

اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية

Contemporary Educational Leadership

المدرسة والجامعة المنتجة

Productive School- University

الجامعة الذكية

Smart University

www.esu.ac.ae

ELD711

Lecture (4)

Prepared by Dr.Warda Mahmoud
Kloub

موضوعات المحاضرة

(المدرسة والجامعة المنتجة)

مفهوم المدرسة والجامعة المنتجة وفلسفة وأهداف كل منهما ومبررات التحول

أنواع المشروعات المدرسية المنتجة
الفرق بين المدرسة التقليدية والمدرسة المنتجة

أهمية وأهداف المدرسة المنتجة

خصائص الجامعة المنتجة ومتطلبات ومبررات التحول
أهمية وأهداف الجامعة المنتجة

نماذج لجامعات منتجة (اليابان - الولايات المتحدة الأمريكية - المملكة العربية السعودية)
معوقات تفعيل دور المدارس والجامعات المنتجة - رؤى ومقترحات

موضوعات المحاضرة

(الجامعة الذكية)

مفهوم الجامعة الذكية

أهمية وأهداف ومبررات التحول

مفاهيم متعلقة بالجامعة الذكية (الأنظمة الذكية، والبيئات الذكية، والمدن الذكية)

التعليم الذكي (المفهوم – الفرق بينه وبين التعليم التقليدي)

خصائص ومقومات الجامعة الذكية

تعتمد غالبية مدارس وجامعات الوطن العربي في ميزانيتها على الدولة (التمويل الحكومي-الأفراد)، كما أنّ أغلب الحكومات تواجه بشكل متزايد صعوبات مالية تحول دون تأمين الأموال اللازمة لمؤسسات التعليم المختلفة فيها لرفع سويتها على حيث يجب أن يكون، مما اضطر المؤسسات التربوية للبحث عن مصادر بديلة لتمويلها.

لذلك كان لا بدّ من تغيير المدارس والجامعات التقليدية(غير المنتجة) إلى مدارس وجامعات منتجة، فذلك أصبح مطلبًا أساسيًا في هذا العصر لجميع المؤسسات التربوية الرّغبة في تحقيق طموحاتها والتميّز في مسيرتها التعليمية، فالمشكلات المالية التي تواجهها في الوقت الراهن تتطلب منها وضع حلول للأخذ بصيغ وأساليب تعليمية جديدة ومناسبة لطبيعة العصر.

تقوم فكرة المدرسة المنتجة على أساس تمكينها من إيجاد وتأمين كفايتها المالية لسد بعض النفقات، عن طريق استثمار إمكاناتها المادية والبشرية وتحويلها إلى مواقع إنتاج حقيقية ، حيث يمكن أن يوقّر ذلك بعض المصادر المالية الضرورية لتسيير العمل التعليمي. وتعتبر فكرة المدرسة انعكاساً لأحد التخصصات التربوية وهو **اقتصاديات التعليم**، ولقد أدّى رواج اقتصاديات التعليم في التربية إلى تداول كثير من المفاهيم والمصطلحات والأساليب المفيدة، منها الأخذ بمفهوم المدرسة والجامعة المنتجة لما لهما من دور مهم وحيوي في تحقيق التعاون بينها وبين قطاعات الإنتاج والخدمات المختلفة في المجتمع. ولقد بدأت فكرة المدرسة المنتجة في النصف الثاني من تسعينات القرن العشرين إذ بدأت تأخذ طريقها للتطبيق في العملية التعليمية. وهذا الفكر له أصول قديمة تاريخية وفلسفية. "إذ تعود أصول هذه الفكرة التاريخية والفلسفية إلى الفيلسوف **كارل ماركس Karl Marx** ، الذي أشار أن أساس

فكرة المدرسة / الجامعة المنتجة

تقوم فكرة الجامعة المنتجة من خلال أداء مجموعة من النشاطات تحقق من خلالها موارد إضافية تعزز من موازنتها وتعطيها المرونة الكافية لتطوير بعض نشاطاتها وخدماتها التعليمية المضافة لدورها الأساسي، من خلال أساليب ووسائل متعددة منها التعليم الممول ذاتياً والتعليم المستمر والإستشارات والبحوث التعاقدية والأنشطة الإنتاجية (الجماصي، 2014).

