اتجاهات التحول الى الجامعة المنتجة (الاستثمارية) كمصدر للتمويل الذاتي – دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة -

ملخص:

إن طموح الجامعات في أي مجتمع لا حدود له. لذلك لا بد من ايجاد مصادر تمويلية أخرى يمكن أن تضاف إلى الدعم الحكومي لمساعدة الجامعات من بلوغ أهدافها و تنفيذ مشاريعها و من أبرز البدائل المتاحة، ما يطلق عليه (الجامعة المنتجة) .و هو الأسلوب المتبع في عدد من جامعات الدول المتقدمة تقنيا، حيث تعمل الجامعة على زيادة مواردها المالية من خلال الخدمات التي تقدمها للآخرين. مع المحافظة على التزاماتها العلمية و الثقافية اتجاه المجتمع في الوقت نفسه. هذا من جهة و من جهة أخرى يمكن اعتبار الجامعات مصنع للمعرفة تتزود منه المؤسسات الانتاجية بصفة مباشرة تبعا لاحتياجاتها.و لعل هذا ما يميز الجامعات المنتجة عن تلك التقليدية، فهي على احتكاك مباشر مع المؤسسات الإنتاجية و يظهر ذلك من خلال أشكال التعاون المختلفة، كبيوت الخبرة، حاضنات الأعمال، المعامل المركزية، حدائق المعرفة...الخ، كل هذه الأشكال من التعاون تساعد في الرفع من القدرة التنافسية لهذه المؤسسات في بيئة لطالما وصفت مؤخرا بديناميكيتها المتغيرة و التي لا تقبل إلا الأقوى

أ محمد سيف الدين بوفالطة
أ.د عبد النور موساوي
كلية العلوم الاقتصادية
جامعة عبد الحميد مهري
قسنطينة

Résumé :

L'élément qui distingue les universités d investissement de celle traditionnelles, celles-ci sont au contact direct avec les entreprises, et le confirme par diverses formes de coopérations, tels que les pépinières d'entreprises, les laboratoires centraux, parcs du savoir…Etc. Toutes ces formes de coopération contribuent à accroître la compétivité de ces institutions dans un environnement dynamique et complexe.

مقدّمة:

إن طموح الجامعات في أي مجتمع لا حدود له. لذلك لا بد من ايجاد مصادر تمويلية أخرى يمكن أن تضاف إلى الدعم الحكومي لمساعدة الجامعات من بلوغ أهدافها وتنفيذ مشاريعها، و من أبرز البدائل

© جامعة قسنطينة1،الجزائر2015

المتاحة، ما يطلق عليه (الجامعة المنتجة) و هو الأسلوب المتبع في عدد من جامعات الدول المتقدمة تقنيا، حيث تعمل الجامعة على زيادة مواردها المالية من خلال الخدمات التي تقدمها للآخرين. مع المحافظة على التزاماتها العلمية و الثقافية اتجاه المجتمع في الوقت نفسه. هذا من جهة و من جهة أخرى يمكن اعتبار الجامعات مصنع للمعرفة تتزود منه المؤسسات الإنتاجية بصفة مباشرة تبعا لإحتياجاتها، و لعل هذا ما يميز الجامعات المنتجة عن تلك التقليدية، فهي على احتكاك مباشر مع المؤسسات الإنتاجية ويظهر ذلك من خلال أشكال التعاون المختلفة، كبيوت الخبرة، حاضنات الأعمال، المعامل المركزية، حدائق المعرفة...الخ، كل هذه الأشكال من التعاون تساعد في الرفع من القدرة التنافسية لهذه المؤسسات في بيئة لطالما وصفت مؤخرا بديناميكيتها المتغيرة والتي لا تقبل إلا الأقوى.
و جدير بالذكر ان منظمة اليونسكو قامت خلال الفترة من عام 1990 إلى عام 1995 بحملة واسعة لدراسة و حليل التحديات التي تواجه التعليم العالي في علاقته بعالم العمل. وخلصت اليونسكو من دراستها لهذه التحديات إلى ضرورة واهمية عقد تحالفات وقيام شراكات بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية الأخرى، كما أصدرت اليونسكو عام 1995 وثيقة تعد خلاصة لنتائج و توصيات 27 مؤتمر عاما. أكدت فيها على دور التعليم العالي في النمو الاقتصادي وتطبيق خطط و استراتيجيات التنمية، من خلال ما يقوم به في مجالات التعليم و التدريب و البحث و الخدمات.(1)
وأصدرت اليونسكو من أجل ذلك وثيقة أخرى متمثلة في إعلان باريس عام 1998. عنوانها (الرؤية و العمل). و نصت مادتها السادسة على ضرورة التلاؤم بين التعليم العالي و عالم العمل، من خلال مزيد من توثيق الروابط بين الجامعات و مؤسسات العمل المختلفة. دائما في ظل استراتيجية ربح - ربح.
و سنحاول من خلال دراستنا هذه التعرف على ماهية و أهمية الجامعة المنتجة ، و أيضا مختلف أشكال و أنشطة الجامعات المنتجة في العالم، مع الإشارة إلى بعض النماذج العالمية ، كما سنحاول إبراز المجهودات المبذولة من قبل جامعة منتوري قسنطينة فيما يخص عقد شراكات مع القطاعات الإقتصادية، والربط بين التعليم العالي و عالم الشغل في إيطار التوجه و تبني نموذج الجامعة المنتجة.

1 . اشكالية تمويل التعليم الجامعي:

إن تمويل التعليم العالي يعني توفير الموارد المالية اللازمة لأداء المهام التعليمية، حيث تعتبر الموارد التعليمية مهمة جدا و ضرورية لأداء هذه المهام، و ذلك لأنه يوجد ترابطا وثيقا بين العملية التعليمية، و بين توفر الموارد المالية المطلوبة لهذه العملية، إذ بدون توفر الموارد التمويلية الكافية لا يمكن القيام بما هو مطلوب من التعليم القيام به، سواء المرتبط منه بالجوانب الكمية للتعليم، او بالجوانب النوعية للتعليم، إذ أنها تتطلب إنفاقا ماليا عليها، و ينبغي أن تتناسب الموارد المالية مع احتياجات التعليم للموارد هذه. (2)
و هناك مجموعة من الحقائق مرتبطة بقضايا تمويل التعليم من هذه الموارد و التحديات و الأزمات التي يواجهها هذا القطاع في مجالات التمويل، و يمكن تلخيص عدد من هذه الحقائق فيما يلي(3):
إن الدول و خاصة النامية منها قد وصلت إلى السقف في الإنفاق على التمويل و لا يمكن لها بأي حال من الأحوال زيادة المخصصات لهذا القطاع من الموازنات العامة للدولة؛

إن الضغط و الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي تزداد وتيرته نتيجة لعوامل سكانية و ديمغرافية، فلقد أدت الزيادة الكمية في أعداد الطلاب خلال العقدين الأخرين بدرجة لا تقبل النقاش إلى التأثير السلبي على مدى فاعلية التعليم الجامعي. و قد جاءت هذه الزيادة لأسباب متعددة نذكر منها(4):

رفع القيود المالية عن الإلتحاق بمؤسسات التعليم الجامعي و العالي؛

الزيادة المضطردة في عدد السكان؛

ازدياد الهجرة من الريف إلى المدينة؛

زيادة إقبال المرأة على التعليم؛

تطلع الشباب و الأجيال الجديدة إلى التعليم الجامعي بإعتباره الطريقة الطبيعية المضمونة لتحقيق مستويات أفضل اجتماعيا و إقتصاديا.

