع ما يلي:

1- التعليم المستمر والتدريب:

حيث تقوم الجامعات بفتح دورات بمدة مناسبة لزيادة خبرة الكوادر العاملة في مؤسسات حقل العمل، من خلال توضيح أحدث ما توصلت إليه العلوم المختلفة، وسبل تطبيقها في حقل العمل

علـى أن يـدفع المشـاركون بتلـك الـدورات أجـوراً مناسـبة للجامعـة " (الخشـاب والعنـاد، 2001: ص41). وتنظم الدورات والأنشطة عن طريق وحدة في الجامعة تسمي بوحدة التعليم المستمر، تقـوم بتنسـيق ومتابعـة تنفيـذ النشـاط للكليـات المختلفـة فـي هـذا المجـال (الخشـاب والعنـاد، 1996:ص111).

2- الاستشارات العلمية (المكاتب الاستشارية):

شرعت كثير من الدول عددا من القوانين، أتاحت فيها الكليات إمكانية استحداث مكاتب استشارية حسب التخصصات التي تتعامل بها تلك الكليات. وتقوم هذه المكاتب على أساس " تقديم الخبرة والمشورة للدوائر والأفراد والشركات في مختلف القضايا التي تهم تلك الجهات، وحل مشاكلها ذات الصلة باختصاصات كلية معينة، مقابل أجور وفق صيغة متفق عليها وعقود أعدت لهذا الغرض" (الدليمي، 2000: ص30).

ت- النشاطات الإنتاجية:

كثير من الجامعات تقوم بعض كلياتها بنشاطات إنتاجية مختلفة، وتقوم ببيع تلك المنتجات، والإفادة من مواردها المالية في تعزيز موازنة الجامعة، فهناك على سبيل المثال، كليات مثل الطب والطب البيطري والزراعة والهندسة وغيرها يمكن أن تستغل مزارعها أو ورشها كمراكز إنتاج متطورة.

مشاكل التمويل:

لقد واجهت كثير من الجامعات مشاكل كثيرة حالت دون تحقيقها لأهدافها، كان من أهمها مشكلة توفير الموارد المالية، وقد نجم عنها كثير من المشاكل التي أثرت على وظيفة الجامعة، منهـا مـا يتعلـق بالمجـال الأكـاديمي، والبحـث العلمـي، وخدمـة المجتمـع، والأجهـزة والمبـاني والتجهيزات.

أ- المشاكل المتعلقة بالمجال الأكاديمي:

إن نقص تمويل التعليم الجامعي أثر سلباً على الأداء الجامعي للأكاديميين ، مما أدى إلى "تراجع الصفات والكفاءات الأكاديمية والتربوية، وسبب هجرة الكفاءات العالية إلى المراكز أو الجامعات الأغلى والتي تعطي رواتب أفضل فهذا سبب نقصاً في أعداد الهيئة التدريسية" (رحمة، 2000: ص9).

ب- المشاكل المتعلقة بالبحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي وظيفة من وظائف الجامعة، وللنهوض بالعملية التدريسية لأي جامعة لا بد من تشجيع البحث العلمي، ذلك لأنه"لا يوجد تعليم جيد ما لم يوجد بحث علمي متطور، وهادف يعمل على حل مشاكل المجتمع، بأسلوب علمي وتكنولوجيا متطورة" (غنيمة، 2002: ص39).

لذا هناك الكثير من الدول المتقدمة التي تدعم البحث العلمي بمبالغ ضخمة، فقد وصلت نسبة ما تنفقه الولايات المتحدة الأمريكية على البحث العلمي، والتطوير حوالي (2.9%) من إجمالي الناتج القومي المحلي، وفي اليابان حوالي (3%) من إجمالي الناتج القومي المحلي، في حين لم تصل هذه النسبة إلى أكثر من (0.2%) من إجمالي الناتج القومي المحلي في أي دولة من الدول العربية(حماد والبشير،2000: ص98) وتعتبر أنشطة البحث العلمي التي تجري في إطار الجامعات العربية من أضعف الأنشطة الجامعية، والتي لا تمثل أكثر من (5%) من أعباء هيئة التدريس الجامعي، فيما يصل هذا المؤشر إلى (33%) من تلك الأعباء في جامعات الدول المتقدمة"(بويطانة،1987: ص5).

وقد وصل عدد الباحثين العرب في الجامعات العربية في عام (1998م) إلى (19101) باحث، في حين كان المركز القومي الفرنسي وحده يضم (31) ألف باحث.

ت- المشاكل المتعلقة بالأجهزة والمباني والمعدات:

نقص تمويل التعليم يمس عددا من المدخلات التعليمية، من ضمنها المباني وتأثيثها وتجهيزها بالمخابر والأجهزة ومواد التعليم والتدريب الحديثة. هذا يؤثر سلبا على العملية التعليمية فيسبب"هدرا في كفاءة التطبيق العلمي والربط بين النظرية والتطبيق، في التعليم الجامعي والعالي"(غنيمة،2002:ص134).

ذلك لأن لقة المباني تسبب كثافة في الشعب، وتساهلاً في ضبط الطلبة، وازدحاماً في الجدول الدراسي، وجداول الامتحانات، وقلة الأجهزة تؤدي إلى تحويل بعض الدروس إلى محاضرات جماهيرية والاكتفاء بالسبورة السوداء والطباشير بدلا من التجهيزات ذات الأنظمة الضوئية والصوتية، والكمبيوترات، والشفافيات(غنيمة، 2002: ص34).

ث- المشاكل المتعلقة بخدمة المجتمع:

تعتبر الجامعة إحدى المؤسسات التربوية الاجتماعية التي أنشأها المجتمع لصالح أبناء المجتمع، لذا من البديهي أن ترتبط الجامعة بالمجتمع ارتباطاً وثيقاً وأن تكون العلاقة بينهما علاقة تأثر وتأثير، وأن تقوم الجامعة بتقديم خدمات للمجتمع ومواكبة التطور التكنولوجي، ذلك من خلال الاستشارات العلمية التي تقدمها للمؤسسات والمصانع، والتعليم المستمر، ولكن الأزمة المالية التي تعاني منها بعض الجامعات حالت دون تحقيق ذلك وأصبحت "أعمال خدمة المجتمع استثمارات

مرغوباً فيها لتحسين دخل هيئة التدريس من جهة وموارد المؤسسة من جهة أخرى"(رحمة، 2000: ص41).

2- التمويل في جامعة إب

يعد التمويل من أعقد المشكلات التي تواجهها الجامعات الحكومية بشكل عام ، لذلك عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبدعم من البنك الدولي على إعداد إستراتيجية وطنية لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء " رؤية اليمن الإستراتيجية 2025م"، وسلطت الإستراتيجية الضوء على تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجامعات اليمنية الحكومية ، وأبرزت ذلك على صورة أهداف رئيسية في الإستراتيجية ومنها الهدف الرئيسي الثاني والذي ينص على " توفير مصادر تمويل أخرى (حكومية – وغير حكومية) لدعم وتطوير قطاع التعليم العالي بهدف الوصول إلى أكبر قدر من التمويل الذاتي لمؤسسات التعليم الجامعي ، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال فتح قنوات الشراكة الحقيقية مع القطاع الخاص " (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006م).