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الجامعات المنتجة لا يتعارض مع المفهوم العام للجامعة ودورها الأساسي في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وإنما يتعدى ذلك إلى ممارسة النشاطات الإنتاجية المناسبة للعملية التعليمية، ومتابعة مشاكل الإنتاج والتطوير في حقل العمل، الأمر الذي يحقق للجامعة موارد مالية تعزز مسيرتها وتقلل من اعتمادها على مصادر التمويل الخارجي.

مفهوم المدرسة المنتجة

المدرسة المنتجة: هي المدرسة التي تفعل مبدأ الشراكة المجتمعية والعمل التعاوني للأخذ بيد الطالب إلى سوق العمل والاندماج في الحياة الطبيعية، مما يحقق ذاته ليكون عضواً فاعلاً في المجتمع. (الماضي، 2021).

المدرسة المنتجة : هي عبارة عن مشروع تعليمي يهدف إلى إكساب المتعلم ثقافة العمل والإنتاج والإتقان والجودة وتمثل دوراً محورياً في عملية التنمية، وتؤكد النظرة التربوية الحديثة والمتطورة على الدور التنموي للمؤسسة التعليمية وربطها بالمجتمع المحلي من خلال التدريب على المشروعات الإنتاجية الصغيرة المدرة للربح وترسيخ قيم العمل والإنتاج، ذلك أن رسالة المدرسة المنتجة تتضمن بعدين بعد تعليمي وبعد إنتاجي (الزبون والمهانيه، 2022).

كما عرّفت **المدرسة المنتجة** بأنها عملية إرساء نظرة حديثة ومختلفة ومتطورة لدور المدرسة في المجتمع لتضمن من خلالها ربط المدرسة بالمجتمع وتعميق ولاء الطالب لمجتمعه.

مفهوم المدرسة المنتجة

توفّر المدرسة المنتجة أنشطة مختلفة تعمل على تمكين قدرات الأفراد وسلوكياتهم وتشجيعهم على التفاعل والتعاون، وعلى زيادة المشاركة والتواصل بين الطلبة والمعلمين في الإطار الذي يجعلهم مشاركين ومسؤولين في تطوير ورفع مستوى العملية التعليمية والإنتاجية للمدرسة. وعند النظر إلى الدول المتقدمة، يلاحظ أن هناك ربط حقيقي بين التعليم والعمل الإنتاجي في المجتمع، لبناء شخصية الطالب المنتج والذي يسهم في الدور التنموي للمجتمع بأكمله.

مما سبق يمكن القول أن فلسفة المدرسة المنتجة تكمن في العمل على توفير مصادر تمويلية جديدة عن طريق تحويل المدرسة إلى وحدات منتجة ذاتية التمويل. إذ يعتبر التمويل الذاتي للمدرسة أحد تطبيقات الإدارة الذاتية التي يتم من خلالها صنع القرار من قبل هيئة العاملين داخل المدرسة، وذلك للتحويل من ثقافة الاستهلاك إلى ثقافة الإنتاج. (الزبون، المهانيه، 2022).