إن مفهوم مسئولية المجتمع بكامله بما فيها القطاع الخاص و العام في تمويل التعليم قد ترسخ بشكل كبير؛

إن التوجه نحو الخصخصة سيؤدي إلى تقليص الدور الحكومي بالنسبة للتعليم الجامعي في النواحي التمويلية و التوظيفية و تحويله إلى القطاع الخاص، الذي سيكون أكبر مستفيد من خدمات التعليم الجامعي.

و على اعتبار أن التمويل الحكومي يعتبر أهم مصدر لتمويل الجامعات في العالم و خصوصا في الدول النامية، إلا أنه ظهر اتجاه قوي يرى ضرورة إجراء إصلاحات في هذا التمويل تساعد على تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد التي يوفرها. والبحث عن طرق و أساليب و مصادر جديدة لتمويل التعليم الجامعي.(5)فيرى البعض أن القطاع الخاص في مقدمة هذه المصادر، و إذا كان هذا المصدر لا يساهم بالقدر المطلوب في كثير من الدول النامية، فإنه في الدول الصناعية و المتقدمة ساهم بقدر كبير في تمويل مؤسسات التعليم و مراكز البحوث التابعة لها. و كما لهذا المصدر من ايجابيات و التي من اهمها تعزيز البحث العلمي و رفع جودة التعليم، إلا أنه لديه سلبيات تتمثل بالأساس في التحكم بزمام القرارات داخل الجامعات بما يخدم مصالح هذه الجهات الخاصة. و في ظل هذه المعطيات لجأت بعض الجامعات إلى إستثمار مواردها الداخلية كحل أمثل من أجل توفيرالتمويل الكافي لسيرورة نشاطاتها، و دعم إستقلاليتها. على الرغم من أن هذا الشيء لا يتماشى مع الأدوار التاريخية للجامعات و المتمثلة في ثلاث وظائف رئيسية هى :التعليم، والبحث العلمى، وخدمة المجتمع. (6)إلا أن بعض الباحثين يضيفون وظيفة رابعة للجامعات و هي وظيفة الإنتاج و التي انتهجتها أغلبية الجامعات الغربية كمصدر ذاتي للتمويل.

2. مفهوم الجامعة المنتجة:

يقصد بالجامعة المنتجة قيام الجامعات ببعض الأنشطة التي تستطيع من خلالها تحقيق موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها و على العاملين بها. حيث أن الجامعات غالبا ما تضم نخبة من العلماء و الباحثين في مختلف التخصصات يمكن الاستفادة منهم لخدمة مجال الأعمال و قطاعات الانتاج الخاص و العام ، من خلال إجراء الدراسات و البحوث و تقديم المشورة بما قد يعود على الجامعة بمداخيل اضافية. كما تمتلك الجامعة مزارع و مستشفيات و ورشا و غيرها من المراكز التي يمكن أن تستغل كمراكز انتاج، و يمكن للجامعات أيضا ان تدخل مجال الصناعة و التصنيع بالتدرج، مستغلة إمكاناتها العلمية و البشرية المتميزة في هذا الصدد. و لكن يجب أن لا تتعارض هذه الأنشطة مع المهام الأساسية للجامعة. و هذا يعني أن الجامعة المنتجة بهذا المفهوم لا تسعى إلى الدخول في منافسة مع المؤسسات

الإنتاجية الأخرى لتحقيق ربح اقتصادي، و لكنها تكتفي ببعض الأنشطة التي تساعدها على تحقيق ربح معقول يساعدها على تغطية نفقاتها. (7)

و الواضح أن الجامعة المنتجة كنظام لتوليد الدخل بالصورة السابقة تعتمد على:

نوعية الخدمة أو المنتج و جودته الذي يمكن أن تقدمه الجامعة؛

قدرة الجامعة على الدخول في عالم الاعمال؛

حالة البنية الأساسية للجامعة.

و يمكن توضيع عناصر العملية الإنتاجية لهذه الجامعات في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): عناصر العملية الإنتاجية للجامعة

المخرجات	العملية الإنتاجية	المدخلات
غير ملموسة نتائج الابحاث العلمية الاستشارات العلمية الخبرات و المؤهلات لسوق العمل الملموسة: المؤلفات العلمية المخترعات حاملي المخرجات: أعداد و نوعية الخرجين المتدربين و المهنيين	العمليات الاكاديمية: المحاضرات الدورات التدريبية الأبحاث العلمية العمليات الادارية: الإدارة الأكاديمية الإدارة التنظيمية العمليات التسويقية: تسويق الخدمات الجامعية تسويق المخرجات العلمية	الهيئة الأكاديمية: الهيئة التدريسية الطلبة الادارة الجامعية: الموظفون العمال الموارد المالية الأجهزة و المعدات المصادر العلمية البيئة العلمية الإستقلال الذاتي

المصدر: باسم عناقرة، اهمية الدور التكميلي – التنافسي للجامعات الخاصة في تطوير خدمات التعليم العالي الأردني و تسويقها محليا و إقليميا، بحوث و اوراق المؤتمر العربي السنوي الثالث حول الاتجاهات الحديثة لجودة الاداء الجامعي، الشارقة، أفريل 2008، ص 197.

و في ضوء ما سبق يجب أن يكون واضحا أن الجامعة المنتجة ليس المقصود بها الإستغراق في الأنشطة التي ترتبط بتحقيق عائد اقتصادي، بشكل يبعدها عن أداء مهمتها الأساسية التي تتمثل في التعليم و يجبرها على أن تضحي بقيمها. و لكنها تلك الجامعة التي تسعى إلى تحقيق وظائفها التي تتمثل في التعليم و البحث العلمي و الخدمة العامة، مع تحقيق بعض الموارد المالية الإضافية.