مصادر التمويل في جامعة إب

لجامعة إب ميزانية خاصة بها يعدها رئيس الجامعة ويعرضها على جهة الاختصاص وفقاً لنصوص قانون الجامعة كما في مادة 53 بصياغتها المعدلة بالقانون رقم 30 لسنة 1997م ونصت على : " يكون لكل جامعة ميزانية خاصة بها يعدها مجلس الجامعة ويتولى رئيس الجامعة عرضها على جهات الاختصاص وفقاً لأحكام القانون وتدير كل جامعة أموالها بنفسها وتدرج في باب الإيرادات العادية من ميزانيتها:

1- الإعتمادات المخصصة لكل جامعة من ميزانية الدولة وأية مبالغ أخرى تخصصها الدولة للجامعة.

2- الهبات والإعانات والمنح والوصايا.

3- غلة أموالها المنقولة والثابتة.

4- الرسوم التي يؤديها الطلاب الوافدين من غير اليمنيين.

5- حصة الجامعة من إيرادات الخدمات الجامعية المتمثلة في البحوث والاستشارات والدراسات العلمية والنشر والترجمة التي تقوم بها للغير وغير ذلك من الخدمات التي تقدمها الجامعة.

6- الرسوم والضرائب المضافة التي تفرضها الدولة بقانون لصالح الجامعة.

7- أي موارد أخرى تحصل عليها الجامعة.

– مادة 54 نصت على " تتصرف الجامعة في أموالها وتديرها بنفسها ويخضع هذا التصرف في أموال الجامعة وإدارة هذه الأموال للنظام المالي الذي يقره مجلس الجامعة بالاتفاق

مع وزارة المالية ولا يلغى هذا حق الجهات المختصة في الدولة في مراجعة الحسابات والمستندات بعد الصرف للتأكد من صحة الإجراءات وسلامة التصرف" (وزارة الشئون القانونية،2007م،26-27).

وتتألف الإيرادات المالية لجامعة إب من:

1- الرسوم الدراسية المقررة على الطلبة والأجور الخاصة بالخدمات التي تقدمها للطلبة.

2- التبرعات والهبات والمنح والوصايا والأوقاف.

3- رسوم الخدمات الأكاديمية والعلمية أو البحثية أو الإستشارية التي تقدمها للغير .

4- عائدات أموالها المنقولة وغير المنقولة.

5- مشاريعها الإنتاجية.

6- عائدات المطبوعات والمنشورات. وهذه الموارد تخص الجامعة وفقاً لما تضمنته اللائحة التنفيذية للقانون رقم 13 لسنة 2006م بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية في فصلها الرابع بعدة مواد أكدت على الآتي:

- مادة 73 ونصت على "يجب أن يكون لدى المؤسسة التعليمية ما يكفي من الموارد المالية على أساس علاقتها بالأهداف الرئيسية ونطاق برامجها وعدد طلابها".
- مادة 79 ونصت على " تتألف الإيرادات المالية للمؤسسة التعليمية من الآتي:

1- الرسوم الدراسية على الطلبة والأجور الخاصة بالخدمات التي تقدمها للطلبة.

2- التبرعات والهبات والمنح والوصايا والأوقاف.

3- مقابل الخدمات الأكاديمية أو العلمية أو البحثية أو الإستشارية التي تقدمها للغير.

4- ما يأتي لها من عائدات أموالها المنقولة وغير المنقولة ومن مشاريعها الإنتاجية وعائدات المطبوعات والمنشورات.

- مادة 81 ونصت على" يكون للمؤسسة التعليمية حساب خاص مستقل عن حساب المؤسس/ المالك يفتح لدى أحد البنوك المعتمدة في الجمهورية اليمنية وتودع فيه جميع مواردها المالية طبقاً لميزانيتها ولا يتم الصرف منه إلا بأمر من رئيسها/عميدها" (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،2006م،50-60).

وهناك مصادر أخرى للتمويل في جامعة إب منها : 1- رسوم التعليم الموازي.

2- رسوم الإبتعاث. 3 - القروض والمنح الخارجية.

واقع إدارة التمويل في جامعة إب

تستند جامعة إب كأي جامعة حكومية على قانون الجامعات اليمنية واللائحة التنظيمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، واللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية في تسيير أمورها المالية ويمكن تفصيل واقع إدارتها للأموال بالآتي:

1- الاستقلالية المالية والإدارية.

2-تحديد ميزانية الجامعة سنوياً وفق نظام الأبواب والبنود .

3- السلطة الإدارية العليا لإدارة التمويل هي مجلس الجامعة.

4- تخضع طريقة استخدام الموارد لرغبات وأراء مجلس الجامعة.

5- غياب مشاركة القطاع الخاص والجهات ذات العلاقة مما جعل الجامعة معزولة عن قضايا المجتمع الأساسية ولا تسهم في تلبية احتياجات المجتمع.

إن محدودية الموارد المالية يقتضي بالضرورة أن يتم أنفاق الأموال المدخرة على تطوير الجامعة والبحث العلمي ، وأن يكون هناك ضمان لصرف هذه الأموال بشكل سليم ، وفي مصارفها الصحيحة ، ووضع نظام واضح للشفافية ، والاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة، كما يجب تطوير الأطر القانونية كي تمنح الجامعة صلاحيات الاحتفاظ بأية مبالغ لم تصرف حتى نهاية السنة، وترحيلها للعام القادم للاستفادة منها في تطوير برامجها المختلفة.

3- إستراتيجية الجامعات الاستثمارية (المنتجة)

أ- الجامعات وتطور أدوارها

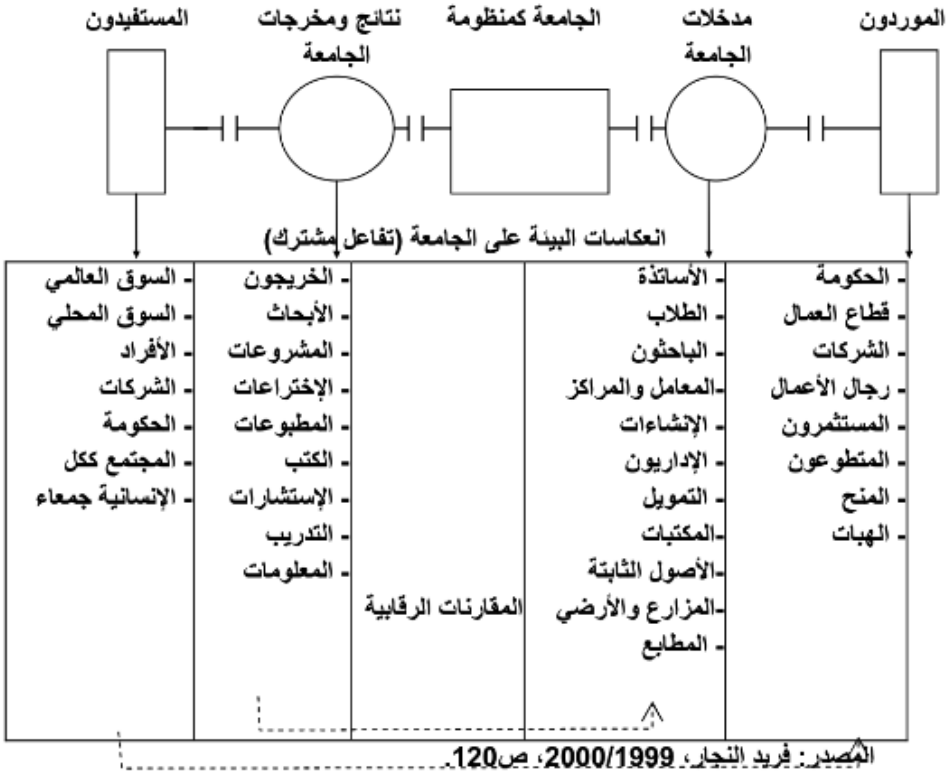
يعود أصل مصطلح "جامعة" (University) إلى اللغة اللاتينية، وهو مشتق من مصطلح (Universitas)، الذي يعني الإتحاد والتجمع، وقد تم استعماله إبتداء من القرن الرابع عشر ميلادي للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي.(سعيد التل وآخرون، 1997، ص40)، فأساس فكرة الجامعة هو الإتحاد، الذي يعني التنظيم في جماعة معينة؛ وفي العربية يعد المصطلح ترجمة حقيقية لمصطلح (University). والجامعة مؤسسة تقوم "بصورة رئيسية، على توفير تعليم متقدم لأشخاص على درجة من النضج، ويتصفون بالقدرة العقلية، والاستعداد النفسي، على متابعة دراسات متخصصة في مجال، أو أكثر من مجالات المعرفة" (سعيد التل وآخرون، 1997، ص29) وهذا يعني أن الدراسة قي الجامعة تتطلب، من جهة، التمتع بالقدرات العقلية والفكرية اللازمة، ومن جهة أخرى، التخصص في مجال علمي معين أو أكثر، هذه الميزة الأخيرة (التخصص)، أصبحت، مع التطورات المعرفية والعلمية، تطرح إشكالا، نتيجة التداخل بين التخصصات العلمية، وبروز تخصصات حديثة موسعة.

