

## الوظيفة الثالثة: نهج جديد لتعزيز تمويل الجامعات - تجارب عالمية -

## The third function: A new approach to enhancing university funding - global experiences -

ط.د/ لميس رفاة<sup>1\*</sup> ، د/ نبيل سوفي<sup>2</sup>،Nabil Soufi<sup>2</sup>, Lamisse Reffada<sup>1</sup><sup>1</sup> مخبر المقاولاتية واستراتيجيات الابتكار في بيئة المال والأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة جيجل، 18000 جيجل، الجزائر، [lamisse.reffada@univ-jijel.dz](mailto:lamisse.reffada@univ-jijel.dz)<sup>2</sup> مخبر المقاولاتية واستراتيجيات الابتكار في بيئة المال والأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة جيجل، 18000 جيجل، الجزائر، [nabil.soufi@univ-jijel.dz](mailto:nabil.soufi@univ-jijel.dz)

تاريخ النشر: 2024-04-01

تاريخ القبول: 2024-04-01

تاريخ الاستلام: 2024-01-15

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة الوظيفة الثالثة للجامعة في تعزيز تمويلها، بالإحاطة بمختلف المفاهيم المتعلقة بتمويل الجامعات والوظيفة الثالثة، والتطرق إلى أهم التجارب العالمية في هذا المجال.

توصلت الدراسة إلى أن الجامعات في (المملكة المتحدة، أستراليا، الولايات المتحدة، اليابان) تعتمد على الوظيفة الثالثة في الحصول على مصادر التمويل من خلال نقل التقنية والابتكار وتسويقها مما ينتج إيرادات إضافية لها، والحرص على تعزيز الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحيطة بها من أجل تمويلها. من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم أهم توصية والمتمثلة في: فرض قوانين لإشراك مؤسسات المجتمع في تمويل الجامعات وعدم الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي.

الكلمات المفتاحية: تمويل الجامعات؛ الوظيفة الثالثة؛ تجارب عالمية.

تصنيف JEL : I23 ; I22

## Abstract:

The study aims to understand how the third function contributes to the university's funding by addressing various concepts related to university financing and the third function. It also explores the most important global experiences in this field.

The study found that universities in the United Kingdom, Australia, the United States, and Japan rely on the third function to obtain funding by transferring technology and innovation and marketing them, resulting in additional revenues. The emphasis is on enhancing partnerships and collaboration with surrounding institutions for funding. Based on the findings, a key recommendation is to establish laws requiring community institutions to participate in university funding, reducing dependence on government funding

## الوظيفة الثالثة: نهج جديد لتعزيز تمويل الجامعات -تجارب عالمية-

**Keywords:** Funding Universities, Third Function, Global Experiences.

**JELClassification Codes :** I23 ; I22

### 1. مقدمة:

تتنافس الدول في العصر الحالي على استغلال جميع الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، إلى جانب صياغة رؤى واستراتيجيات تستهدف تحسين منظوماتها، خاصة في مجال التعليم العالي. هذا السباق يهدف إلى المساهمة في تسريع عجلة التقدم والتنمية في تلك المجتمعات، مما يعزز مكانتها التنافسية على الساحة العالمية. في هذا السياق، تحتل الجامعات موقعا حيويا ومؤثرا في المجتمعات الحديثة، إذ أصبحت وسيلة للنهوض بها وتزويدها بالمعارف والمهارات الضرورية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية. حيث تعتبر وسيلة أساسية لمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده عصرنا، وهو ما يلزم المجتمع بأسره، بمؤسساته وأفراده، بالمساهمة في تمويل هذا التعليم الذي يعد ضرورة تربوية، لذلك فالتمويل يعتبر الشريان المغذي الحيوي الذي تعتمد عليه المؤسسات الجامعية لتحقيق أهدافها، وكذلك لإعداد طاقمها البشري المتنوع للمساهمة في عملية التنمية الاقتصادية في البلد، سواء من حيث الإعداد الكمي أو النوعي. ويتوقف نجاح الخطط التعليمية والبحثية على نوعية وكمية التمويل الذي تحصل عليه هذه الجامعات، ويمكن لها الحصول على التمويل من مصادر متنوعة، ومن بين هذه المصادر يأتي الدور الجديد الذي تلعبه، والمعروف بالوظيفة الثالثة للجامعة.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن تمويل الجامعات عن طريق وظيفتها الثالثة؟

يأتي تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

✓ فيما تتمثل أبعاد الوظيفة الثالثة للجامعة؟

✓ ما هي مصادر تمويل الجامعات؟

✓ كيف يمكن لنقل التقنية والابتكار تمويل الجامعة استنادا لتجارب الجامعات العالمية؟

✓ كيف يمكن للمشاركة المجتمعية تمويل الجامعة استنادا لتجارب الجامعات العالمية؟

\* أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة كيفية تمويل الجامعات عن طريق وظيفتها الثالثة، هذا الهدف الرئيسي يتفرع إلى مجموعة من الأهداف:

✓ الإحاطة بأهم المفاهيم الخاصة بالجامعة والوظيفة الثالثة لها؛

✓ التعرف على مصادر تمويل الجامعات؛

✓ التطرق إلى أهم التجارب العالمية في مجال تمويل الجامعات عن طريق الوظيفة الثالثة.

\* منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهجين، الوصفي من خلال الإحاطة بمختلف المفاهيم الخاصة بتمويل الجامعات ووظيفتها الثالثة، والمنهج التحليلي من خلال عرض تجارب متنوعة لجامعات عالمية في مجال التمويل، باستخدام المكتبة الجامعية والتعمق في المواد الدراسية من خلال التواصل مع المصادر والمراجع المختلفة، سواء كانت ورقية أو إلكترونية.

## 2. الإطار النظري لتمويل الجامعات

تلعب الجامعات دورا حيويا في تطوير المهارات وتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي، ولذلك يعتبر تمويلها أمرا في غاية الأهمية لضمان استمراريتها بجودة عالية، وتتنوع مصادر التمويل حسب البلد والنظام التعليمي السائد، وفي هذا الجزء سنحاول تقديم مفاهيم حول الجامعة ومصادر تمويلها.

### 1.2 مدخل حول الجامعة ووظائفها

#### 1.2.2 نشأة وتطور الجامعة

مرت الجامعة في نشأتها وتطورها بعدة مراحل نوجزها في ما يلي (بلصوار، 2015، الصفحات 185-187):

✓ **المرحلة الأولى:** بدأت نشأة الجامعات في المدارس العامة التابعة للمؤسسات الدينية (كنائس، كاتدرائيات)، وكان هدفها دينيا، لترسيخ قيم وثقافة الدين لدى الطلبة، وإعدادهم ليصبحوا قساوسة فيما بعد.