3. دواعي تبني نموذج الجامعة المنتجة:

تماشيا مع التطورات و التحولات التي تعرفها بيئة المؤسسات التعليمية و الجامعات بالأخص، كان لزاما على هذه الأخيرة أن تتكيف مع هذه التحديات و تدللها، بل و تصبح عنصر مؤثر في بيئة لا تقبل إلا الأقوى وهذا من خلال تطوير و إصلاح منظومتها و تبني نماذج و إتجاهات جديدة تضمن لها البقاء و الاستمرارية و لعل من بين هذه النماذج التي أثبتت نجاحها هو نموذج الجامعة المنتجة، و لعل من أسباب التي أدت إلى انتهاج هذا النهج في كبرى الجامعات ما يلي:

- إن إقتصار نشاط الجامعة على الجانب التعليمي والبحث الأكاديمي، خلق فجوة كبيرة بين رسالتها في خدمة المجتمع وطاقاتها المعرفية غير المستثمرة , مما يعطل جانب أساسي من مواردها الإقتصادية المتاحة في تحقيق مصادر تمويلية إضافية ومتنوعة تسهم في تغطية العجز المالي، وتحقيق عوائد إستثمارية مجزية للجامعة من ناحية ,ومن ناحية أخرى تطوير وتنمية المشاريع الإقتصادية والتنمية الإجتماعية كجزء أساسي من رسالتها الجامعية.

- تعاظم أهمية المعرفة في الإقتصاد. حتى عرف إقتصاد القرن الحادي والعشرين بعصر الإقتصاد المبني على المعرفة (Knowledge –Based Economics) . فالمعرفة هي المورد الجديد و قطاع المعرفة هو القطاع الرابع في الاقتصاد الجديد إلى جانب القطاعات الثلاثة التقليدية (الزراعة، الصناعة، الخدمات). (8)

و الذي عرفه التربويون بانه:« الاقتصاد الذي يعتمد على بناء معارف أكاديمية عميقة لدى الفرد، و قدر كبير من توجهه نحو مهمة بعينها في أثناء حصوله على معرفة»،(9) حيث تدخل المعرفة كعنصر أساسي أكثر فأكثر في تنمية وإستدامة كافة قطاعات الإنتاج والخدمات .ويتجلى ذلك من خلال زيادة نسبة الصادرات المعرفية في مجمل الصادرات كما تزداد صادرات الخبرة know –how , وصادرات الخدمات المعرفية من إستشارات ومعلومات وغير ذلك .

و بإعتبار ان الجامعات منبع للمعرفة فلا بد لها من إستثمار وتسويق المعرفة إستثمارا إقتصاديا لتسهم في التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال النتاج العلمي التطبيقي والدراسات والإستشارات...الخ

- الاتجاه المتنامي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات ، فلم يعد التعليم لمجرد التعليم فقط و إنما للتنمية، فبوادر المستقبل تفرض على خريجي المؤسسات التعليمية التنافس مع أشخاص من بلدان مختلفة، و هذا ما يجعل الحاجة ماسة للتطوير النوعي للتعليم العالي و مخرجاته بما يحقق المواءمة بين مخرجات العملية التعليمية و متطلبات التنمية. و لن تتحقق هذه الحاجة إلا عن طريق الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة. (10) بما فيها جودة التمويل حيث يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الاهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، و بدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، و صارت من السهل حلها، و لا شك ان جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لحجم التمويل في كل مجال من مجالات النشاط، و يعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، و كذلك فإن سوء استخدام الاموال سيؤثر حتما على خطط و برامج التعليم، الأمر الذي يؤثر على جودة التعليم و التي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم، و في ظل شح التمويل الحكومي و محدوديته، اصبح من اللازم الآن على الجامعات البحث عن مصادر أخرى للتمويل، كإنشاء مراكز بحوث والاستشارات و التدريب...الخ في ايطار ما يعرف بالجامعة المنتجة و الممولة ذاتيا. (11)

- تشكل التنافسية تحديا أمام جميع الدول المتقدمة والنامية، وشرعت من أجل هذا العامل العديد من التشريعات الدولية لعل أشهرها اتفاقية الجات. وتفرض التنافسية على تعليمنا الجامعي ضرورة إعادة

النظر في جودة مخرجاته سواء من حيث مستوى خريجيه ، والذين عليهم الآن التنافس فى سوق العمل العالمى، وكذلك فى مخرجاته البحثية والعلمية. حيث بدأت معظم الجامعات في الدول المتقدمة تتجه نحو فلسفة التدويل والتحول من الاقليمية إلى العالمية،و لعل هذا أصبح من التوجهات الهامة، في مجال التعليم العالي حاليا، فالاتجاهات في كافة مجالات النشاط تقوم على العولمة و الإنفتاح و التبادل الثقافي و المشاركة العلمية والبحثية، (12)و تطلب ذلك تغيير جذري في الإستراتيجيات و الفلسفات و رسالة الجامعات، و أصبحت الجامعات التي لم تنتهج منهجا عالميا أقل في مركزها التنافسي عن الجامعات عالمية الطابع. و عليه تلجأ الجامعات في هذا الإيطار إلى تحديد مركزها التنافسي في الأسواق المحلية و العالمية بالنسبة لكل خدمة جامعية أو منتج جامعي مقدم. فالجامعة في هذا الصدد هي عبارة عن مؤسسة منتجة تدافع عن مركزها التنافسي و تبحث عن حصص تسويقية جديدة، فمثلا يقوم معهد استانفورد للأبحاث في كاليفورنيا بتقديم العديد من المسوحات و الدراسات لدول الخليج العربي، و تتخصص بعض الجامعات الامريكية في كولورادو في اقتصاديات البترول و التعامل مع منظمة الاوبك و غيرها. إن اقدام الجامعات على هذا النشاط يحقق لها ايرادات ضخمة.

4. أهمية الجامعات المنتجة:

على اعتبار أن الجامعة هي مركز الإشعاع الحضاري و العلمي الذي يهدف إلى تنمية المجتمع اقتصاديا و علميا و ثقافيا، و بما تمتلكه من قدرات و خبرات متخصصة تخصصا عاليا فإنها ترتقي من دورها التقليدي المتمثل في التعليم و البحث العلمي، إلى دور أكثر تأثيرا مجسدا في اعدادها للقوى البشرية المؤهلة و تقديم الإستشارت الفنية و إجراء البحوث و الدراسات العلمية التي تسهم في تطوير الإنتاج و تحسين الخدمات. بل يمكنها من ممارسة النشاطات الإنتاجية، من خلال ايجاد شراكة او تعاون مع القطاعات الصناعية و الإنتاجية و الخدمية و تحقيق ايراد مالي مناسب يعزز من مسيرتها، و يقلل من اعتمادها على التمويل الحكومي قدر الإمكان و يمكننا ابراز و إلتماس أهمية الجامعة المنتجة من خلال :

المشاركة المباشرة في التطوير و الإبتكار و خلق الخبرة التقنية و تطويرها و المساعدة في تطويعها؛