الفرق بين المدرسة التقليدية والمدرسة المنتجة

المدرسة المنتجة	المدرسة التقليدية
المدرسة خلية فاعلة في تزويد المتعلم بالمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم.	المدرسة مكان لنقل المعرفة فقط.
المدرسة مؤسسة إنتاجية تعزز مبدأ (ثقافة الإنتاج) التي تعمل على تدريب التلاميذ على عمل المنتج القابل للتسويق وتحقيق الربحية، وغرس قيم العمل والإنتاج.	المدرسة مؤسسة استهلاكية تعزز مبدأ (ثقافة الاستهلاك) تعيش على الدعم الكامل ومعالجة قضايا افتراضية بعيدة عن واقع الحياة والمجتمع.
المتعلم إيجابي، ويبحث عن المعرفة، ويشارك في إنتاجها.	المتعلم مستهلك للمعرفة ولا يشارك في بنائها.
فكر عملي يربط بين المعلومة والتخطيط والممارسة ومتابعة العمل في مشروع ما بكافة مراحله حتى يتم إنجازه بناتج مثمر.	فكر تربوي تقليدي مجرد من حيث مواده التعليمية المختلفة، ولا يصب في خبرة التلاميذ.
مناهجها عبارة عن نشاط بناء يكتسب المتعلمين من خلاله المعارف والمهارات والقيم والسلوكيات، من خلال التطبيق العملي.	مناهجها التقليدية هي التي تسعى إلى تلقين المتعلمين مصنفات المعارف بصورة متجزئة تفكك من تكامل شخصيته، وتصيبه بالضجر، وتقلل من قدرته على التركيز، وبعيدة عن التطبيق العملي.
منهجيتها التمرکز حول تجويد المتعلم، إضافة إلى مراعاتها للفروق الفردية بين مختلف المتعلمين بفئاتهم وتصنيفاتهم المختلفة.	منهجية تقليدية تغفل ميول المتعلم وقدراته الفردية في تخطيطها الإيجابي المسبق، وبالتالي تفصل بينه وبين بيئته ومجتمعه.
تركز على الانفتاح البيئي والأنشطة والاهتمامات الخارجية.	الهوايات والأنشطة اللاصفية هامشية في برامج الدراسة المكتظة.
تؤكد على المشاركة المجتمعية والعمل ضمن الجماعة.	تشجع المنافسة الفردية دون المشاركة الجماعية.
هي مدرسة تعتمد في تمويلها على الدعم الحكومي والتمويل الذاتي الإضافي المساند للتمويل الحكومي للإنفاق على أنشطتها من أجل تخفيف أعباء الدعم الحكومي من الدولة للتعليم.	هي مدرسة تعتمد في تمويلها على الدعم الحكومي فقط.
لديها درجة استقلالية أعلى.	تفتقد الاستقلالية الإدارية والمالية.

أهمية المدرسة المنتجة

- 1- تنمية المهارات العملية والعلمية لدى الطلبة.
- 2- المساهمة في حل مشكلة البطالة.
- 3- تعزيز ثقة الشباب بأنفسهم من خلال دعم مشاريعهم الريادية .
- 4- تعميق روح المشاركة المجتمعية لدى أولياء الأمور وذلك من خلال نقل خبراتهم إلى المدرسة المنتجة.
- 5- تعميق روح الانتماء وحب الوطن القائم على الإدراك الواعي المتوازن بين الحقوق والواجبات.
- 6- تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة في فرص التعليم وجودته ، والعمل بروح الفريق الواحد واحترام قدرات الآخرين ومهاراتهم.
- 7- إيجاد حياة طلابية فاعلة عن طريق تكامل كافة الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية والعلمية والدينية.
- 8- إيجاد أجيال جديدة قادرة على الاندماج في المجتمع

أهداف المدرسة المنتجة

:تتنوع أهداف المدرسة المنتجة بحسب الأنشطة التي تقوم بها، ومن أهم أهداف المدرسة المنتجة

الهدف الديني

الهدف السياسي

الهدف الاقتصادي

الهدف التعليمي

الهدف التدريبي والتربوي

الهدف الثقافي

الهدف الاجتماعي

الهدف الرياضي

أنواع مشروعات المدرسة المنتجة

مشروعات إنتاجية:

تتمثل في الصناعات الإلكترونية، والحفر على الخشب، وصناعة العطور، وصناعة الألبان، وصناعة المنظفات والصابون، والطباعة على النسيج، والمنسوجات والتطريز، والمشغولات الجلدية، والصناعات الخزفية، وتربية الأسماك وطيور الزينة ومناحل العسل، وعمل المشاتل وتنسيق الزهور وغيرها.

مشروعات خدمية:

تتمثل في تأجير المسارح، وإنشاء مراكز لإصلاح الأجهزة الكهربائية والإلكترونية، وتأجير الصالات الرياضية والملاعب التابعة للمدارس، وتصوير المستندات، وتعليم الرسم، دورات تدريب على الكمبيوتر - دورات تعليم للغات - التدريب على إنتاج البرمجيات - التدريب على كيفية دراسة الجدوى لمشروعات صغيرة.