✓ **المرحلة الثانية:** اتسمت هذه المرحلة بتقهقر أحوال بعض المدارس الحرة بسبب وجود أساتذة غير أكفاء، لم ينجزوا مهامهم على أكمل وجه، لكون الجامعات في هذه الفترة كانت تعاني من الفقر، ولم تحصل على إعانات مالية سوى التبرعات الخيرية التي يمنحها لها الملوك والنبلاء ورجال الدين، ولم يتوفر لديها آنذاك مبان ومعدات خاصة بها.

✓ **المرحلة الثالثة:** أبرز ما يميز هذه المرحلة هو ظهور المعاهد العلمية في مختلف أرجاء العالم، لم يكن غرضها تخريج قساوسة، بل الهدف منها هو تمرين وتدريب الطلبة على طلب العلم والمعرفة، وهذا ما جعلهم يتوافدون بشكل متزايد في هذه المعاهد، وعملوا على تشكيل اتحاد أو نقابة، توفر لهم الأمن والاستقرار وتحل مشاكلهم وتحفظ مصالحهم وشؤونهم الخاصة.

✓ **المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة تم الاعتراف الرسمي بشخصية الجامعة وكيانها من طرف السلطات الدينية والدنيوية على حد سواء، وبالتالي أصبحت الجامعة تتمتع بحقوق خاصة باعتبارها وحدة مستقلة لها كيانها ومقوماتها، على غرار منحها سلطة ترتيب أمور العلم والتعليم، إصدار المناهج والمقررات، وتقديم الدرجات العلمية، وصارت تستهدف إحراز أهداف مدنية ودينية، وتجهيز الطلاب للمهن المتعددة.

#### 2.2.2 تعريف الجامعة

مأخوذة كلمة جامعة University من كلمة Universitas وتعني الاتحاد الذي يضم الأسر ذات النفوذ في السياسة ( ممارسة السلطة)، وتدل على تجمع الأساتذة والطلاب من البلدان المختلفة (الغريب، 2005، صفحة 49)، للتواصل وتداول الأفكار والمعارف. وتعرف على أنها " مؤسسة تعليمية مركز للإشعاع

## الوظيفة الثالثة: نهج جديد لتعزيز تمويل الجامعات -تجارب عالمية-

الثقافي ونظاما ديناميكيا متفاعل العناصر تنطبق عليه مواصفات المجتمع البشري حيث يؤثر مجتمع الجامعة في الظروف المحيطة ويتأثر بها في نفس الوقت" (دحمان، 2018، صفحة 165).

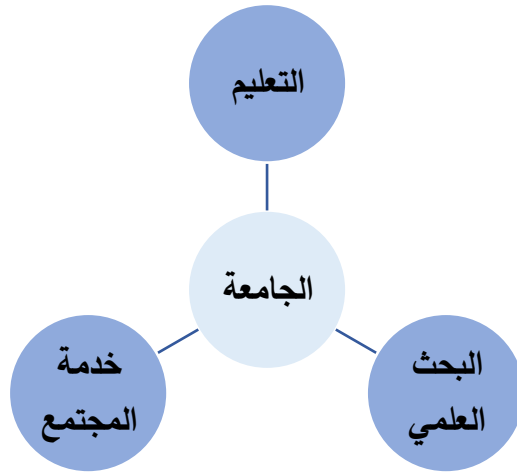
تعد الجامعة إحدى مؤسسات التعليم العالي وهي "مؤسسات علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية والتخصصية وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة وتحرص دوما على توفير كل ما يشجع ويدعم الطلبة لتطوير قدراتهم وحثهم على تنمية روح الإبداع والابتكار" (براهيمي، قادري، و بن حبارة، 2022، صفحة 155).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الجامعة مؤسسة تربوية تثقيفية وتعليمية، تركز نفسها للعلوم والمعارف. وفي هذا المحيط، يتم إثراء المعرفة وتعليم العلوم، ويتم صقل المهارات وتطوير الفكر. الهدف الأساسي منها هو بناء أجيال متعلمة، مثقفة، ومتخصصة، التي يعتمد عليها المجتمع في المستقبل لتفعيل عجلة التنمية والتقدم والتطور.

### 3.2.2 وظائف الجامعة

تقوم الجامعة بثلاث مهام أساسية موضحة في الشكل التالي:

الشكل 1: وظائف الجامعة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (حلاسي، 2022، صفحة 97).

✓ **الوظيفة الأولى (التعليم):** توفر الجامعة للطلاب الذين يلتحقون بها تعليما ثابتا ومستمر لعدة سنوات، بهدف تزويدهم بالخبرات والمهارات العلمية النظرية والتطبيقية التي تؤهلهم لتحمل مسؤوليات العمل في مختلف قطاعات المجتمع. يقوم أساتذة الجامعة، الذين يتمتعون بتأهيل علمي عال ويحملون أعلى الشهادات العلمية، بتقديم هذا التعليم ويقومون بمهام البحث، ويسعون جاهدين لتطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم والتعمق في تخصصاتهم بمواكبة التقدم العلمي المستمر. ولكن لا يمكن للجامعة أداء هذه الدورة الرئيسية إلا من خلال التواصل المستمر بين الطلاب والأساتذة، ومن خلال اهتمام الطلاب بحضور الدروس والمحاضرات وبذل

الجهد في زيادة المعرفة من خلال استخدام المكتبة الجامعية وتعمق في المواد الدراسية من خلال التواصل مع المصادر والمراجع المختلفة، سواء كانت ورقية أو إلكترونية (فلوسي، 2018).

يمكن القول أن وظيفة التعليم هي الوظيفة الأولى للجامعة، منذ تأسيسها، وتهدف الجامعة من خلال دورها التعليمي إلى تنمية شخصية الطالب من جوانب متعددة، وإعداده للتخصير للعمل المستقبلي عبر اكتساب المعرفة وتعزيزها، وتشكيل التوجهات الفكرية من خلال النقاش والحوار والتفاعل. تسعى الجامعة أيضا إلى تحفيز توليد المعرفة والعمل على تقدمها وتطويرها، حيث يتم تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة تعليمية تشجع على البحث العلمي وتحفز على الإبداع. وتتعدد وسائل التعليم في الجامعة لتشمل الدروس النظرية والتطبيقية، مما يسهم في تطوير مهارات الطلاب وإعدادهم لمواكبة متطلبات سوق العمل المتغير.

✓ **الوظيفة الثانية (البحث العلمي):** تهيئ الجامعة للطلاب الفرصة لاكتساب مهارات البحث والتقييم وجمع المعلومات وتحريرها خلال فترة دراستهم الجامعية. وبعد انتهاء المرحلة الجامعية الأولى، يختار بعض الطلاب المتخرجين بتفوق متابعة مساره الأكاديمي في مرحلة جامعية ثانية. في هذه المرحلة، يكون هدفهم الرئيسي هو البحث العلمي بهدف اكتساب معارف جديدة تضاف إلى المعرفة العلمية العامة. يتطلب التفرغ للبحث العلمي استعدادات خاصة غالبا لا تكون متاحة لدى الجميع، مثل الصبر والاستعداد لمواجهة التحديات، والتخلي بروح الاحتساب، وتوفير الأهلية العلمية والذكاء. وعلى الرغم من أن الباحثين يكونون عادة في الأقلية في المجتمع، إلا أن فوائدهم للمجتمع قد تكون ذات قيمة هائلة، حيث يمكن أن يسهموا في تطوير وترقية المجتمع، وحل مشكلاته، وتعزيز تنمية قطاعاته المختلفة (فلوسي، 2018).