إجراء البحوث المرتبطة بحقل الأعمال للمساعدة في حل المشكلات الإنتاجية التي تواجه القطاع الصناعي و الإنتاجي و الخدمي؛

توسيع برامج التعليم و التدريب المستمر؛

تقديم الإستشارات الفنية لمؤسسات القطاع العام و الخاص و معالجة مشكلات حقل الأعمال و الإنتاج؛

القيام بالبحوث التطبيقية التي يتم اجراؤها في مجالات العمل التطبقي في المؤسسات الصناعية و الإنتاجية و الخدمية، و التي تهدف إلى تطوير الاساليب التقنية المختلفة التي تنعكس حتما على تسريع التطوير الاقتصادي و الإجتماعي، و من خلال هذه البحوث التطبيقية فإن الجامعة تزيد من ارتباطها بحركة المجتمع و تعطي الحلول المناسبة للكثير من المشكلات التي تواجهها مؤسسات المجتمع المختلفة سواء كانت صناعية ام انتاجية ام خدمية؛

تقديم البحوث النظرية إذ يمكن من خلال هذه البحوث تطوير المعارف النظرية و تعميق التخصصات العلمية الدقيقة، و الإرتقاء إلى مراتب علمية متقدمة؛(13)

تعتبر الجامعة المنتجة شكلا من أشكال التمويل الذاتي التي قد تلجأ اليها الجامعات، خاصة في حالة شح التمويل الحكومي. بحيث لم يعد مقبولا أن تقف الجامعات في مطلع القرن الحادي و العشرين مكتوفة

الأيدي أمام تحديات انخفاض نوعية مخرجات التعليم الجامعي، و أمام التحديات الإجتماعية و الإقتصادية التي تواجه المجتمع، و تنعكس بدورها على التعليم الجامعي. الأمر الذي يتطلب أن تقوم الجامعات بدور قيادي يتمثل في البحث عن موارد مالية خارج نطاق الميزانية الحكومية. (14)

5. أنشطة و برامج الجامعات المنتجة:

يرتبط نموذج الجامعة المنتجة بالمجتمع و يستجيب استجابة واضحة للواقع الاقتصادي الذي يعيشه. بل و يقلل من القيود التي تضعها الدول على الجامعات، من خلال تأمين قدرا من الحرية الاكاديمية بما يتيح لها تنفيذ أهدافها و تحسين أداء مخرجاتها من خلال الترابط الوثيق بين خدمة المجتمع و البحث العلمي. و فيما يلي هذه بعض البرامج التي يمكن ان تتبناها الجامعات لتصبح جامعات منتجة. و هي:
استثمار أملاك الجامعات: يمكن للجامعات أن تحصل على ايرادات مادية اضافية عن طريق إستثمار أملاكها، سواء كانت مطاعم أو مساكن أو مزارع أو عقارات أو حتى حيازة أوراق مالية. اللأمر الذي يتطلب إدارة للأملاك تعمل على إستثمارها حسب متطلبات السوق، هذا فضلا عن إستثمار الأجهزة و المعدات لإنجاز أعمال مختلفة لحساب الغير. كاستخدام ورش الجامعة و تأجير بعض الممتلكات كالنوادي و المطاعم و غير ذلك. (15)
تقديم خدمات إستشارية: أصبح من الضروري على الجامعات أن تتوسع في إنشاء المكاتب الإستشارية وفق قانون الجامعات. بحيث تقوم هذه المكاتب بتقديم المشورة الفنية و الخبرة إلى دوائر الدولة و المؤسسات الإنتاجية المختلفة و القطاع الخاص. وفق عقود تبرم بين هذه المكاتب و الجهات الأخرى. تحدد إلتزامات كل طرف طبقا لما هو متعارف عليه، و يمكن لهذه المكاتب أو المراكز أن تستعين بامكانيات الجامعة المادية و البشرية لتسيير أمورها. بما لا يتعارض مع سير التدريس و بالتنسيق مع الأقسام العلمية المختلفة. و يسهم هذا التوجه في توفير موارد مالية للجامعات من ناحية و توقف قطاعات المجتمع المختلفة عن طلب إستشارت من الخارج و التي هي مكلفة للغاية من ناحية اخرى. (16)
التدريب و التأهيل:تتوزع مهام الإستثمار في التدريب و التأهيل بين الجانب التعليمي والجانب التطبيقي الميداني:
الجانب التعليمي: ففي الجانب التعليمي نميز بين نوعين من البرامج، و هما برامج حسب الطلب و برامج تحت الطلب، فالأولى تخص إعداد برامج ودورات تدريبية علمية نظرية ترافقها وسائل الإيضاح سواء كانت مؤسسية أي تعاقدية مع جهات حكومية، أو قطاعية ببرامج محددة مقتصرة على كوادر تلكم المؤسسات .أما برامج تحت الطلب فهي برامج متخصصة توضع بناءا على دراسة السوق وبالتنسيق مع المؤسسات والمعاهد والجامعات العربية والأجنبية , وتخاطب بموجبها المؤسسات العامة والخاصة ذات العلاقة والإختصاص للمشاركة فيها .
الجانب التطبيقي: يتمثل في إعداد برامج تدريبية وتأهيلية ميدانية بناء على تكليف –أي طلب من جهة رسمية- كهيئة سوق العمل , أو مؤسسات رسمية أو خاصة , أو منظمات.وكذلك برامج تدريب وتأهيل ميدانية تحت الطلب في إختصاصات تحدد وفقا لدراسة المسح الميداني لشركات قطاعية وذلك بالتنسيق مع المؤسسات والمشاريع الصناعية ،المؤسسات المالية, التجارية, العقارية , الإتصالات, وبيوتات الخبرة وجامعات ومعاهد , ...الخ . بناء على طلب هذه المشاريع وفقا لإجراءات

تعاقدية, أو حسب طلب السوق وبتمويل من جهة صاحبة الطلب أو من جهات رسمية أو خاصة, أو تمويل مشترك . وتنفذ داخل أوخارج البلد بأسلوب التعاقد المباشر , أو بالوكالة لطرف ثالث.