يرى السبيتي أن الجامعة : هى مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمى معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة تمثل وظائفها الرئيسية فى التدريس والبحث العلمى وخدمة

المجتمع ، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية ، وتقدم برامج دراسية متنوعة فى تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى البكالوريوس ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا تمنح بموجبها درجات علمية للطلاب.(السبيتي،2000)

لقد أصبحت الجامعة اليوم "منظـومة ديناميكيـة، تحقق التوازن والتكامل مع المجتمع للتنمية"، فالمجتمع هو منطلقها، ونهايتها، والتنمية الشاملة هي هدفها. (فريد النجار، 2000/1999، ص119)، والشكل رقم (1) يوضح الجامعة كمنظومة متكاملة، لها علاقات متشعبة مع محيطها.

شكل رقم (1): الجامعة كمنظومة متكاملة.



المصدر: فريد النجار، 2000/1999، ص120.

ولقد مرت الجامعة بمراحل وأدوار متعددة من بداية أنشائها إلى الأن لكن يمكن القول أن الجامعة استقرت من بداية القرن العشرين على أداء ثلاث أدوار رئيسية، هي: التعليم أو نقل المعرفة، البحث العلمي وانتاج المعرفة، وخدمة المجتمع.(رفيق زراوله)

ب- الجامعات المنتجة.

بدأت الجامعات من مطلع القرن الواحد والعشرين تعمل على تقديم خدمات نموذجية عملية مباشرة للمجتمع في مختلف مجالات الحياة، فهي تسعى لحل مشكلاته وإنمائه وتزويده بالطاقات البشرية القادرة على قيادته.

من هذا المنطلق برزت إلى الوجود فكرة الجامعة المنتجة والتي تحمل فلسفة تختلف عن فلسفة الجامعة بمفهومها التقليدي، إذ أن هدفها، حسب (أوقاسي لونيس، 2001، ص 249) "هو التأثير الإيجابي في حركة المجتمع، وتحقيق الاستيعاب الكامل لمنجزات التطور التقني الحديثة، من خلال تحسين استغلالها للموارد المتاحة لها وتحقيق انتاجية عالية ".

والجامعة المنتجة هي المؤسسة التعليمية التي تعمل على أن تكون أكثر قربا من المجتمع، الذي تنشط فيه، وعلى أن تكون المؤثر الإيجابي في حياته، وهي من أجل ذلك تمارس جملة من الأدوار، نذكر منها، حسب (أوقاسي لونيس، 2001، ص 249)، ما يأتي:

1- المشاركة المباشرة في التطوير والابتكار.

2- توسيع برنامج التعليم المستمر والتدريب.

3- فسح المجال للإستفادة من وسائل الدراسات العليا في معالجة مشاكل العمل، واقتراح الحلول المناسبة لها.

أن استراتيجية الجامعات المنتجة هو أحد البدائل التمويلية التي تبنتها الجامعات لمواجهة التحديات التمويلية وهو أسلوب يربط بين الجامعة والمجتمع ، ويستجيب استجابة واضحة للواقع الاقتصادي، ويقلل من القيود التي تضعها الدول على الجامعات، ومن أشكال التعاون بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية ما يلي:

1- مشاريع مشتركة ماديا وبشريا .

2- تحالفات إستراتيجية، بحيث يتم تقاسم المكاسب الناتجة عن التعاون .

3- دعم مادي تقدمه المؤسسات الإنتاجية مقابل الخدمات الاستشارية التي تقدمها الجامعة.

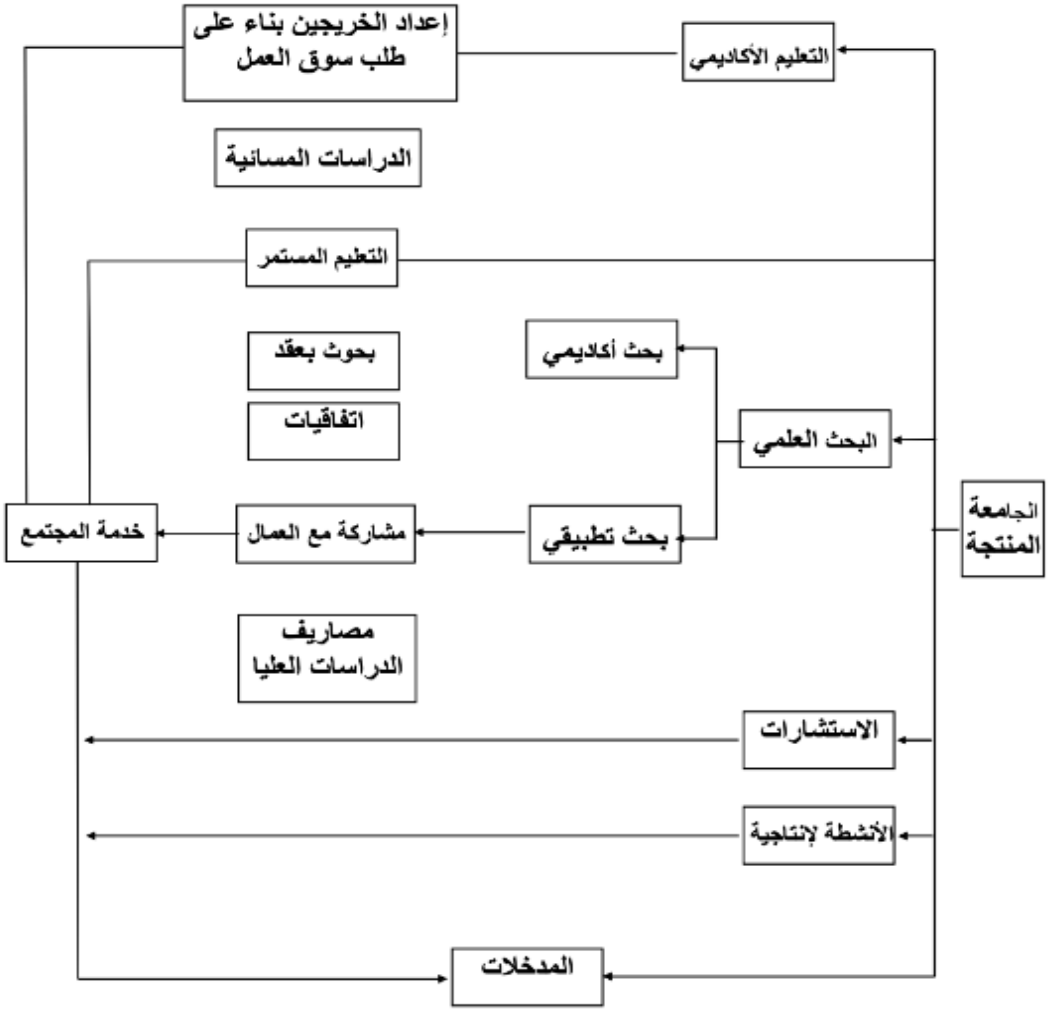
4- تبادل الخبراء.(الخطيب والمعايعه ،2006م،168)

5- التعليم المستمر والتدريب والتأهيل.