وتعتبر الوظيفة الثانية للجامعة وهي عملية نظامية ومنهجية تجرى من قبل فرد أو جماعة بهدف فهم، استكشاف، أو حل مشكلة معينة في إطار علمي، بحيث يتضمن البحث العلمي جمع البيانات، وتحليلها، واستنتاج النتائج بشكل منطقي ومبني على المنهجية العلمية، ويمكن أن يكون البحث العلمي ذا صلة بمختلف المجالات مثل الطب، والهندسة، والعلوم الاجتماعية، والعلوم الطبيعية. بشكل عام، تتمثل وظيفة البحث العلمي في توفير المعرفة الجديدة، وتعزيز التفاهم، وتطوير التكنولوجيا، وتحسين الحياة البشرية.

✓ **الوظيفة الثالثة (خدمة المجتمع):** في عالمنا المعاصر الذي يتسم بالتقدم العلمي والتكنولوجي، والسعي المستمر نحو المزيد من التقدم والتطور، وتحقيق أعلى مستويات الرفاهية واليسر في الحياة، يعتبر العلم والمعرفة أساسا وروحا لأي عملية تنمية. وبما أن المهمة الرئيسية للجامعات هي تقديم العلم وتسهيل وصول الطلاب إليه، فإنها تلعب دورا حيويا في خلق بيئة ملائمة للتنمية الشاملة. تقوم الجامعات بتقديم الأبحاث والمعرفة والخبرات اللازمة لدفع عجلة التنمية والتقدم. ويتم ذلك عن طريق تطوير وتوجيه البحث العلمي بما يخدم مصلحة المجتمع، ويوفر له متطلباته، ويحقق تطوره من خلال بناء قدرات الإنسان، وتعزيز اهتماماته، وتطوير مستوى تفكيره (فلوسي، 2018).

## 2.2 تعريف ومصادر تمويل الجامعات

## الوظيفة الثالثة: نهج جديد لتعزيز تمويل الجامعات -تجارب عالمية-

تمويل الجامعات عنصر أساسي وضروري في دعم عمليات التعليم والبحث والخدمات التي تقدمها، وتختلف مصادر التمويل باختلاف الجامعات والبلدان، ولكن عموماً، تعتمد الجامعات على مجموعة متنوعة من المصادر لتمويل أنشطتها، سنعرضها في هذا العنصر بعد التطرق لتعريفه.

### 1.2.2 تعريف تمويل الجامعات:

يعرف التمويل على أنه مجموعة الوسائل والأساليب والأدوات التي تستخدمها المؤسسة للحصول على الأموال الضرورية لتمويل نشاطاتها الاستثمارية والتجارية. وبناء على ذلك، يتوقف تحديد مصادر التمويل على الخيارات المتاحة في البيئة المحيطة بالمؤسسة. ويعرف أيضاً بأنه عملية الحصول على الأموال من مصادر متنوعة، وهو جانب أساسي في مهام الإدارة العليا في هياكل المنظمات العملية (زنانرة و العيد، 2023، صفحة 327).

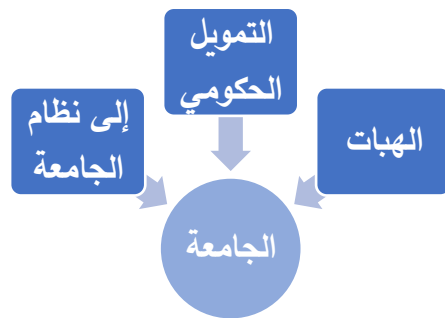
أما تمويل الجامعات فيعرف على أنه: "مجموع الموارد المالية المخصصة للتعليم الجامعي من الموازنة العامة للدولة أو بعض المصادر الأخرى مثل الهبات أو التبرعات أو الرسوم الطلابية أو المعونات المحلية والخارجية وإدارتها بفعالية بهدف تحقيق أهداف التعليم الجامعي خلال فترة زمنية محددة" (قرة و شوتري، 2021، صفحة 91).

من خلال ما سبق يمكن القول أن تمويل الجامعة هو العملية التي تشمل توفير وتأمين الموارد المالية اللازمة لدعم وتشغيل الأنشطة الأكاديمية والإدارية في مؤسسة التعليم العالي، وتحقيق أهدافها المتنوعة. يشمل تمويل الجامعة مصادر مالية متنوعة، ويكون توجيه هذه الموارد بشكل فعال حيوي لضمان استدامة وتطوير الجامعة.

### 2.2.2 المصادر الداخلية لتمويل الجامعات

تلعب هذه المصادر دوراً حيوياً في توفير الموارد المالية اللازمة لدعم الأنشطة الأكاديمية والبحثية وتحسين البنية التحتية، مما يساهم في رفع مستوى جودة التعليم والتميز الأكاديمي للجامعة، والشكل الموالي يوضح هذه المصادر:

الشكل 2: المصادر الداخلية لتمويل الجامعات



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (بوطروة، أبو حفص، و عزاز، 2020، صفحة 15).

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن المصادر الداخلية لتمويل الجامعات تشمل عموماً (التمويل الحكومي، الهبات، التحول إلى نظام الجامعة المنتجة)، والتي تسعى هذه المؤسسة التعليمية من خلالها لتحقيق الاستقلال المالي، وتوفير الاحتياجات الخاصة بها، وفي التالي توضيح لهذه المصادر:

✓ **التمويل الحكومي للجامعة:** يتم التمويل الحكومي للجامعة وفق الأساليب الثلاثة التالية:

- التمويل عن طريق الحكومة المركزية؛
- التمويل المشترك بين الحكومة المركزية والسلطات المحلية؛
- التمويل بالمشاركة بين الحكومة المركزية والمؤسسات الإنتاجية.