مشروعات تسويقية:

تتمثل في التعامل مع الشركات والمصانع التسويقية للبضائع التي تحتاج إليها الوحدة أو جزء من المنتج، من خلال عرض منتجات الوحدة الإنتاجية والقيام بالوساطة بين الشركات والمصانع وبين المستهلكين مقابل هامش للربح يعود للمدرسة.

الجامعات المنتجة

تبحث الجامعات المنتجة بشكل عام عن السبل التي يمكن من خلالها رفع الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم الجامعي وتحسين إنتاجيته، وترشيد الإنفاق على المباني والتجهيزات، مع تحسين شروطها واستخدامها لأغراض أخرى تدرّ على الجامعة موارد إضافية وتوفّر عليها التكاليف، وتحسّن شروط العمل الإداري لديها عن طريق تطبيق مفاهيم إدارية جديدة مثل إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي (الوشاحي، 2015).

ومن هذا المنطلق ظهرت العديد من البحوث والدراسات التي دعت إلى ضرورة التوظيف الفعّال للجامعات المنتجة، لما لها من مزايا عديدة في تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي لهذه المؤسسات.

مفهوم الجامعة المنتجة

توجد العديد من المحاولات التي توضّح مفهوم الجامعة المنتجة إلا أنها تختلف باختلاف وجهات نظر أصحابها وتباين آرائهم، وفيما يلي بعض من هذه المفاهيم:

عرفت الجامعة المنتجة على أنها تلك الجامعة التي تقوم ببعض الأنشطة التي تحقق من خلالها موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها، بشرط ألا تتعارض هذه الأنشطة مع الوظائف الأساسية للجامعة ولا تؤثر عليها في تأدية هذه الوظائف.

وعرفت أيضاً بأنها " الجامعة المتفاعلة مع المجتمع من خلال الأنشطة والبرامج التي تضاف إلى دورها الأساسي، والتي تستطيع من خلالها تحقيق موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها. إذ أن الجامعات غالباً ما تضم نخبة من العلماء والباحثين في مختلف التخصصات يمكن الاستفادة منهم لخدمة مجال الأعمال وقطاعات الإنتاج الخاص والعام، من خلال إجراء الدراسات والبحوث وتقديم المشورة بما قد يعود على الجامعة بمردود مالي إضافي.

الجامعة المنتجة : هي الجامعة التي تحقق وظائفها المتوقعة، وهي التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والتي تتكامل فيها هذه الوظائف، لتحقيق بعض الموارد الإضافية للجامعة، من خلال أساليب ووسائل متعددة، منها: التعليم الممول ذاتياً، والتعليم المستمر، والاستشارات، والبحوث التعاقدية، والأنشطة الإنتاجية (الوشاحي، 2015).

الجامعة المنتجة وهي "الجامعة التي تسعى لابتكار طرق لإنقاص التكاليف وزيادة الإنتاجية وخلق مصادر تمويلية ذاتية غير تقليدية عن طريق تسويق منتجاتها، ليس بهدف الربح كما في المؤسسات التجارية وإنما لتغطية نفقاتها وتحسين جودة التعليم فيها والمساهمة في التنمية المجتمعية الشاملة" (أبو الخير، 2016).

وتعرف أيضا بأنها " تلك الجامعات التي تعمل على زيادة تمويلها، لتحقيق الإكتفاء الذاتي من خلال البحوث العلمية، وتقديم الاستشارات وتنفيذ الدورات، بهدف تطوير العملية التعليمية، وتحقيق موازنة تتناسب مع الإنفاق عليها لمواكبة الثورة المعرفية" (الحلو والحيلة، 2017).

متطلبات نجاح الجامعة المنتجة

إن من متطلبات أي جامعة منتجة توفير الكوادر المؤهلة علمياً وعملياً ، ووجود برامج تعليمية مواكبة للتطور والحدثة وحاجة السوق، والعمل على توفير مصادر تمويلية متنوعة دون الاعتماد على المصادر الأساسية للتمويل.