مما سبق دراسته، يمكن ان نخلص إلى أن عمل الجامعة المنتجة يرتبط، إضافة إلى التعليم والبحث، بالدور المحدد الذي تؤديه في المجتمع، الأمر الذي خلق لها، كما أشرنا سابقا، فلسفة جديدة ترتكز على التعليم المستمر لمواكبة كل التغيرات التي تحصل في المحيط، وكذا القيام بالبحوث، سواء على المستوى الأكاديمي، أو التطبيقي ،زيادة على ذلك، تعتمد الجامعة المنتجة في عملها على مبدأ المتاجرة، حيث يتكون سوق عرضها من التكوين المتخصص، البحوث،

والاستشارات، التي تقدمها، وتحصل بموجب ذلك على أموال، تستغلها في تمويل نفسها، مما جعلها تبدو كالمنشأة، تسعى إلى تحقيق الربح، والشكل الآتي يوضح نموذج الجامعة المنتجة.

شكل رقم (2): نموذج الجامعة المنتجة



المصدر : أوقاسي لونيس، 2001، ص 251.

ثالثاً : مصفوفة تحليل سوات لواقع التمويل في جامعة إب

قام الباحث بتحليل واقع التمويل في جامعة إب وكذا المعوقات التي تواجه قيادة الجامعة في إيجاد مصادر للتمويل ، واتجاهات العاملين لإيجاد مصادر تمويل في ضوء الاتجاه العالمي الحديث لإيجاد جامعات منتجة ، وقد استفاد الباحث من استراتيجية جامعة إب 2025 وكذلك من تشخيص الوضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي. (الحدابي،2014م)

مصفوفة تحليل البيئة الداخلية للتمويل في جامعة إب

SWOT ANALYSIS

م	مواطن القوة Strength	مواطن الضعف Weaknesses
1	لجامعة أب إعتماد حكومي في ميزانية الدولة أسوةً ببقية الجامعات اليمنية الحكومية.	توقف صرف كثير من الاعتمادات المالية الخاصة بجامعة إب في موازنة الدولة.
2	إعتماد نظام التعليم الموازي في الجامعة.	توقف مرتبات الأكاديمين والعاملين بجامعة إب من النفقات الجارية للدولة.
3	توفر أساتذة ذو اختصاصات عالية ومتنوعة وخبرات ميدانية وبحثية من حملة شهادة الدكتوراه .	عدم توفر التراخيص المعتمدة للتدريب والاستشارات والدراسات والتحكيم...، لمنتجات المعرفة وتسويقها .
2	تمتع أساتذة الجامعة بسمعة علمية جيدة نتج عنها علاقات جيدة مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية والاقتصادية.	عدم وجود استقلال مالي وإداري للكليات والمراكز.
4	امتلاك الجامعة لخبرات بحثية متنوعة قادرة على أنتاج المعرفة والمنافسة وطنياً وإقليميا.	عدم وجود قوانين ولوائح تخص الاستثمار في الجامعة.
5	إمكانية فتح مركز للتدريب والاستشارات والسياسات في الجامعة لأعداد الدورات التدريبية للتعليم المستمر والتأهيل لقوى العمل وفقاً لاحتياجات سوق العمل.	عدم وجود نظام يفصل بين التعاقد التدريسي للتعليم و التعاقد لإنتاج وتسويق المعرفة ، حيث أن العقود المبرمة تمثل أجر لأداء تعليمي ومايكلف به، بينما لا توجد عقود لإنتاج المعرفة.
6	توفر البنى التحتية للجامعة، وجاهزيتها لتنفيذ المشاريع حسب الطلب.	ضعف مصادر التمويل المخصصة للبحث العلمي وإقامة المؤتمرات والندوات العلمية.
7	وجود إرادة لدى قيادة الجامعة ومنتسبيها لإيجاد فرص تمويلية.	ضعف الاستفادة من المنح والتمويلات البحثية التنافسية.
8	تنوع وتعدد البرامج الدراسية ومستويات الدراسة من الدبلوم إلى الدكتوراة.	عدم توفر المخصصات المالية للمشاريع، رغم اعتمادها ضمن الموازنات العامة .
9	وجود برامج أكاديمية في جامعة إب تم تطويرها وفقاً للمعايير الدولية.	تدخل وزارة المالية عبر مندوبها في الجامعة بكثير من قرارات الصرف.
10	وجود مجلة محكمة تستقطب الباحثين من الجامعات اليمنية والدول العربية.	
11	ارتباط نسبة من الأبحاث العلمية المعدة بالجامعة بالتنمية وحاجات المجتمع.	