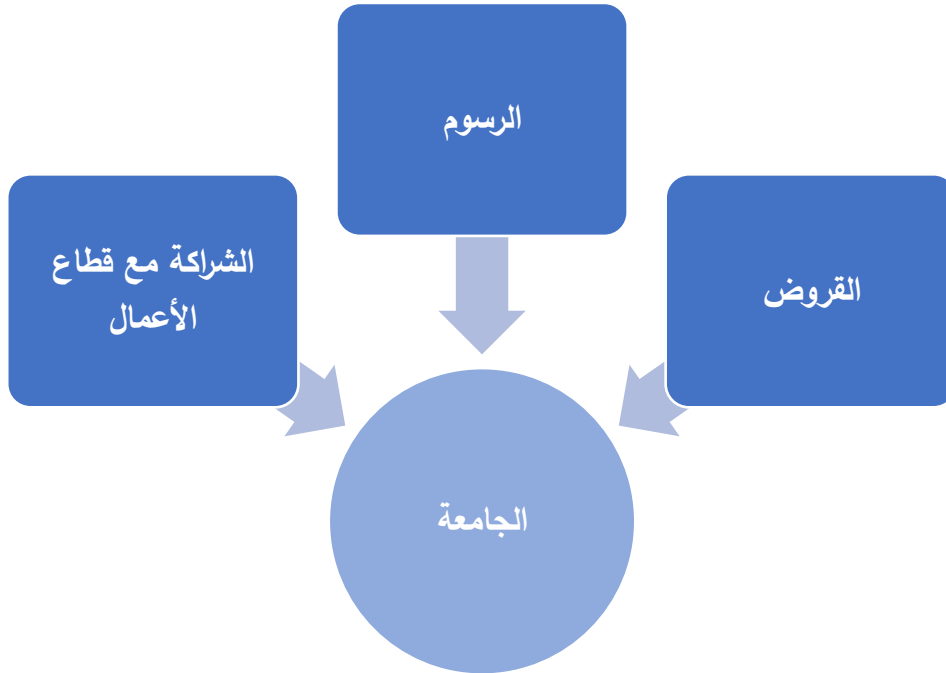
✓ **التحول إلى نظام الجامعة المنتجة:** المقصود بالجامعة المنتجة هو قيام مؤسسات التعليم العالي ببعض الأنشطة التي تستطيع من خلالها تحقيق موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين؛

✓ **الهبات:** الهبات تقدم إما عن طريق شركات خاصة أو جمعيات، وتستخدم الدول هذه السياسة التمويلية لدعم الجامعات الحكومية والخاصة (بوطورة، أبو حفص، و عزاز، 2020، صفحة 15).

### 3.2.2 المصادر الخارجية لتمويل الجامعات

إضافة إلى المصادر الداخلية، فالجامعة تلجأ أيضاً إلى مصادر أخرى خارجية لحل مشكلة التمويل، نظراً لتوسع أنشطتها، وتلبية حاجياتها المتزايدة وتطلعاتها للنمو والتطوير، ويوضح الشكل التالي المصادر الخارجية لتمويل الجامعات:

الشكل 3: المصادر الخارجية لتمويل الجامعات



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (بوطورة، أبو حفص، و عزاز، 2020، صفحة 15)

## الوظيفة الثالثة: نهج جديد لتعزيز تمويل الجامعات -تجارب عالمية-

نرى من الشكل السابق، أن الجامعة تعتمد على الرسوم، القروض، والشراكة مع قطاع الأعمال كمصادر خارجية لتمويل مهامها، وتعزيز مكانتها وتأثيرها في المجتمع، وفي التالي شرح لهذه المصادر:

✓ **الرسوم:** يعتبر الرسم مصدرا ماليا يتحصل عليه الدولة من الأفراد الذين يحتاجون إلى خدمات معينة تقدم حصريا من قبل الدولة، ويتم دفع الرسوم كوسيلة للالتزام في حال كانت الخدمات مفروضة الدفع. يشمل ذلك الرسوم المفروضة على جميع الطلاب المسجلين بكميات محددة، ويشمل أمثلة على ذلك رسوم الأنشطة الطلابية، ورسوم النقل الجامعي، ورسوم الإرشاد والتوجيه. تتبع هذه الاستراتيجية تدفقا من الإيرادات الثابتة لضمان توفير الخدمات حتى للطلاب الذين يستفيدون من هذه الخدمات؛

✓ **القروض:** تنقسم إلى:

- قروض تطلبها الدولة من أجل دعم وتمويل مؤسسات هذا القطاع وتكون خارجية بشروط من طرف البنك الدولي، أو داخلية من طرف المؤسسات وقطاع الأعمال.
  - قروض تقدم مباشرة للطلبة غير القادرين على تمويل تعليمهم، ففي ظل الاتجاه لفرض الرسوم للدراسة أصبح إقراض الطلبة لتغطية نفقات دراستهم من النظم المستحبة، بل يعتقد البعض أنها الحل المرضي من ناحية العدالة والكفاءة معا، ويسترد القرض وفوائده بعد تخرج الطالب وتوظيفه.
- ✓ **الشراكة مع قطاع الأعمال:** تعتبر الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية سواء العامة أو الخاصة سياسة فعالة جدا في مجال التمويل (بوطروة، أبو حفص، و عزاز، 2020، صفحة 15).
- بالإضافة إلى أنه توجد مصادر أخرى تتمثل في:
- ✓ **التمويل الذاتي:** وذلك من خلال الجمع بين العمل والدراسة أو القيام بأعمال إنتاجية مجاورة (كالكليات التقنية والصناعية والمستشفيات الجامعية، والاستشارات الهندسية)، بعبارة أخرى تمول بعض الجامعات نفسها ذاتيا من خلال مواردها المتتالية من بيع منتجاتها الخاصة والخدمات التي تقدمها؛
- ✓ **أقساط التعليم المسائي:** هناك بعض الكليات لها القدرة على فتح باب التقديم للدراسات المسائية في أقسامها مقابل مبالغ معينة يدفعها الطالب (كياري، 2014، صفحة 109).

### 3. الوظيفة الثالثة للجامعات

الوظيفة الثالثة للجامعة (خدمة المجتمع) تشكل أحد الأركان الرئيسية لرسالة المؤسسة الأكاديمية. إن خدمة الجامعة للمجتمع تتعلق بالمساهمة الفعالة والإيجابية التي تقدمها الجامعة للمجتمع المحيط بها. تعتبر هذه الخدمة جزءا أساسيا من مسؤوليات الجامعة نحو المجتمع وتعكس التزامها بتحسين جودة الحياة وتلبية معظم احتياجاته.

#### 3.1 مفهوم الوظيفة الثالثة للجامعة:

عرفت الجامعة خلال القرن العشرين تغيرات من حيث نظامها ووظائفها فلم تعد تقتصر على التعليم بل تخطت ذلك للاهتمام بقضايا ومشاكل المجتمع وخدمته والبحث عن السبل الفعالة لإنمائه، فأضافت بذلك وظيفة



ثالثة تمثلت في خدمة المجتمع، فتحوّلت بذلك الجامعة من كونها "مركزاً للبحث الحر للوصول إلى المعرفة وفق ما كان ينادي به "جون نيومان" " NEWMAN.J " في كتابه "فكرة الجامعة" إلى جامعة متعددة الوظائف وفق المفهوم الذي صكه لها "كلارك كلير" "CLARK KLER". وبدأت تظهر ملامح هذا الدور بداية مع انتشار التعليم الجامعي في أمريكا متأثراً بالفلسفة البرجماتية، فجاء في تقرير لجنة ماساشوستس التشريعية في هارفارد عام 1850: "لقد فشلت الكليات في التجاوب مع آمال وطموحات الناس في الولاية، فالكلية ينبغي أن تفتح أبوابها للأولاد الذين يبحثون عن تعليم محدد، لأغراض محددة يسعون إليها، إنها ينبغي أن توفر للناس التعليم العملي (التطبيقي) الذي يحتاجونه، وليس القراءات الكلاسيكية التي لا تناسب سوى الطبقات الأرستقراطية، إننا ينبغي أن نساعد الشباب لأن يكونوا فلاحين أو ميكانيكيين أو تجار" (خالد و شابونية، 2019، صفحة 175).