كما ينبغي أن تتوفر في الجامعة المنتجة متطلبات أساسية تعزّز دورها وتضمن لها الإستمرارية : وتنقسم هذه المتطلبات إلى :

- أولاً : متطلبات البنية التحتية
- ثانياً: متطلبات الموارد المالية

متطلبات البنية التحتية

1	توقّر الجامعة أساتذة ومحاضرين لهم خبرة في العمل الميداني والخبرات العلمية التطبيقية.
2	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في عملية التدريس.
3	تتواصل الجامعة مع القنوات المختلفة للاستفادة من نتائج البحوث التي تجريها لخدمة قطاعات العمل.
4	تلبّي الجامعة احتياجات سوق العمل من الخريجين.
5	تهيء الجامعة المناخ الأكاديمي والبيئة الجامعية التي تشجع الإبداع والابتكار وحرية البحث العلمي.
6	تتابع الجامعة الخريجين في مواقع أعمالهم.
7	تطوّر الجامعة سياساتها وأنظمتها بما يتلاءم مع أهدافها ومبادئها الإنتاجية.
8	تستثمر الجامعة المعرفة اقتصادياً من خلال نشر الأبحاث في مجلتها العلمية المحكمة مقابل العائد المالي.
9	تصمّم الجامعة مقررات دراسية تناسب العصر لسد الفجوة بين الجامعات وسوق العمل.
10	تختار الجامعة الطلبة لبرامجها المختلفة بحسب قدراتهم ورغباتهم.
11	تعقد الجامعة اتفاقيات مع الشركات الصناعية والبنوك لتمويل البحث العلمي فيها.
12	تتواصل الجامعة مع القنوات المختلفة للاستفادة من نتائج البحوث التي تجريها لخدمة قطاعات العمل.
13	تقدّم الجامعة حوافز للباحثين والعاملين.

متطلبات الموارد المالية

1	تستثمر الجامعة المساحات الشاغرة فيها بعمل معارض انتاجية.
2	توقع الجامعة عقود شراكة مع مؤسسات من القطاع التجاري والخاص.
3	تقدم الجامعة الاستشارات والخدمات مدفوعة الأجر للشركات والمؤسسات الانتاجية.
4	تستثمر الجامعة مرافقها المتنوعة كمراكز انتاج متقدمة.
5	تشجع الجامعة مؤسسات المجتمع المحلي على تقديم المساعدات المالية والمادية.
6	تعمل الجامعة على حماية المنتج الوطني العلمي والمادي.
7	تقوم الجامعة بإنشاء محلات تجارية على أسوارها لتأجيرها واستثمارها.
8	تقوم الجامعة بتسويق إنتاجها العلمي الى حقول المجتمع المختلفة.
9	توسع الجامعة نشاطاتها الانتاجية في الجامعات التطبيقية مقابل عائد مالي.
10	تنشئ الجامعة العيادات الطبية والنفسية لتقديم خدمات مدفوعة الأجر.
11	تدعم الجامعة أنشطتها الانتاجية بالاستفادة من برامج التعاون والمنح الدولية بدعم الانشطة الانتاجية.
12	..تربط الجامعة خطط التعليم الجامعي بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحلية
13	تعزز الجامعة علاقتها مع الشركات الوطنية والدولية ورجال الاعمال لتأمين الحصول على الدعم المالي.

فكر معي الآن: ما هي مبررات التحول من الجامعة التقليدية إلى الجامعة المنتجة في نظرك؟

ستساعدك الكلمات الآتية

العولمة
التنافسية
التمويل



ما هي مبررات التحوّل من الجامعة التقليدية إلى الجامعة المنتجة في نظرك؟

إن ما يحدث حولنا من تسارع في الإنتاج المعرفي والتكنولوجي يستوجب على الجامعات أن تعيد النظر في دورها المنوط بما يتلاءم مع احتياجات ومتطلبات مجتمع المعرفة ومن هذه المبررات التي تدفعنا نحو نموذج الجامعات المنتجة:

الثورة التكنولوجية حيث أصبحت التكنولوجيا عنصر مهم في امتلاك القوة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية.

العولمة حيث تمثل العولمة أهم سمات النظام العالمي الجديد الذي فرضته التغيرات التكنولوجية المتسارعة وتداعيات التحول نحو القرية الكونية الواحدة التي ضمت جميع الأطياف والأفكار والمثل والمعتقدات.