مصفوفة تحليل البيئة الخارجية للتمويل في جامعة إب

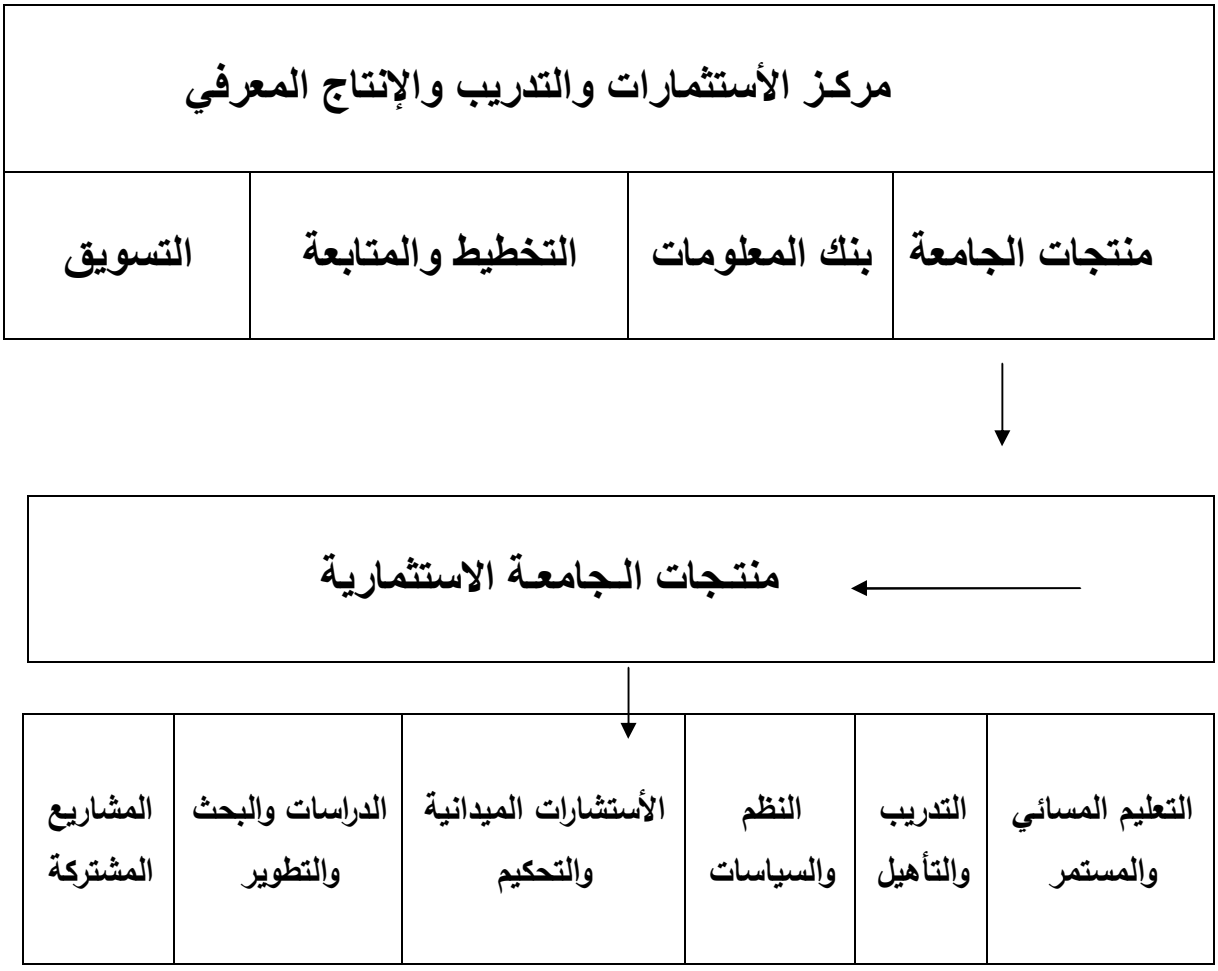
م	الفرص Opportunities	التحديات Threats
1	إمكانية إنتاج أبحاث علمية ذات طابع استثماري.	تأثر الجامعة بالحرب الدائرة في البلاد وما نتج عنها من أضرار اقتصادية وتوقف لمرتبات العاملين بالجامعة.
2	ثقة المجتمع المحلي بقيادة جامعة إب.	ضعف الدعم الحكومي لأنشطة الجامعة، وتدني أجور الأكاديميين والإداريين.
3	وجود توجه رسمي لإيجاد مصادر تمويلية في جميع قطاعات الدولة.	منافسة الجامعات الخاصة في المحافظة لجامعة إب.
4	إمكانية العمل على تقديم استشارات ودورات تدريبية للمؤسسات الحكومية والخاصة في سوق العمل.	أزمة الثقة في التعامل مع الجامعات في الجانب الاستشاري والبحث والتطوير وبرامج التدريب ..
5	توفر فرص تعاون مشترك بين جامعة إب والجامعات الخاصة في المحافظة وكذلك الجامعات الحكومية كجامعة صنعاء وتعز وعدن وخاصة في مجال البحث والتطوير.	عدم تحرير الجامعة من تراخيص ممارسة أنشطتها في التدريب والاستشارات، والدراسات، بسبب التشريعات المحددة للترخيص للنشاط الجامعي في التعليم، دون سواه من أنتاج وتسويق المعرفة.
6	تزايد الطلب من الطلاب للتسجيل في جامعة إب ، وخاصة في التخصصات العلمية والتقنية والمعلوماتية.	عدم وجود سياسات رسمية لتعزيز مفاهيم الشراكة " الرسميةوالمجتمعية " والتنمية المستدامة.
7	تقارب مواقع البنى التحتية للجامعة ووجودها في مواقع حساسة بالنسبة للمحافظة.	ضعف الموازنة الحكومية المخصصة للبحث العلمي.
8	وجود منظمات مانحة تدعم بعض البرامج العلمية والتدريبية بالجامعة.	محدودية مساهمة القطاع الخاص في تمويل مشاريع الجامعة والبحث العلمي.
9	دعم القطاع الخاص لبعض الأنشطة الطلابية والرياضية بجامعة إب.	الركود الاقتصادي والسياسي الذي تمر به بلادنا حالياً .
10	ازدياد الطلب على التعليم بجامعة إب بسبب ازدحام المحافظة سكانياً لأنها أصبحت منطقة استجلاب بسبب النزوح من المحافظات الأخرى.	عدم توفر دعم مالي من المؤسسات الرسمية ومؤسسات القطاع الخاص والجمعيات ومؤسسات الوقف للبحوث والدراسات والتدريب والتطوير للموارد البشرية.
11	إمكانية الشراكة مع القطاع الخاص والعام والمنظمات الدولية في تطوير ودعم البحث العلمي.	

وبعد عملية المؤامة والدمج لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لواقع التمويل بجامعة إب برزت لدينا مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام قيادة الجامعة لتوفير مصادر تمويلية جديدة في ضوء الجامعات المنتجة.

رابعاً : البدائل الإستراتيجية للتمويل في جامعة إب

من الأدب النظري وتحليل واقع التمويل في جامعة إب تبين للباحث إن حل مشكلة التمويل بجامعة إب يتم بتنويع مصادر التمويل، ويمكن للجامعة أن تنوع مصادر التمويل عندها من خلال التنسيق والعمل المشترك مع مؤسسات المجتمع المحلي التجارية والاقتصادية لتسويق منتجات الجامعة المعرفية في الدراسات والبحوث والعمل الاستشاري ، واختيار التكنولوجية والنظم، والتدريب والتأهيل لقوى العمل، ونتيجة لذلك تكونت لدى الباحث فكرة أنشاء مركز في الجامعة أسماه مزكز الأستثمارات والتدريب والإنتاج المعرفي ، يكون للمركز فروع في جميع كليات الجامعة ، يمكن من خلاله رفد الجامعة بمصادر تمويلية جديدة والشكل التالي يبين صورة للنموذج الذي إقترحه الباحث.

شكل رقم (3) لمكونات المركز المقترح



وبناءً على هذا النموذج فإن منتجات الجامعة المعرفية الممكن الاستثمار هي:

بدائل استراتيجية متاحة أمام قيادة الجامعة وتتركز في منتجات المعرفة ويجب على الجامعة أن تقوم بتسويق بعض منتجاتها المعرفية لتوفير الأموال التي تحتاجها الجامعة لاستمرار عملها ، وأدائها على النحو المطلوب

أولاً : منتج التعليم المسائي والمستمر

وقد توجهة جامعة إب لفتح التعليم المسائي من عدة سنوات استجابة للزيادة في أعداد المتقدمين من الطلاب ، فنأمل أستغلال موارد التعليم المسائي (الموازي) لرفد حاجات الجامعة وفق خطة منظمة ومدروسة.

ثانياً : منتج التدريــب والتأهيل

تمتلك جامعة إب عدد كبير من الأكاديميين المؤهلين والكثير من الكوادر البشرية الذي يمكن أن يكونوا مدربين ناجحين من خلالهم يمكن تدريب العاملين في القطاعين العام والخاص والعودة على الجامعة بكثير من الأموال التي تحتاجها. وذلك من خلال برامج تدريبية عملية منظمة ومستمرة منهجية معتمدة ومتخصصة حسب طلب سوق العمـل.