توجيه البحوث لخدمة قطاعات المجتمع: مع زيادة الطلب على التعليم الجامعي و نمو الرغبة من المجتمع وأفراده في الحصول على خدماته و ذوبان الثلوج بين الجامعة و المجتمع المحيط بها، و إدراك الجامعات للعلاقة المصيرية بينها و بين محيطها المادي و الإجتماعي. ظهرت للجامعة مهمة جديدة ثالثة لم يكن معترف بها من قبل، هذه الوظيفة هي خدمة المجتمع. (17) و على اعتبار أن البحوث العلمية من مخرجات التعليم العالي فعلى هذه البحوث أن تكون في خدمة المجتمع وفقا لتطلعاته و إحتياجاته ، و لكن ما نشاهده أن هذه البحوث العلمية في الدول النامية ثروة ضائعة.حيث أختزلت أهدافها إلى مجرد الحصول على درجة علمية أو الترقية، فضلا على أنها غير موجهة. فالبحوث العلمية يتم إختيارها وفق رؤية الباحث نفسه و حسب خبرته الذاتية. و وفق ما يتوافر لهم من امكانات.كما لا توجد آليات واضحة لتقييم نتائج هذه الأبحاث و معرفة مدى تلبيتها لإحتياجات السوق. أو ملاءمتها للتطور التقني و العلمي، و هو ما يضعف الروابط بين البحوث العلمية وقطاعات الإنتاج في المجتمع.

و عليه فإن الجامعات مطالبة بوضع خطط استراتيجية توجه من خلالها البحوث العلمية في الجامعات لخدمة قطاعات الإنتاج. من خلال إجراء البحوث المشتركة التي تخدم مباشرة هذه القطاعات الإنتاجية وفق عقود تبرم بين الجامعات و المؤسسات الإنتاجية، تدر على الجامعات موارد مالية اضافية تسهم في تمويل مجالات البحث العلمي و دعم ميزانية الجامعة. (18)

و لعل من أبرز أشكال أنشطة الجامعات المنتجة ما يلي:

بيوت الخبرة: هي أحد كيانات منظومة الأعمال و المعرفة و تعنى باستثمار خبرات و مبادرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، و توفير المتطلبات الإدارية و العملية و القانونية و التنظيمية لهم، لتفعيلها من خلال إنشاء مكاتب خبرة خاصة بهم تمارس أعمالها على أسس تجارية. و مكتب الخبرة هو مكتب متخصص ضمن كيان بيوت الخبرة يؤسسه عضو أو مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ذوي إختصاصات متقاربة أو مكملة لبعضها البعض يقدم خدمات أو دورات إستشارية أو بحثية او علمية على أسس تجارية. (19)

المعامل المركزية:و تعنى بإستثمار المختبرات و خبرات أعضاء هيئة التدريس و الفنيين بالجامعة، و توفير المتطلبات الإدارية و العلمية و القانونية و التنظيمية لتفعيل هذه الإمكانات من خلال إنشاء كيان تمارس من خلاله الأعمال على أسس استثمارية. و المعمل المركزي هو معمل أو ورشة أو مختبر...الخ، متخصص ضمن كيان خدمات المعامل و المختبرات، يوجد بأحد كليات أو مراكز الجامعة و يشرف عليه عضو هيئة تدريس أو أكثر (المشرف على المعمل) و يقدم خدمات التحليل، الإختبارت أو المعايرة، أو التدريب على أسس إستثمارية. (20)

حدائق المعرفة: و هي تعتبر من أهم الروافد للتحالفات و الشراكة بين الجامعة و المؤسسات سواء وطنية أو عالمية، و ذلك بتوفير التسهيلات البحثية المتقدمة بالجامعة. إلى جانب توفير بيئة إيجابية و مشجعة للبحوث و التطوير. و يخصص لها مساحات كبيرة في منطقة مخصصة للبحوث بالجامعة. (21)

صناديق الاستثمار الجامعية: يمثل مدخلا مهما لتوفير موارد مالية اضافية للجامعات حيث تخصص مبلغ من الموازنة السنوية ليوضع في صندوق يطلق عليه (صندوق الإستثمار). كما أن الحكومة يمكن أن تدعم هذا الصندوق بمبالغ من أرباح البنك المركزي سنويا. هذا فضلا عن إمكانيات دعم البنوك

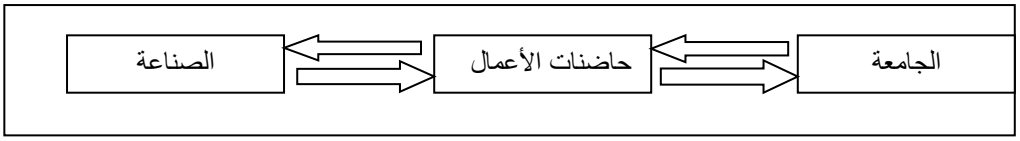
التجارية لهذا الصندوق بمبالغ من أرباحها السنوية. فيتجمع رأس مال في الصندوق يمكن إستثماره عن طريق شراء و بيع السندات و الأسهم التي يتداولها في السوق و كذلك شراء الأراضي و العقارت و إنشاء الجمعيات التجارية.

حاضنات الأعمال: تعتبر حاضنات الأعمال الأداة المثلى لحل مشاكل مراكز البحث العلمي و الباحثين و ترجمة أعمالهم في الواقع الإنتاجي، كما تعد كأداة استراتيجية لبناء و المحافظة على الرأسمال الفكري، و الحد قدر الإمكان من هجرته. (22)

و من أبرز مميزات الحاضنة أنها تساهم في نجاح المشروعات الجديدة المحتضنة بنسبة كبيرة تبلغ 87% ،كما تساهم في تخفيض تكاليف توفير فرص عمل جديدة، و تعد حاضنات الأعمال كآلية جد مهمة لترجمة البحوث العلمية إلى مشاريع إنتاجية، والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم- 1- يوضح العلاقة البحث العلمي و حاضنات الأعمال:

تكنولوجيات قابلة للتحول إلى مشروعات تكنولوجيات جديدة و فرص أعمال مؤكدة



تحديات و تطبيقات للأبحاث في الصناعة مشاكل و أبحاث تطبيقية لخدمة الصناعة

(المصدر: لعلى بوكميش،يوسفات علي، حاضنات الاعمال كآلية لدعم و تطوير البحث العلمي في العالم العربي*www9.qu.edu.qa/cedr* ،نقلا عن.عاطف الشبراوي ابراهيم ،(2005)." حاضنات الاعمال مفاهيم ميدانية و تجارب عالمية"، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة ـ إيسيسكو ـ الرباط ، المغرب) .

6. بعض التجارب و النماذج الدولية في اطار التحول نحو الجامعات المنتجة:

النموذج الأمريكي:يعد النموذج الأمريكي من أهم نماذج الجامعات الحديثة في القرن العشرين، حيث أصبحت مراكز للأبحاث العلمية التي لم تقتصر أنشطتها على المؤسسات الجامعية الأكاديمية بقدر ما إرتبطت معظم الجامعات الأمريكية بالمؤسسات الصناعية و الشركات الكبرى و الإدارات الحكومية، التي تستفيد استفادة مباشرة من نتائج البحوث الجامعية الأكاديمية. حيث أصبح البحث العلمي مطلبا يجب القيام به من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية التي تمنح درجة الدكتوراه، حيث أن الجامعات المتميزة في الولايات المتحدة تحافظ دوما على إهتمام أعضاء هيئة التدريس لديها بالبحث العلمي، و لقد تميزت هذه الجامعات بعدم تثبيت عضو هيئة التدريس لديها إذا لم يكن باحث جاد و متميز.