وهي العلاقة التي تربط الجامعة والمجتمع المحيط بها، ويظهر بوضوح أن فعالية التعليم ودوره يتسارعان مع زيادة الوعي والإدراك حول ضرورة ربط التعليم العالي بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، بحيث يعزز هذا الربط الوعي بأهمية المؤسسات التعليمية في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية، وتظهر فعالية التعليم العالي في توفير القيادة والبحث العلمي لتعزيز التقدم والابتكار، بهدف القضاء على الفجوة المصطنعة بين الجامعة والمجتمع. وفي هذا السياق، تكتسب الجامعة والبحث العلمي مكانة بارزة في قيادة المجتمع وتحويله من حالة التخلف والضيق إلى حالة التقدم (بوقرع، 2018، صفحة 1256، 1257).

خدمة الجامعة للمجتمع تحمل أهمية كبيرة وتأثيرات إيجابية على مختلف الأصعدة، وتتمثل في (كواشي، 2015، صفحة 133، 144):

✓ تقدم خدمة الجامعة للمجتمع فرصة للأستاذ والطالب لعيش مشكلات مجتمعهم والمواءمة بين النظرية والواقع لتعديل مناهج التعليم وأساليبه وتوجيه أبحاثهم ودعمها بما يناسب حاجات المجتمع، كما أنها وسيلة لتحقيق الذات وتعزيز الانتماء للمجتمع والوطن؛

✓ خدمة الجامعة للمجتمع تتيح للمجتمع ومؤسساته استغلال موارد الجامعة البشرية والمادية والعلمية والفكرية، باعتبارها أهم مؤسسات المجتمع والتي تضم نخبة من المفكرين والمؤهلين لحل مشكلات المجتمع وفهم قضاياها.

### 2.3 أبعاد الوظيفة الثالثة للجامعات

تسعى الجامعات من خلال مهمتها الثالثة لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز العدالة الاجتماعية والاقتصادية في مجتمعاتها، حيث تحاول اليوم أن تتخذ دوراً أكثر انفتاحاً وتأثيراً في مجتمعاتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، تتمثل في:

#### 1.2.3 التعليم المستمر

أصبح مفهوم التعليم المستمر لا يقتصر فقط على تعليم الكبار ومحو الأمية الأبجدية والثقافية، بل تطور ليشمل تنمية معارف ومهارات جميع فئات المجتمع، التعليم المستمر اليوم يشمل تقديم برامج تعليمية تستهدف تحسين المهارات وتوسيع المعرفة لفئات متنوعة من الناس. في هذا السياق، تعتبر الجامعة منبراً للجميع لاكتساب

## الوظيفة الثالثة: نهج جديد لتعزيز تمويل الجامعات -تجارب عالمية-

العلم والمعرفة، سواء كانوا شبانا أو كبارا في السن، وسواء كانت لديهم خبرة مهنية أو لا. ويفترض أن يكون التعليم المستمر وسيلة للتعلم مدى الحياة، مما يتيح للأفراد الاستمرار في تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم في مجالات متنوعة. بشكل عام، يعتبر التعليم المستمر جزءا أساسيا من مفهوم التعلم الذي يركز على تحقيق التنمية الشخصية والاحترافية للأفراد على مر الحياة. ولقد جرى الاتفاق بين مؤسسي المشروع البحثي الأوروبي للوظيفة الثالثة بأن يضم بعد التعليم المستمر 18 مؤشرا لمتابعة وتقييم مجموعة من النشاطات المتمثلة في (بونقيب و هباش، 2018، صفحة 39، 40):

- ✓ تضمن رسالة واستراتيجية الجامعة لبعث التعليم المستمر (04 مؤشرات)؛
- ✓ تحليل الطلب على التعليم وتصميم المناهج الدراسية (06 مؤشرات)؛
- ✓ تطبيقات التسجيل والقبول (03 مؤشرات)؛
- ✓ التعليم والتعلم (مؤشر واحد)؛
- ✓ تقييم الجودة (03 مؤشرات)؛
- ✓ التقييم والمتابعة النهائية (مؤشر واحد).

### 2.2.3 نقل التقنية والابتكار

يشير هذا البعد إلى عملية نقل المعرفة التقنية والتكنولوجية من مصدرها (جامعة أو مخبر بحث) إلى مؤسسة أو منظمة تستخدم هذه التقنية في تطوير منتجات أو خدمات جديدة، ويشمل نقل التقنية أيضا تحويل الأفكار والابتكارات من مرحلة البحث الأساسي إلى التطبيقات العملية والتجارية، والابتكار يشير إلى تطبيق الأفكار والابتكارات الجديدة لخلق قيمة جديدة، سواء في صورة منتجات جديدة أو تحسينات على المنتجات والعمليات الحالية.

ولقد جرى الاتفاق بين مؤسسي المشروع البحثي الأوروبي للوظيفة الثالثة على أن يضم هذا البعد 20 مؤشرا لمتابعة وتقييم مجموعة من النشاطات المتمثلة في (بونقيب و هباش، 2018، صفحة 41، 42):

- ✓ تضمن رسالة واستراتيجية الجامعة لبعث نقل التقنية والابتكار (03 مؤشرات)؛
- ✓ منح براءات الاختراع الخاصة بالجامعات للشركات، ويضم (مؤشرين اثنين)؛
- ✓ تكوين وتدريب أعضاء المؤسسات الناشئة، ويضم (مؤشرا واحدا)؛
- ✓ المشاركة في الإبداع الثقافي والاجتماعي لأفراد الأسرة الجامعية (ويضم مؤشرا واحدا)؛
- ✓ معالجة مشاكل التعاون في مجال البحث والتطوير، ويضم (4 مؤشرات)؛
- ✓ الفضاءات المشتركة والتفاعلية بين الجامعة والقطاعات الأخرى، ويضم هذا العنصر (مؤشرا واحدا)؛
- ✓ الحركية والتعليم، ويضم هذا المحور (08 مؤشرات).

### 3.2.3 المشاركة المجتمعية

تتجه الجامعة نحو التواصل مع المجتمع كدليل على الدور المؤثر لها وأنها لا تعمل بمعزل عن أفرادها، بل تسعى للانخراط بين فئاته وشرائحه المختلفة من خلال المشاركات الاجتماعية والبحوث التي لها الأثر المباشر

على المجتمع، كما أنها لم تعد تنتظر طلب الخدمة بل يتعين عليها البدء الذاتي في تقديم هذه الخدمة بكل جودة وكفاءة (حنك و بواب، 2020، صفحة 177).