مهــام التدريب والتأهيل

تتوزع مهـام الاستثمار في التدريـب و التأهيل بيـن الجانـب التعليمـي والجانب التطبيقي الميداني ويمكن أنشاء عدد من البرامج التدريبية منها :

1- برامج حسب الطلب:

وذلك من خلال أعـداد برامج ودورات تدريبية علمية نظرية ترافقها وسائل الإيضاح سواء كانت لمؤسسات حكومية أو خاصة وتكون محـددة ومقتصـرة على كـوادر تلكم المؤسسات.

2- برامج تحـت الطلب:

وهي برامج متخصصة توضع بنـاء " على دراسـة السوق وبالتنسيق مع المؤسسات والمعاهد والجامعات العربية والأجنبيـة ، وتخاطب بموجبهـا المؤسسات العامة والخاصـة ذات العلاقة والاختصاص للمشاركـة فيهـا ،ومن هـذه البرامج :

أ - برنامج دورات التحكيم التجاري ، التحكيم المالي ، التحكيم الفنـي.

ب- برنـامج دورات في اختيار ونقـل التكنولوجيا.

ج- برنامج دورات في العمل المصرفـي، الأدارة المصرفية، المنتجات المصرفية، الاعتمـادات المستندية ، أدارة السيـولـة ، أدارة الأستثمـار والمخاطـر ، وذلك بالتعاون مـع أحـد المصـارف أو مجموعـة من المصـارف.

د- برنامـج دورات تطبيقية للعلوم الأداريـة .

هـ- برامج دورات تطبيقية للعلوم المحاسبية والمالية.

ز- برامج دورات تطبيقية في الحاسوب.

ح- برامج دورات تطبيقية في المناهج والتعليم والبحث الأجتماعي .

ط- برامج دورات تطبيقية في العلوم الهندسية ، وغيرها من البرامج التي يمكن وضعها في كثير من المجالات والتخصصات.

ثالثاً :– منتج النظم والسياسات

يستطيع المركز من خلال الخبراء والأكاديميين الموجودين في جامعة إب المساهمة في أعداد مجموعة من النظم والسياسات التي تحتاجها المؤسسات الحكومية ، مؤسسات القطاع الخاص ومنها:

1- النظم المحاسبية والمالية، نظم التكاليف، نظم قياس وتقييم كفاءة الأداء، النظم الإدارية، نظم هيكلة قوى العمل، نظم الحوافز، النظم التسويقية، نظم أدارة المخازن، نظم السيطرة على التخزين، نظم أدارة العمليات الإنتاجية، نظم أدارة المكائن، نظم الإنتاجية، نظم الصيانة، نظم المشتريات وإدارة المناقصات، نظم الجودة والسيطرة على الإنتاج بما فيها المعادلات الفنية للإنتاج ومواصفة المنتج .، ....ألخ.

2- نظم السيطرة والاتصالات، نظم التشغيل الصناعي، نظم مناولة المواد، نظم الفحص، نظم الصيانة، نظم وقواعد الرسم الهندسي، نظم شبكات التوزيع، نظم الإدارة الاليكترونية، نظم الهياكل، نظم المسح الجيولوجي وفحص التربة ،...ألخ.

3- السياسات التي يمكن أنتاجها لتستفيد منها المنشآت الإقتصادية والمؤسسات الإدارية والخدمية (ذات النفع العام) ومنها : سياسة ترشيد الإقراض وإدارة السيولة للمصارف ، سياسة الاستثمار ، سياسة الائتمان التجاري للمشاريع الإنتاجية ، سياسة أدارة المشتريات والمناقصات، والتخزين للمواد ، سياسة هيكلة قوى العمل ، سياسة تنظيم وإدارة الإنتاج ، سياسة الإعلان والترويج ، السياسة المالية والتمويلية للمشروع ، سياسة نقل التكنولوجيا والتحديث والتوسعات ، سياسة الاتصالات والعلاقات الداخلية والخارجية ، سياسة الإدارة المركزية واللامركزية والمختلطة ، سياسة التفاوض للعقود ، سياسة الأجور ، سياسات حماية المشاريع والمنتجات الوطنية ، سياسات دعم الإنتاج و التصدير ، سياسات الرسوم والضرائب ، سياسات التوظيف والتمكين لقوى العمل ، سياسات التقاعد والضمان الاجتماعي والرعاية الاجتماعية ، سياسات الرقابة المالية ، سياسات الرقابة على الأسعار ، سياسات أدارة واستثمار الوقف ، سياسات أدارة واستثمار صندوق الزكاة ، سياسات أدارة واستثمار التبرعات للجمعيات الخيرية وغيرها .

ثالثا"- الأستشارات والتحكيم

يمكن للجامعة أنشاء مركز أستشاري وله فروع في الكليات يضم نخبة من الخبراء والأكاديمين يقدم الخدمات الأستشارية وخدمات التحكيم ومن الخدمات الأستشارية التي يمكن تقديمها ما يلي :-

_1- الاستشارات الفنية الهندسية : في العقارات والتشيد ، الهياكل والخرسانات ،الطرق والجسور ،مشاكل شبكات الطرق والسير والرقابة المرورية والاتصالات.

2- الاستشارات الفنية في البرمجيات والمعلومات والمعالجات .

3- الاستشارات المالية والاقتصادية والإدارية للمؤسسات الخدمية والاقتصادية الحكومية والخاصة في الجوانب المحاسبية والمعالجات، والرقابة المالية والتمويل، المشاكل التسويقية.

4- الاستشارات في المناهج وصناعة البرامج التعليمية وتقييمها وتقويمها .

_رابعا" – الدراسات والبحث والتطوير :

" إن الأبحاث التي قامت بها الجامعات عبر التاريخ كان لها بالغ الأثر في مجالات الصناعة والزراعة ومختلف جوانب الحياة، وعلى الرغم من أن عددا كبيرا من مراكز الأبحاث قد أنشئ بصفة مستقلة عن الجامعة، لكن أبحاث الجامعة مازالت إلى حد كبير أكثر أهمية وأكثر دقة من غيرها من الأبحاث" (سعيد التل وآخرون، 1997، ص 104). يمكن لجامعة إب إعداد عدد من الدراسات والبحوث التطويرية والتي تحتاجها المؤسسات الاقتصادية الأيرادية والمؤسسات الإدارية الخدمية.

أن هذا المنتج من المنتجات الحيوية الداعمة للأنشطة الاقتصادية، والتي تعمل على التسريع في عملية التنمية والتحولات الجذرية لمواكبة التطورات العلمية والتقنية واستثمار المعرفة لخلق تراكمات في العوائد للمستثمرين ومن ثم تنمية الموارد وديمومتها.

بشرط أن تكون البحوث تستهدف التنمية والتطوير لمؤسسات المجتمع المحلي وتدرس الحالات العملية والفعلية ، وتبرز الدور المتكامل لمسيرة البحث العلمي وإسهاماته من خلال التفاعل بين المشاريع الصناعية والاقتصادية ومنتجات الجامعة البحثية.

خامساً - المشـــاريع المشتركة

يمكن أن تكون هناك مشاريع مشتركة بين جامعة إب والمؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص بما يعود بالنفع على الجميع .

الهـدف من أنشاء مركز الاستثمارات والتدريب وأنتاج المعرفة :

استثمار المعرفة وتسويق منتجاتها بما يحقق تدفقات تمويلية كمصدر معرفي أساسي مكمل لمصدر التعليم العالي ، ويتطلب ذلك تقسيم نشاط الجامعة ألى محورين أساسيين وهما: نشاط الجامعة الأكاديمية التعليمية ، نشاط الجامعة المنتجة.