و في دراسة حديثة عن سياسات النمو فى الولايات المتحدة الأمريكية تم تصنيف اثنتا عشرة جامعة على أنها جامعات مبدعة ، وذلك لما يميزها عن غيرها من كثافة علاقاتها وتحالفاتها مع العديد من الشركات العالمية. و من بين أبرز الجامعات التى وصفت بأنها مبدعة هي (23):

- Stanford University
- Georgia Tech.

- Carnegie – Mellon University.
- Ohio State University.

و يعتبر نموذج جامعة ستانفورد من أشهر النماذج للجامعات المنتجة، حيث ان هذه الجامعة يشار إليها على أنها السبب وراء ظهور وادى السيلكون، حيث تحالفت بعض مراكز بحوثها مع مؤسسات عدة. ومن الأمثلة على التحالفات الناجحة لهذه الجامعة والتى يمكن التعلم منها، تحالفها مع شركة هيوليت باكارد، حيث تعود العلاقة بينهما إلى الخمسينات، وتحولت هذه العلاقة فى الربع الأخير من القرن العشرين لنوع من التحالف، أدى إلى قصص نجاح مثيرة للإهتمام ،والتي تمثلت فى تصميم العديد من الأنظمة المعلوماتية المهمة نذكر منها: Charles Schwab, Ciscosystems, E.Bay, Netscape, Mike, San Microsystems and Yahoo

و يرجع الباحثون أن أغلب الأرباح التي حققت في وادى السيلكون، كانت من نتاج الشركات التي بدأت من خلال خريجى وأعضاء هيئة التدريس بجامعة ستانفورد .

نماذج مراكز التميز في كندا(24): من مظاهر التعاون بين الجامعات و المؤسسات الانتاجية في كندا إنشاء و تمويل ما يسمى مراكز التميز ، و هي صيغة لمراكز بحثية موجودة داخل الجامعات للقيام بتوثيق العلاقات بين الجامعات و المؤسسات الصناعية. و قد ظهرت صيغة هذه المراكز مع بداية السبعينات عندما قامت مؤسسة العلوم الوطنية بكندا بتمويل مجموعة من البرامج لتطوير و تدعيم العلاقة بين الجامعات و الصناعة، و هي ما أطلق عليه برامج الابحاث المشتركة بين الجامعة و الصناعة، و تعتبر منطقة و جامعة أونتاريو بكندا من أكثر المناطق التي تبنت هذه البرامج. و في عام 1987 قامت حكومة اونتاريو بتوفير مبلغ 204 دولار كندي لإنشاء سبعة مراكز للتميز و ذلك خلال خمس سنوات.

و بعد نجاح هذه التجربة رصدت الحكومة الكندية 200 مليون دولار كندي اضافية لنفس المشروع. و في عام 1989 قدمت الحكومة الكندية 240 مليون دولار كندي لإنشاء شبكة مكونة من 15 مركزا من مراكز التميز، و إمتد هذا البرنامج لمدة خمس سنوات أخرى، و تم تقديم نفقات إضافية لهذا المشروع مقدارها 197 دولار كندي.

التجربة الماليزية (25) : لم يكن تحقيق ماليزيا لنمو اقتصادي مطرد إلا انعكاسا واضحا لإستثمارها للبشر ، فقد نجحت في تأسيس نظام تعليمي قوي ساعدها على تلبية الحاجة من قوة العمل الماهرة و عملية التحول الإقتصادي من قطاع تقليدي زراعي إلى قطاع صناعي حديث. وُوظفت المؤسسات التعليمية وبصورة خاصة الجامعات كأداة حاسمة لبلوغ مرحلة الاقتصاد المعرفي القائم على تقنية المعلومات والإتصالات, صوب الجامعات المنتجة بإستثمار المعرفة إستثمارا إقتصاديا. يحقق موارد مالية تمويلية للجامعات من ناحية، ومن ناحية أخرى تساهم في فتح قنوات جديدة وطرق لمستقبل أفضل للمجتمع والإنسان عبر مهمة مزدوجة، هي مشاركة القطاعات الإقتصادية والمؤسسية الحكومية الأخرى في حل المشكلات الكبرى والعمل على تعزيز التنمية المستدامة وتنمية المعرفة، عن طريق البحوث والابداع الفكري, والإستشارات , والدراسات الميدانية, إضافة لمسؤليتها في الحفاظ على الذاتية الثقافية وتحقيق التعليم المستمر. إن نجاح السياسات التعليمية في ماليزيا أدى إلى أن يحقق الاقتصاد تراكمًا كبيرًا من رأس المال البشري الذي هو عمود التنمية وجوهرها وتراكما كبيرًا من الرأس المادي لتمويل المشاريع الإقتصادية وتنميتها ذاتيا، وتخفيض الإحتياجات إلى المديونية الدولية وضمان السيادة الإستثمارية ورسم السياسات الإقتصادية بإستقلالية وفقا للرؤية الوطنية .

ومن مظاهر عناية ماليزيا بالدراسات و البحوث . ما يلي:
- دراسة شاملة بالتعاون مع جامعة هارفارد حول وضع قاعدة معلومات، يتم من خلالها جمع المعلومات عن المدارس والمناهج والطلاب وغيرها ومن ثم تحليلها ودراستها. ويتم ذلك عبر شبكة الحاسب بدءاً من المدرسة فانتهاءً بالوزارة وميزانيته تعادل مايقارب مليوني دولار .
- تمويل البحوث والدراسات من وزارة التربية ووزارة العلوم واالتكنلوجيا بالإضافة إلى دعم مالي كبير من الشركات والمصانع.وتدعم الحكومة جهود الأبحاث العلمية في الجامعات بواسطة مؤسسة تطوير التقنية الماليزية، وهي تشجع الروابط بين الشركات والباحثين والمؤسسات المالية والتقنيين من أجل استخدام أنشطة البحث الجامعية لأغراض تجارية.وهناك العديد من مراكز التقنية التي تهدف إلى إيجاد قنوات تعاون بين الأعمال العلمية والمصانع بقصد تطبيقات المصانع في هذا الصدد بين الأكاديميين في الجامعات والمصانع وتوفير الموارد الضرورية لإنجاز أعمال بحثية تطبيقية.
ويلعب المجلس القومي للبحوث العلمية والتطوير دورًا في رعاية المؤسسات البحثية وتقوية العلاقة بين مراكز البحوث والجامعات والقطاع الخاص، والنتيجة إيجاد نخبة من الخبراء المتمرسين في التخصصات التي تحتاج إليها البلاد، وهذا في حد ذاته هدف إستراتيجي للدولة.
وتشارك الدولة أيضا مع مؤسسات محلية وخارجية في أعمال البحوث التطويرية والموجهة للصناعة، وإيجاد مراكز الامتياز ومؤسسات التفكير المتخصصة في الاقتصاد والسياسة والدراسات الإستراتيجية والتقنية.