ولقد حدد مؤسسوا المشروع البحثي الأوروبي لبعد المشاركة المجتمعية للجامعة كوظيفة ثالثة مجموعة تضم 16 مؤشرا لمتابعة وتقييم مجموعة من النشاطات، والتي تتمثل في (بونقيب و هباش، 2018، صفحة 43):  
✓ وجود بعد المشاركة المجتمعية متضمنا في رسالة وإستراتيجية وخطة عمل الجامعة (04 مؤشرات)؛

✓ التزام أعضاء الأسرة الجامعية بتقديم النصائح والخبرات لطالبيها في مختلف القطاعات الاقتصادية، ويقاس هذا النشاط (بمؤشر واحد)؛

✓ تقديم الجامعة خدمات وتسهيلات للمجتمع في مجالات التعليم والصحة والشغل والثقافة، ويضم هذا المحور (04 مؤشرات)؛

✓ التوعية التعليمية والتفتح على المجتمع والتنوع في تقديم الخدمات، ويضم هذا البعد (07 مؤشرات).

#### 4. تجارب جامعات عالمية في مجال التمويل:

إن نقص التمويل للجامعات يشكل تحديا على الساحة الدولية، حيث تتأثر به البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، وفي الوقت الحالي، تعمل الدول على إعادة هيكلة نظام تمويل التعليم العالي بهدف تحقيق أهداف التنمية بشكل أفضل، فالدول المتقدمة استفادت من تنوع النماذج المستخدمة في تمويل جامعاتها، وذلك من خلال تجاربها المختلفة في هذا المجال، هذا التنوع في أساليب التمويل قد ساهم في تعزيز قدرة هذه الدول على إدارة تمويل الجامعات بشكل أكثر فعالية، ومن بين هذه الأساليب نجد التمويل الذاتي للجامعة وذلك عن طريق وظيفتها الثالثة من نقل التقنية والابتكار والمشاركة المجتمعية، وفي التالي بعض تجارب الدول حول هذا الأسلوب.

##### 1.4 تجارب جامعات المملكة المتحدة

على صعيد التمويل الذاتي عن طريق الاستثمار والشراكة المجتمعية، تكشف دراسة استقصائية أجريت على 161 مؤسسة للتعليم العالي في المملكة المتحدة أن 93% منها تقدم دورات قصيرة مخصصة للشركات، وذلك في الحرم الجامعي في أماكن العمل ومن الأمثلة على التعاون القوي بين الجامعات وأرباب الأعمال في مجال تطوير الدورات وتقديمها:

✓ مركز بحوث التصنيع المتقدم التابع لجامعة University of Sheffield والذي يقدم التلمذة الصناعية وفرصة الحصول على برامج ممولة بالكامل للحصول على الدرجة الجامعية وما بعدها والمصممة لتلبية احتياجات الشركات الصناعية من المهارات العملية والأكاديمية؛

✓ تعاون جامعة The University of South Wales مع خطوط الجوية البريطانية حيث يتخرج الطلاب بعد الحصول على شهادة في هندسة صيانة الطائرات، والرخصة المهنية القياسية؛

## الوظيفة الثالثة: نهج جديد لتعزيز تمويل الجامعات -تجارب عالمية-

✓ الدورات التدريبية عالية المستوى التي تقدمها The University of Derby في مجال تكنولوجيا المنتجات المعدنية، وتهدف إلى تلبية الاحتياجات من المهارات في صناعة المنتجات المعدنية، ويتم تصميم الدورة في شراكة مع منظمات الصناعة والهيئات المهنية الرائدة وتجمع بين تطوير المهارات العملية واكتساب المعرفة. كما يعد أشهر نماذج الاستثمار والشراكة المجتمعية نموذج كلية/جامعة لندن الإمبراطورية (الكلية الامبريالية للعلوم والتكنولوجيا والطب)، فقد انفتحت مع مجموعة الابتكارات الإمبراطورية المحدودة وهي إحدى الشركات الرائدة في مجال التكنولوجيا التجارية في المملكة المتحدة على تطوير وحماية وتسويق التكنولوجيات الجديدة من خلال الترخيص للشركات الراسخة أو تأسيس الشركات المبتدئة، في عام 1986 بدأت المجموعة كمكتب لنقل الابتكارات من كلية لندن، وأصبحت شركه ممولة بالكامل للجامعة في عام 1997، وبرأس مال 26 مليون جنيه إسترليني، وفي عام 2006 أصبحت مسجلة باعتبارها شركة في سوق الاستثمار في بورصة لندن، بل وأصبحت شركة مدرجة بوصفها أول مكاتب نقل تكنولوجيا الجامعة، ومنذ عام 2005 / 2006 أسفرت الابتكارات عن حوالي 206 مليون جنيه إسترليني، وقد استثمرت الشركة ما مجموعه 83 مليون جنيه إسترليني، ورفعت استثماراتها إلى 78 شركة استثمارية، تزيد قيمتها عن 300 مليون جنيه إسترليني، كما أن لدى الشركة إستراتيجية مستقبلية مع كلية لندن الإمبراطورية تمتد إلى عام 2020، والتي بموجبها تتصرف لتكون بمثابة مكسب رئيسي لنقل تكنولوجيا الجامعة، ولها الحق في الملكية الفكرية الناشئة عن البحوث، وقد أصبح للشركة قدرة كبيرة على تسويقها كما تستثمر في تدفقات التكنولوجيا في مجال الرعاية الصحية والطاقة والهندسة والبيئة، وفي عام 2011 قامت الشركة بتخصيص مبلغ إضافي قدره 140 مليون جنيه إسترليني، مما مكنها من تسريع النشاط الاستثماري وزيادة حجم استثماراتها وتوسيع نطاقها لتشمل الشركات التي تدعمها شركتها مع كامبريدج Cambridge Enterprise وأكسفورد سبين Oxford Spin، وقد أصبحت إستراتيجية الشركة هي: استثمار مبالغ أكبر والحفاظ على شراكاتها على مدى زمني أطول، لتحقيق أقصى قدر ممكن من القيم (ثروت و محمود، 2018، الصفحات 50-52).

### 2.4 تجارب الجامعات الأسترالية

تعتبر تجارب الجامعات الأسترالية إحدى التجارب الواجب الاقتداء بها في مجال الحصول على التمويل عن طريق وظيفتها الثالثة من خلال المشاركة المجتمعية، على سبيل المثال جامعة سيدني، فقد حصلت على أكثر من 36 مليون دولار من مجلس البحوث الأسترالي The Australian Research Council لتمويل 78 مشروعاً بحثياً، كما أعلن القائم بأعمال وزير التعليم والشباب عن تخصيص 258,6 مليون دولار ل 587 مشروعاً اكتشافي، حيث يقود باحثو جامعة سيدني البلاد من خلال أبحاثهم واكتشافاتهم، كما تلقت الجامعة أيضاً 6,6 مليون دولار لتمويل ستة مشاريع، وخمس منح لربط الأكاديميين بالعمل مع الشركاء الحكوميين وشركاء الصناعة، وتعزيز البنية التحتية والمعدات والمرافق، وقد تم التمويل في مشاريع تخص مجالات: الهندسة والعلوم والآداب والعلوم الاجتماعية وإدارة الأعمال والموسيقى والهندسة المعمارية والتصميم والتخطيط والطب والصحة، ويتضح مما سبق أهمية البحث

العلمي والمشاركة المجتمعية كمصدر دخل للجامعة حيث تسهم نتائج الأبحاث في تنمية قطاع الصناعة والاقتصاد في البلاد، مما يؤدي إلى تنميتها، وتعزيز النمو الاقتصادي بها (سعيد حباكه، 2022، صفحة 343، 344).