خامساً : الرؤية الإستراتيجية للتمويل في جامعة إب

وفي ضوء إستخلاصات الخلفية النظرية والدراسات السابقة ، وما تم التوصل إليه من تحليل سوات لواقع التمويل في جامعة إب. يجب أن تنطلق فلسفة ورؤية الجامعة من الحاجة التي يتطلبها المجتمع والموارد الاقتصادية المتاحة لهـا لتحقيق رسالتها بشكل أساسي كجامعة تعليمية ومنتجـة في الجوانب التالية :

1-توفير الكوادر المؤهله علمياً وعملياً للدخول في سوق العمل، من خلال برامج تعليمية مواكبة للتطـور والحداثة.

2- استثمـار وتسويق المعرفةاستثماراً أقتصادياً في ظل مفهوم اقتصاد وتكنولوجيا المعرفة لتسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال النتـاج العلمي التطبيقي والقيام بتوفير مصادر تمويلية متنوعة دون الاعتماد على مصدر نشاط التعليم في استقطاب الطلبة لوحده ،وبناءً على ما سبق قام الباحث ببلورة التوجهات الاستراتيجية للتمويل في جامعة إب والمتمثلة بالرؤية والرسالة والقيم والأهداف الإستراتيجية وذلك على النحو التالي:

الرؤية:

التميز في مخرجات الجامعة العلمية والمعرفية بحيث يظهر أثرها في الجامعة بمشاريع استثمارية تصل بالجامعة إلى حد الاكتفاء الذاتي " أي تكون موارد الجامعة كافية لسد كل احتياجاتها " ، وملبية لاحتياجات المجتمع التنمية الشاملة.

الرسالة:

السعي لجعل جامعة إب جامعة وطنية لها مخرجات متميزة ، وقادرة على مواصلة مشوارها التعليمي والأكاديمي كي تسهم مخرجاتها بفعالية في تلبية احتياجات الجامعة والمجتمع من خلال توفير بيئة جامعية تكفل الحقوق لجميع العاملين فيها.

القيم التمويلية:

التميز- الإنتاجية – التطوير- الشفافية – الكفاية – الشراكة – تكافؤ الفرص- العدالة.

الأهداف الأستراتيجية لعملية التمويل:

1- إعداد وتطوير صيغ لقوانين ولوائح تشريعية لعملية التمويل والاستثمار في الجامعة ، والسعي لإقرارها.

2- إعداد خطة مالية إستراتيجية جديدة لجامعة إب في ضوء الرؤية الإستراتيجية لجامعة إب.

3- تطوير الهياكل التنظيمية التي تحدد الصلاحيات الممنوحة للقيادات الجامعية وقيادات الكليات والمعاهد في الاستثمار.

4- إنشاء مركز بحثي في جامعة إب يهدف لإيجاد فرص تمويلية واستثمارية.

5- تصميم برامج تدريبية للقيادات الإدارية في ضوء منتجات الجامعة .

6- تصميم آليات تضمن الشفافية والمسائلة لجميع القيادات الجامعية عن أموال الجامعة.

7- التأهيل والتدريب للقيادات الإدارية المسئولة عن المشاريع والمخازن والصناديق بما يضمن الحفاظ على ممتلكات الجامعة ورفع كفاءتهم.

8- تنمية وتنويع مصادر التمويل في جامعة إب وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي .

9- تشكيل صناديق في الكليات والمعاهد تساهم فيها المؤسسات والشركات الخاصة العاملة في المحافظة.

10- تطوير آليات تحصيل الرسوم بالجامعة وكلياتها ومعاهدها بما يضمن الحفاظ عليها والاستفادة منها.

11- إنشاء قاعدة بيانات تشمل العاملين والمستفيدين والممتلكات بجامعة إب .

12- تطوير آليات التسويق لمنتجات الجامعة البحثية والمعرفية.

13- تقوية الروابط بين جامعة إب والمؤسسات العامة والخاصة في المحافظة بما يكفل التفاعل المتبادل والبناء للمعارف والخبرات والموارد بما يكفل إحداث التنمية الشاملة في المحافظة .

سادساً : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً : الاستنتاجات

1- أن المشاركة الفاعلة بين الجامعة والقطاعات الاقتصادية والمؤسسات الحكومية تسهم في فتح قنوات جديدة وطرق لمستقبل أفضل.

2- أن المشاركة الفاعلة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع تعمل على تعزيز التنمية المستدامة وتنمية المعرفة عن طريق البحوث والإبداع الفكري، والاستشارات ، والدراسات الميدانيـة.

3- أن دور الجامعة توجيه التعليم العالي صوب رفع مستوى المشاركة للمواطنين في الحياة العامة والحراك الاجتماعي .

4- أن دعم مؤسسات الدولـة العامة والخاصة التربوية والثقافية والاجتماعية والعمل على تدريب كوادرها وتنمية قدراتها في مجال انتاج المعلومة في مختلف مستوياتها وحقولها وخاصة الثقافية منها يؤدي إلى تقوية التكامل الوطني للنسيج الاجتماعي.

5- أن تطوير وتنشيط ودعم البحث العلمي الأكاديمي في جامعة إب باتجاه الجامعة المنتجة يمكن من توفير مصـــادر تمويليـة أخرى لها.

ثانياً : التوصيــات

1- التأكيد على ضرورة صون مهام وقيم التعليم الجامعي الأساسية وتعزيزها وتوسيع نطاقها، ولاسيما مهمة الاسهام في تنمية وتحسين الموارد الاقتصادية للمجتمع.

2-تطوير العملية التدريبية والتأهيل المهني لقوى العمل وفقـاً لاحتياجات سوق العمل من خلال أنشـاء المعاهد أوالكيانات أو الوحدات التخصصية لتكنولوجيا المعلومات في التأهيل والتعليم.

3- يجب على القطاع الخاص وبالتوجيه الحكومي في تفعيل المشاركة مع الجامعة في التمويل للبرامج والمشاريع.

4- على مؤسسات الجامعة التحلي بقدر كبير من المسؤولية وقبول المساءلة بشأن استخدام موارد القطاعين العام والخاص، أو الموارد الوطنية والدولية.

5- اعداد خريجين ذوي مهارات عالية ليكونوا مؤهلين لتلبية متطلبات القطاعات الاقتصادية .

6- اتاحة فرص الحصول على مؤهلات مهنية تجمع بين المعارف والمهارات ذات المستوى الرفيع.

7- اتاحة مجال مفتوح للتعليم على مستوى عال ، لأن التعلم مدى الحياة يتيح للدارسين أكبر قدر من الخيارات مع المرونة للدخول في النظام والخروج منه، فضلاً عن فرص التنمية الذاتية والحراك الاجتماعي.

8- تقسيم نشـاطه الجامعـة إلى محورين أساسيين وهما : نشاط الجامعـة الأكاديمية التعليمية و نشاط الجامعـة المنتجـة.

9- الاستفادة من الجامعـات والمعاهد والمؤسسات الاقتصادية والإدارية والخيرية وعقد اللقاءات التشاورية وطرح الأفكـار والتفاوض في أمكانية التعاون في الاستثمار والتمويل المشترك.

11- توقيع مذكرات تفاهم مع جامعات ومعاهد بحثية عريقة والاستفادة من التجارب العالمية.

12- العرض على بعض الجامعات والمعاهد والمؤسسات التجارية والاقتصادية التعاون في الاستثمار والتمويل والتسويق للمنتجات المعرفية للجامعة.