7. طبيعة الشراكة بين جامعة منتوري قسنطينة و القطاعات الإقتصادية – خطوة أولى لتبني نموذج الجامعة المنتجة- :

تعتبر جامعة منتوري قسنطينة من أرقى الجامعات الجزائرية بلا منازع، فحسب ترتيب الجامعات العالمية تبعا لمعايير شنغهاي و المتعلقة بجودة التعليم، و جودة اعضاء هيئة التدريس، و كذلك الإنتاج البحثي، فإنها تحتل المركز 1873 ما بين 7000 جامعة على المستوى العالمي، أما على المستوى الأفريقي فتحتل المركز 26،و على المستوى الوطني فهي تحتل المرتبة الأولى -تبعا لتصنيف شنغهاي لسنة 2012-. و هذا نظرا للامكانيات الهائلة و القدرة الاستيعابية التي تتميز بها جامعة منتوري حيث قد بلغ عدد الطلبة سنة 2010، 78782 طالب، و 2467، أستاذ اما عدد مخابر البحث فقد بلغت 103 مخبر بالإضافة إلى وحدتي بحث، كما تقدم جامعة منتوري قسنطينة 140 تكوين ليسانس، 108 تكوين ماستير، 43 تكوين دكتوراه في شتى التخصصات و الميداين العلمية و الفكرية و الادبية.
و على هذا يمكن اعتبار جامعة منتوري قسنطينة جامعة لها إمكانات معتبرة تخولها للإنفتاح على البيئة الإقتصادية ، و يمكن إبراز ذلك في الإنجازات التالية:
استحداث مديرية مكلفة بالعلاقات مع القطاعات اقتصادية؛ و تتمثل وظيفتها الأساسية في :
ضمان تطوير و ترقية العلاقات ما بين الجامعة و الأوساط المهنية؛
العمل على تنظيم دورات و لقاءات مع اطارات و خبراء في عالم الشغل؛
إقامة اتفاقيات و عقود شراكة؛
الربط ما بين عالم الشغل و المؤسسات الإقتصادية و مخابر البحث و الفرق البيداغوجية، للوقوف على متطلبات و حاجات التنمية؛
و لقد كان نتيجة هذا التوجه ما يلي:

عقد شراكات ثرية مع:
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب؛
مديرية الصناعة و الشركات المتوسطة و الصغيرة و ترقية الإستثمار لولاية قسنطينة؛
غرفة التجارة لولاية قسنطينة؛
الكونفدرالية الجزائرية لأرباب العمل بقسنطينة؛
عدة مؤسسات في قطاعات إقتصادية مختلفة: الطاقة ، الميكانيك...الخ
تنظيم لقاءات دورية ما بين الجامعة و مدراء المؤسسات و خبراء في الميدان، حيث كانت هذه القاءات بمثابة فرصة ثمينة للطلبة مكنتهم من الإطلاع على عالم الشغل و الإستفادة من خبرات الآخرين في ميدان الشغل. و الجدول التالي يبين عدد القاءات المنعقدة من سنة 2007 حتى 2011.
جدول رقم (02): عدد اللقاءات التي تم تنظيمها من قبل المديرية ما بين 2007-2011

السنوات	2008-2007	2009-2008	2010-2009	2011-2010
عدد القاءات	2	4	6	10

المصدر: وثائق داخلية – جامعة منتوري قسنطينة-

انشاء حاضنة للأعمال:
يرجع إنشاء مشروع حاضنة المؤسسات في ولاية قسنطينة إلى 09 ديسمبر2009 .أين أبرمت إتفاقية ما بين جامعة منتوري قسنطينة و قطاع الشركات الصغيرة و المتوسطة ، حيث تتضمن هذه الاتفاقية ما يلي:
إبرام عقد الشراكة ما بين الجامعة و قطاع الشركات الصغيرة و المتوسطة؛
إنشاء حاضنة للمؤسسات.
و تهدف هذه الاتفاقية و الشراكة إلى:
تبادل المعلومات و الخبرات ما بين القطاعين؛
تسهيل التبادلات ما بين المؤسسات و الجامعة؛
تمكين المؤسسات من الاستفادة من المخابر و البرامج البحثية؛
تسهيل انجاز الطلبة لتربصاتهم بهذه المؤسسات.
و قد تم الإتفاق على ان يكون مقر حاضنة المؤسسات بجامعة منتوري قسنطينة، مع العلم أن هذه الحاضنة تتمتع بإستقلالية مالية خاصة بها، و لها مدير عام و مجلس للإدارة و لجنة خاصة لتبني المشاريع، أما عن وتيرة انجاز هذه الحاضنة فما زالت في بداياتها الأولى و هذا راجع لعراقيل إدارية عديدة.
مشروع مشتلة المؤسسات: تبنت مديرية الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الإستثمار لولاية قسنطينة مشروع إنشاء مشتلة للمؤسسات بمبلغ مالي قدره: 51.810.138.63 دج و هذا بالمدينة الجديدة على منجلي قسنطينة، حيث يتربع على مساحة قدرها 4000 متر مربع، و قد بدأ إنجاز هذا المشروع في 06 جانفي ،2011، أما عن اهداف هذا المشروع فهي:
تدعيم المشاريع الإبداعية؛
تطوير التحالفات الاستراتيجية في ظل بيئة مقاولاتية خصبة؛

تقديم الدعم للمقاولين الجدد و الراغبين في انشاء مؤسسات خاصة بهم؛
المساهمة في النشاط الاقتصادي انطلاقا من مرافقة المؤسسات الناشئة؛
أن تكون في المدى البعيد عامل استراتيجي و فاعل في التنمية الاقتصادية.
مركز المسارات: تم انشاء هذا المركز في 25 نوفمبر 2009. في إطار الشراكة الجزائرية الأمريكية (بين جامعة منتوري قسنطينة و معهد وليام دافدسون – جامعة ميتشيغان بالولايات المتحدة الامريكية-) ، و تتمثل المهمة الأساسية لهذا المركز في تطوير مهارات الطلاب و ربطهم بعالم الشغل ، و هذا من خلال(26):
و رش تكوين في مهارات كتابة السيرة الذاتية، مهارات التحضير لمقابلات التوظيف، مهارات العرض و الالقاء...الخ
القيام بتربصات للطلبة خلال العطل الجامعية في مؤسسات مختلفة.
و يمكن إبراز نشاطات هذا المركز في الجدول الآتي:
جدول رقم(03) يظهر مختلف التظاهرات و الانشطة المنجزة من قبل مركز المسارات