### 4.3 تجارب الجامعات الأمريكية

تعد الجامعات الأمريكية من أبرز الجامعات العالمية ذات السبق في تطبيق الوظيفة الثالثة للبحث عن مصادر تمويلها، حيث أنها تحرص على المحافظة على الترابط القوي مع المجتمع ومؤسساته الصناعية، من خلال إقامة شراكات مع باحثين من الجامعات والمؤسسات الإنتاجية لتسهيل عمليات البحث. كما أصبحت تعتبر مراكز حيوية للبحوث العلمية، وليس فقط كمراكز أكاديمية، حيث تركز على التفاعل مع المؤسسات الصناعية الكبيرة، من بين النماذج البارزة لهذا التعاون هو نموذج الحاضن التكنولوجي في جامعة أوستن، الذي يعتبر واحداً من أبرز النماذج التي تهدف إلى تعزيز التعاون بين الجامعة وقطاع الإنتاج في مجال البحث العلمي. ويسعى هذا التعاون إلى تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال استخدام الأبحاث والابتكارات الجامعية في صناعة المشاريع، مما يعزز دور الجامعات في تمويل ذاتها (حليمة، 2020، صفحة 398).

تتوجه معظم الجامعات الأمريكية إلى الاستثمار وتحقيق الاستدامة المالية ذاتياً، معتمدة في ذلك على تعزيز إدارة وتسويق ابتكاراتها، فضلاً عن التعاون والشراكة المجتمعية، ونجد على سبيل المثال واد السيليكون الذي يعتبر نموذجاً فريداً في عمل الجامعات والشركات جنباً إلى جنب، لدفع امتداد المعرفة وتراكمها، فإنها تصبح محركاً قوياً للابتكار والنمو الاقتصادي، وهو مثال حي لأكثر من 5 عقود، فقد أنتج شبكة كثيفة من التعاون الغني والطويل الأمد في المنطقة، وأدى إلى ظهور تكنولوجيات جديدة بوتيرة متسارعة، فضلاً عن التحول في قطاع الصناعة، يلزمه تحديثاً لدور الجامعة وهذا النوع من التعاون أصبح أولوية قصوى، وفوائده واضحة ومن ذلك: تعزيز مصادر التمويل الخارجي، تعزيز فرص الأساتذة والخريجين للعمل على البحوث الرائدة، مع الحفاظ على التدريس وتقديم الحلول اللازمة لمواجهة الضغوطات، وتنتج أغلب الشراكات بين القطاعين الجامعي والصناعي دخلاً وتدفقات تمويل جديدة للمؤسسة الأكاديمية المعنية (ثروت و محمود، 2018، صفحة 54، 55).

### 4.4 تجارب الجامعات اليابانية

تلعب الشركات دوراً هاماً في تمويل الجامعات في اليابان، فقد شاركت 3 كيانات اقتصادية كبيرة في تمويل البرنامج التعليمي للتعليم الإلكتروني (سوني، باناسونك، هيتشي)، إذ وفرت الاحتياجات الكافية لهذه التجربة، ويمكن للجامعة استعمال الأموال وفقاً لتقديرها، والاحتفاظ بالفائض.

كما تبذل الجامعات اليابانية جهوداً للحصول على الهبات والمنح من القطاع الخاص، وتغطي هذه الإعانات 50 إلى 60 في المائة من إيراداتها الحالية، بالإضافة إلى أنها عملت العديد من الإصلاحات في الجانب التمويلي، فابتداءً من عام 2015 كانت نسبة مصادر التمويل العام في اليابان لا تشكل سوى 34.3 بالمائة، في حين أن النسبة المئوية لجميع مصادر التمويل الخاصة 66.7 بالمائة.

## الوظيفة الثالثة: نهج جديد لتعزيز تمويل الجامعات -تجارب عالمية-

هذا وتقوم الجامعات اليابانية بتمويل نفسها عن طريق نقل التكنولوجيا والابتكار فقد ارتفعت كمية الإيرادات المتولدة عن الملكية الفكرية وبراءات الاختراع من 891 مليون ين ياباني إلى 1992 مليون ين ياباني بين عامي 2009 و2014 (العتيبي، 2018، صفحة 18، 19).

من خلال استعراض هذه التجارب يمكن القول أن هذه الدول تبذل جهودا مكثفة للبحث عن مصادر تمويل إضافية عن طريق ممارسة وظيفتها الثالثة بنقل التقنية والابتكار وتسويقها والمشاركة المجتمعية، حتى تقضي على أزمة التمويل التي تتعرض لها ولتقادي الاتكال التام على التمويل الحكومي ومن الدروس المستفادة منها نجد:

✓ من خلال تجارب جامعات المملكة المتحدة، يتضح أنها تعتمد على التمويل الذاتي من خلال الاستثمار والشراكة المجتمعية، يتم تقديم دورات قصيرة مخصصة للشركات داخل الجامعات، بما في ذلك دورات تدريبية عالية المستوى في مجال تكنولوجيا المنتجات المعدنية، تم تصميم هذه الدورات بالتعاون مع منظمات الصناعة والهيئات المهنية الرائدة، مما يسفر عن تحقيق إيرادات إضافية للجامعات، بالإضافة إلى ذلك، أسست الجامعات مكتبا مخصصا لنقل التكنولوجيا والابتكارات، بهدف الترويج لها وتسويقها وجلب عوائد إضافية؛

✓ من خلال تجارب الجامعات الأسترالية، نلاحظ أنها تحرص على ربط الأكاديميين مع الشركاء الحكوميين وشركاء الصناعة، من أجل تمويل عدة مشاريع في مجالات مختلفة وتسويق الأبحاث العلمية وبالتالي فإنها تعتبر كمصدر دخل للجامعة؛

✓ من خلال تجارب الجامعات الأمريكية، يظهر أنها قامت بتحقيق تقدم فريد من نوعه، في تنفيذ مفهوم الوظيفة الثالثة لتحقيق التمويل، تولي هذه الجامعات اهتماما خاصا بإقامة روابط قوية مع المجتمع والمؤسسات الصناعية، وتستخدم الجامعات أبحاثها وابتكاراتها في تطوير وتنفيذ مشاريع صناعية، وتسعى إلى تسويقها بشكل فعال، ونتيجة لذلك يعزز هذا النهج دور الجامعات في تمويل نفسها وتوليد إيرادات أخرى؛

✓ من خلال الاطلاع على تجارب الجامعات اليابانية، نجد أنها تحرص على الحصول على مصادر التمويل من خلال الشراكة مع المؤسسات الاقتصادية الكبيرة، كما تبذل جهودا للحصول على الهبات والمنح من القطاع الخاص، بالإضافة إلى أنها تقوم بنقل التقنية والابتكار وبيعها من أجل توليد إيرادات إضافية.