13- اعتماد سجل للخبـراء في مختلـف الأختصصات من العاملين في الجامعة أو من خارجها وبأجور تعاقدية كخبراء ميدانيين ، أنشـاء ملف خاص لنشاط منتجات الجامعة ضمن موقع الجامعة.

ثالثاً : المقترحات

1- إجراء دراسة في التمويل الاستراتيجي بجامعة إب الواقع والطوح في ضوء التوجهات العالمية الحديثة.

2- عرض مشاريع تعليميـة مفتوحة أو تعليمية افتراضية باعتبارها نماذج تعليمية مستقبلية.

3-السعى لتفعيل الاستثمار المعرفي وتحويل الجامعة إلى جامعة منتجة.

4-أنشاء إدارة خاصة بتسويق منتجات الجامعة.

سابعاً : قائمة المصادر والمراجع

1- أبو الوفا، جمال، وآخرون(2000).اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، مصر:دار المعرفة الجامعية.

2- استراتيجية جامعة إب ،(2025)، إب، اليمن.

3- أنيس، إبراهيم وآخرون (1977).المعجم الوسيط، ط2، مصر:دار المعارف.

4- البحيري، السيد السيد محمود، 2004، تمويل التعليم الجامعى فى مصر فى ضوء المتغيرات والاتجاهات العالمية المعاصرة " دراسة مستقبلية " ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة الأزهر، مصر.

5- بوبطانة، عبد الله (1987). هجرة الأدمغة العربية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع22، ص ص 19-52، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.

6- التركي، أحمد وآخرون (1962). التنمية والتخطيط والتعليم الوظيفي في البلاد العربية، سرس الليان.

7- جريو، داخل (2000).التعليم الجامعي بين ازدياد الطلب ومشكلات التمويل، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، 17-19 نيسان، ص 416-435.

8- الحاج ، طارق ،(2002)، مبادئ التمويل ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

9- حجي، أحمد (1998).الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.

10- الحدابي، دؤود عبد الملك، تشخيص الواضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي، مشروع الرؤية المتكاملة للتعليم في اليمن، محور التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، صنعاء، اليمن.

11- حسانين، محمد (1989). دراسات في مشكلات التعليم الجامعي والعالي، طنطا.

12- الحكيمي ، خالد شرف سعدان، (2011)، تنويع مصادر تمويل التعليم العالي الجامعي الحكومي في الجمهورية اليمنية : الواقع وتطلعات المستقبل، رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة ، مصر.
13- حماد، خليل وسعيد البشير،(2000)، تمويل التعليم العالي في الدول العربية طرق غير تقليدية "دراسة حالة الأردن"، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، 17-19 نيسان، ص ص592-630.
14- حميد، محمد (2000).التمويل والإدارة المالية في منظمات الأعمال، القاهرة: دار النهضة العربية.
15- الخشاب، عبد الإله و مجداب العناد،(2001)، التمويل الذاتي للتعليم العالي، القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.
16- الخطيب، أحمد محمود، ومعايعه، عادل سليم،(2006)، الإدارة الابداعية للجامعات نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
17- داود حلس،(2010) ، مستوى تمويل البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية ودوره في جودة الإنتاج العلمي،الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين.
18- الدليمي، نصيف(2000).تجربة العراق في التعليم العالي و البحث العلمي:التمويل الذاتي، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، 17-19نيسان، ص ص123-135.
19- رحمة، أنطوان (2000)، كفاية تمويل التعليم العالي في الدول العربية أوضاعها و سبل تحسينها، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، 17-19 نيسان، ص ص 29-55.
20- رفيق زراولة، دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، ورقة عمل قدمت للملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالمة.
21- زاهر، أحمد و سمير بركات(1998). تطوير إدارة وتمويل التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، المؤتمر القومي السنوي الخامس لمركز تطوير التعليم، تقويم الأداء الجامعي، جامعة عين شمس،8-10ديسمبر، ص ص 35-60.
22- سعيد التل وآخرون، (1997)، قواعد التدريس في الجامعة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
23- سلمان ،محمد (2000)، نموذج مقترح لتمويل مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة،رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم درمان ،السودان.
24- شعث، منى (1997). واقع تمويل التعليم الجامعي ومستقبله من وجهة نظر القائمين على الجامعات الفلسطينية ومجلس التعليم وأجهزة الدولة. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية- نابلس، فلسطين.
25- صائغ، عبد الرحمن،(2000)، تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية : أبعاد القضية وبعض البدائل الممكنة ، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، 17-19نيسان،ص ص631-659.
26- طارق، عبدالرؤف محمد عامر،2006، " تصور مقترح لتمويل التعليم الجامعي بالدول العربية في ضوء الاتجاهات المعاصره (الدول المتقدمة)"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول

"سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات –دراسة حالة الجزائر والدول النامية" جامعة محمد خيضر بسكرة،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، يومي: 21 و22 نوفمبر .
27- العبادي، هاشم وأخرون ،(2008)، إدارة التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
28- عبد الدايم، عبد الله (1977). التخطيط التربوي، بيروت: دار العلم للملايين.
29- عبد الله ، شوقي (1980).التمويل و الإدارة المالية، القاهرة:دار النهضة العربية.
30- عبد الله عبد العزيز الهلاوى ، الاتجاهات حول الإنفاق على التعليم العالى والحوار المطلوب ، المجلة التربوية ، الكويت ، مجلس النشر العلمى ، جامعة الكويت ، ع 56 ، سنة 2000 ، ص 112 .
31- عزوز، رفعت؛ وطارق عبد الرؤف عامر،(2009)، أقتصاديات وتمويل التعليم، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
32- غانم،محمد (2000).الدور التنموي للجامعات العربية ومصادر التمويل غير التقليدية، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، 17 -19 نيسان، ص ص252-301.
33- غنيمة، محمد (2002). تمويل التعليم والبحث العلمي العربي المعاصر أساليب جديدة، ط2، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
34- فريد النجار، (2000/1999)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
35- قاسي لونيس، (2001)، الأنماط القيادية السائدة، وأساليب التسيير لمدراء المعاهد بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة.
36- لينا صبيح،(2005) ، صيغ تمويل التعليم المستقاة من الفكر التربوي الإسلامي وأوجه الإفادة منها في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني- رسالة ماجستير غير منشورة- الجامعة الإسلامية.
37- محمد إبراهيم عطوة مجاهد ، التعليم العالى بين حتمية التوسع فيه ووجوب التخطيط له لمواجهة البطالة بين خريجيه مع التركيز على أزمة كليات التربية ، المؤتمر العلمى السنوى لكلية التربية ، جامعة المنصورة ، التعليم وعالم العمل فى الوطن العربى ، رؤية مستقبلية ، 3-4 أبريل ، سنة 2001 ، ص 198 .
38- نوفل، محمد(1995). مأزق سياسة التعليم العالي في ظل توجهات التنمية، مستقبل التربية العربية، ع، ص ص 23-38، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
39- الوذيناني، جواهر بنت عوض مصلح، (2007)، إدارة المعرفة : مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ، مكة ، السعودية.
40- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،(2006)، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية، اليمن.
41- وزارة الشئون القانونية،(2007)، قانون الجامعات اليمنية والقرارات المنفذة له، ط3، مطابع التوجيه في الجمهورية اليمنية، اليمن.
43- Thompson & Stickland,(2003), "Stratiegic Management", McGraw, Boston, USA.