التظاهرات و الأنشطة	عدد الطلبة المشاركين في التظاهرات	عدد المؤسسات المتواجدة في التظاهرات
منتدى أرباب العمل2010/03/11	272	10
صالون العمل جوان 2010	2157	31
يوم العمل 2010/12/08	420	25
منتدى الصناعية الأكاديمية 2011/04/27	120	21
صالون العمل ماي 2011	5063	29
يوم دراسي للتربصات ما قبل المهنية	234	21

2012/02/28		

المصدر: وثائق داخلية – جامعة منتوري قسنطينة-

من خلال هذا العرض البسيط للمجهودات المبذولة من قبل جامعة منتوري قسنطينة، نجد أنه يوجد هناك توجه واضح نحو تبني نموذج الجامعة المنتجة ، و مع ذلك تبقى هناك اشكالية ترجمة هذه الشراكات السوسيواقتصادية على الواقع الملموس ، فلا يجب ان نكتفي فقط بعقد التظاهرات العلمية و الندوات بل لا بد أن تكون هناك خطوة جريئة نحو تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة، فرغم المشاريع المختلفة التي عرفتها جامعة منتوري قسنطينة. إلا أنها مازالت لم تعطي النتائج الكافية حتى يقال عنها انها مصدر ذاتي من مصادر التمويل، حيث أن مختلف هذه المشاريع يمكن ان تدرج في خانة الخدمة الاجتماعية للشركات و المجتمع، وبالأخص الطلبة .

الخاتمة:

مما سبق يمكن ان نستخلص ما يلي:
نظرا للتحديات التي تشهدها الجامعة اليوم فلزاما عليها مواكبتها و هذا باستحداث وظيفة جديدةو هي وظيفة الإنتاج، و عدم الاكتفاء فقط بوظائفها التقليدية و المتمثلة في التدريس و البحث العلمي؛
إن الاتجاه نحو الجامعة المنتجة ليس الهدف منه تحقيق الربح، ولكن الهدف و الغاية هي ايجاد مصدر آخر و متجدد لتمويل الجامعة بمختلف هياكلها لأن التمويل الجيد سوف يعكس في النهاية جودة التعليم و البحث العلمي، و يعطي للجامعة استقلالية مالية و بعبارة أخرى مرونة أكبر.
بالإضافة إلى كون هذا الاتجاه مصدرا للتمويل فهو حلقة وصل بين الجامعة و مختلف القطاعات الاقتصادية و الاجتماعية. فالجامعة المنتجة اداة للتنمية الاقتصادية و مرتكز أساسي لإقامة مشاريع اقتصادية؛
إن التحول إلى نموذج الجامعة المنتجة لا يتوقف فقط على الإدارة الجامعية و أعضاء الهيئة التدريسية فقط، بل يتعداه إلى المؤسسات الاقتصادية و المجتمع ككل، فلا بد من وجود مؤسسات على استعداد لمنح الثقة لمخرجات و منتجات الجامعة؛
يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية من بين الأساليب الإدارية الناجحة للتحول إلى جامعة منتجة، و هذا لما يوفره أسلوب المقارنة المرجعية من معلومات عن أداء الجامعات الرائدة في هذا المجال، مما يساعد في الاستفادة من هذه النماذج الناجحة و محاولة تكييفها بما يتلاءم و ظروف البيئة المحلية.

المراجع:

1- يوسف محمود سيد عيد، اتجاهات حديثة لتطوير التعليم الجامعي ، بحث مقدم للمجلس الأعلى للجامعات، القاهرة /http://education.ksu.edu.sa
2- حسن خلف فليح، اقتصاديات التعليم و تخطيطه،عالم الكتب الحديث، 2008 ، ص 175.
3 -فاروق عبده فليه، اقتصاديات التعليم – مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة-،دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 396.
4- الهلالي الشربيني الهلالي،التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي و العشرين،دار الجامعة الجديدة، 2007، ص36.
5- الهلالي الشربيني الهلالي، مرجع سبق ذكره،ص 276.

6- عبد الله جمعة الكبيسي، دور مؤسسات التعليم العالي: في التنمية الاقتصادية للمجتمع، دار الثقافة، 2001. ص 10.
7-الهلالي الشربيني الهلالي، التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي و العشرين ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007 ، ص ص 305-306.
8- نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الالكترونية (الإستراتيجية- الوظائف- المجالات)، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص: 489.
9- عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج و الاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، الأردن، 2007، ص27.
10 -رافدة عمر الحريري، القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2010، ص 201.
11 -يوسف حجيم الطائي و آخرون، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق، عمان، 2007، ص283.
12 -زهير بن عبد الله دمنهوري،توجهات التحول الى الجامعة الحديثة في عصر المعرفة – تجربة جامعة الملك عبد العزيز- بحوث و اوراق عمل مؤتمر الجامعات العربية: التحديات و الافاق المستقبلية، الرباط ديسمبر 2007، ص 317.
13 -أحمد الخطيب، البحث العلمي و التعليم العالي،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ، عمان، 2003، ص 161.
14- الهلالي الشربيني الهلالي، مرجع سبق ذكره، ص 179.
15 -المرجع نفسه ، ص 180.
16 -المرجع نفسه ، ص 180.
17 -محمد سيف الدين فهمي، محمد سيف الدين فهمي، اتجاهات التغيير و التطوير في التعليم الجامعي و موقف دول جامعات الخليج منها ، رسالة الخليج العربي، مجلد9، عدد28 ، 1989 ، ص 133.
18 -الهلالي الشربيني الهلالي، مرجع سبق ذكره، ص 180.
19-زهير بن عبد الله الدمنهوري،توجهات التحول الى الجامعة الحديثة في عصر المعرفة- تجربة جامعة الملك عبد العزيز- بحوث و أوراق عمل مؤتمر الجامعات العربية: التحديات و الافاق المستقبلية، الرباط، المملكة المغربية، ديسمبر 2007، ص 323.
20 -المرجع نفسه.
21 -المرجع نفسه.
22 -لعلى بوكميش،يوسفات علي، حاضنات الاعمال كآلية لدعم و تطوير البحث العلمي في العالم العربي*www.qu.edu.qa/ced*
23 -يوسف محمود سيد عيد، مرجع سبق ذكره.
24 -أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 164.
25 -نبيه نديم العبيدي، استراتيجية التمويل للجامعة المنتجة،(جامعة المملكة العربية و مملكة البحرين نموذجا)، المجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك، العدد العاشر،2011 .
26 - موقع جامعة منتوري قسنطينة http://www.umc.edu.dz