### 5.الخاتمة:

في الختام، يظهر بوضوح أن تمويل الجامعات له أهمية كبيرة في تعزيز التعليم العالي والبحث العلمي. إن الابتكار في استراتيجيات التمويل يسهم في تعزيز قدرة الجامعات على تقديم برامج تعليمية متقدمة ودعم الأبحاث. بحيث يتعين عليها أن تتجاوز الحدود التقليدية وتتبنى نهجا جديدا يجمع بين مصادر التمويل المتنوعة وتستفيد من التجارب العالمية الناجحة من خلال الوظيفة الثالثة: نقل التقنية والابتكار والمشاركة المجتمعية، وهذا ما يجعل الجامعات تحقق استدامة أفضل للتمويل، وتعزز دورها كمحرك للتقدم الاقتصادي والابتكار، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ تقوم الجامعة بثلاثة وظائف رئيسية: التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع؛

- ✓ تتمثل الوظيفة الثالثة للجامعة في خدمة المجتمع وتشمل على ثلاثة أبعاد هي: التعليم المستمر، نقل التقنية والابتكار، المشاركة المجتمعية؛
  - ✓ تتحصل الجامعة على التمويل من مصادر متنوعة: داخلية (الهبات، التمويل الحكومي، التحول إلى نظام الجامعة المنتجة)، وأخرى خارجية (الرسوم، القروض، الشراكة مع قطاع الأعمال)، التمويل الذاتي، أقطار التعليم المسائي؛
  - ✓ من خلال تجارب الجامعات المعروضة في مجال التمويل (المملكة المتحدة، أستراليا، الولايات المتحدة، اليابان)، فإنها تتبع الوظيفة الثالثة كنهج استراتيجي جديد للبحث عن مصادر تمويل جديدة المتمثلة في نقل التقنية والابتكار والمشاركة المجتمعية مع القطاع الخاص والمؤسسات المحيطة بها. من خلال النتائج المتوصل إليها نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية:
  - ✓ تقديم حوافز مادية ومعنوية للجامعات التي تعتمد على نفسها في التمويل؛
  - ✓ فرض قوانين لإشراك مؤسسات المجتمع في تمويل الجامعات وعدم الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي؛
  - ✓ تشجيع الجامعات على تطوير شراكات إستراتيجية مع الشركات والصناعات المحلية والعالمية من أجل إضافة موارد مالية أخرى؛
  - ✓ إقامة مكاتب لنقل التكنولوجيا داخل الجامعات لتسهيل عمليات تحويل التكنولوجيا وإدارة حقوق الملكية الفكرية وتسويقها من أجل توليد إيرادات إضافية للجامعة؛
  - ✓ تشجيع الباحثين على التفاعل المستمر مع الصناعة لتحديد فرص نقل التكنولوجيا؛
  - ✓ إطلاق حملات إعلامية لزيادة الوعي حول الحاجة إلى التبرعات الخيرية؛
  - ✓ تشجيع الشراكات مع الصناعة لتطوير مشاريع بحثية تلبي احتياجات السوق.
- 6. قائمة المراجع:**

- أحمد بونقيب، و سامي هباش. (2018). تعزيز الوظيفة الثالثة للجامعات -تصور مقترح-. مجلة الابتكار والتنمية الصناعية (01).
- أسماء خالد، و زهية شابونية. (2019). وظائف الجامعة الجزائرية: مساءلة في واقع الفعل ومعيقاته. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 02(06).
- آسية براهيم، جميلة قادري، و عادل بن حبارة. (2022). دور مؤسسات التعليم العالي في تشجيع التفكير الإبداعي للطلبة: دراسة حالة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان. مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، 05(02).
- أمل سعيد حباكه. (2022). دراسة مقارنة لمصادر تمويل بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الإفادة منها في الجامعات الحكومية المصرية. مجلة كلية التربية (01).
- بريني دحمان. (2018). دور الجامعة في خدمة المجتمع. مجلة آفاق للعلوم (13).
- حسناء بلج العتيبي. (2018). تجارب بعض الدول المتقدمة (أمريكا، بريطانيا، اليابان، أستراليا) في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة منها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 02(25).

## الوظيفة الثالثة: نهج جديد لتعزيز تمويل الجامعات -تجارب عالمية-

- حليمة قره، و أمال شوتري. (2021). دور القطاع العائلي وقطاع الأعمال في تمويل البعد الثاني للدور الجديد للجامعة بالجزائر. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 05(02).
- ريمة زنانرة، و شريفة العيد. (2023). مصادر التمويل في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه -دراسة نظرية-. *مجلة المالية والأسواق*، 10(02).
- سامية كواشي. (2015). خدمة المجتمع الوظيفة الثالثة للجامعات. *مجلة العلوم الانسانية* (44).
- سهيلة بلصوار. (2015). نشأة الجامعات وتطورها. *مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية* (13).
- صقر عبد العزيز الغريب. (2005). الجامعة والسلطة (دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة). 49. ب م ن: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد عبد الحافظ ثروت، و ابراهيم سعد محمود. (2018). تمويل جامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية* ، 02(101).
- عز الدين حليمة. (2020). التمويل الذاتي للتعليم العالي-الجامعة المنتجة نموذجا مقترحا-. *المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، 08(02).
- فاطمة الزهرة كياري. (2014). تمويل التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والتحديات. *المجلة الجزائرية للمالية العامة* (04).
- فتيحة حنك، و رضوان بواب. (2020). الجامعة والوظيفة الخدمية للمجتمع (الوظيفة الثالثة). *مجلة أنسنة للبحوث والدراسات* (11).
- فضيلة بوطرورة، حبيبة أبو حفص، و خولة عزاز. (2020). تمويل التعليم العالي والبحث العلمي بين تعدد المصادر وتفاوت نسب الانفاق مع الإشارة لحالة الجزائر. *مجلة البديل الاقتصادي*، 07(01).
- لامية بوقرع. (2018). الوظيفة الثالثة للتعليم العالي -أبعاد جديدة بين التدريس والبحث العلمي-. *مجلة البدر*، 10(10).
- مسعود فلوسي. (2018, 10 03). *وظائف الجامعة وواجبات الطالب الجامعي*. تاريخ الاسترداد 06 01, 2024، من جريدة البصائر (النسخة الرقمية): [/https://elbassair.dz/3763](https://elbassair.dz/3763)
- وردة حلاسي. (2022). دور الجامعة في عملية التعليم والبحث وخدمة المجتمع -جامعة قالمة أنموذجا-. *مجلة آفاق فكرية*، 10(01).