التنافسية حيث أصبحت المنافسة معياراً مهماً في قانون التجارة المحلية والاقليمية والعالمية مما أوجب على صانعي قرار إعادة النظر في هيكلة البنى التعليمية في ضوء معايير الجودة الشاملة والتطور المعرفي.

التمويل حيث أن على الجامعات إيجاد مصادر دعم وتمويل أخرى متنوعة تضاف الى الدعم الرسمي الذي تتلقاه الجامعات من الموازنه العامة للدولة حتى تستطيع تقديم الخدمات التعليمية والخدمات المساندة بشكل أفضل وتكون قادرة على منافسة الجامعات العالمية.

يمكن اعتبار الأنشطة والخدمات التي تنتجها الجامعات المنتجة شكل من أشكال التمويل الذاتي بحيث لم يعد مقبولا أن تقف الجامعات في هذا العصر مكتوفة الأيدي أمام تحديات انخفاض نوعية مخرجات التعليم الجامعي، وأمام التحديات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه المجتمع وتنعكس بدورها على التعليم الجامعي. الأمر الذي يتطلب أن تقوم الجامعات بدور قيادي يتمثل في البحث عن موارد مالية خارج نطاق الميزانية الحكومية من خلال المشاركة في التطوير والابتكار والعمل على إجراء البحوث المرتبطة بحقول الأعمال المختلفة للمساعدة في حل المشكلات؛ وتوسيع برامج التعليم والعمل على التدريب المستمر وتقديم الإستشارات الفنية لمؤسسات القطاع العام والخاص .

أهداف الجامعات المنتجة

1. التنمية المهنية المستدامة للطلاب قبل وأثناء الخدمة وتنمية مهاراتهم الإبداعية والإنتاجية وذلك لتحقيق المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات المؤسسات الإنتاجية والخدمية من الكوادر البشرية المؤهلة للإنتاج.
2. المساهمة في علاج مشكلة البطالة لدى خريجي الجامعات.
3. توفير مصادر تمويل ذاتية للجامعات من خلال تفعيل الدور الإنتاجي لرأس المال المادي والمعرفي المتاح للجامعات وتحقيق استقلالية الجامعات.
4. ترسيخ مفهوم الشراكة المجتمعية بين الجامعات وقطاعات الإنتاج والخدمات والعمل على تفعيلها للقضاء على الثنائية بين النظرية والتطبيق والفكر والعمل وصولاً لتحقيق التعليم المنتج، وإعداد الكوادر البشرية القادرة على الإبداع والابتكار.
5. رفع مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية وزيادة إنتاجية التعليم الجامعي الفكري والمادي، وتطوير أداء نظام التعليم الجامعي (علي، 2018).

6. استثمار مرافقها المتنوعة كمراكز إنتاج متقدمة، والعمل على إعادة الاستفادة من مقتنياتها (إعادة التدوير)، وذلك عن طريق ورشها التابعة لبعض التخصصات المتوفرة.
7. الاستفادة مما يدرّه تسويق منتوجها للمجتمع المحلي، فعلى سبيل المثال، يمكن لتخصصات تصميم الأزياء أو تخصصات الفندقية أن تعرض منتجاتها في محلات تابعة للجامعة بغرض بيعها لتحقيق الربح.
8. تسويق إنتاجها العلمي إلى حقول المجتمع المختلفة وتوسيع نشاطاتها الإنتاجية، مثل إنشاء مراكز تدريب لتقديم خدمات مدفوعة الأجر، أو إنشاء محلات تجارية على أسوارها للإيجار.
9. الاستفادة من برامج التعاون والمنح الدولية بدعم الأنشطة الإنتاجية، وتعزيز علاقتها مع الشركات الوطنية والدولية ورجال الأعمال، لتأمين الحصول على الدعم المالي كهبات منتظمة.

نماذج لجامعات منتجة

نجحت بعض الدول في تحقيق الجامعة المنتجة لأدوارها في التعليم من خلال:

1. سد حاجة المجتمع من التخصصات المطلوبة لعملية التنمية.
2. الإعداد الشامل للطلبة عقليًا، وعمليًا، واجتماعيًا مما يساعدهم على أداء أدوارهم بنجاح.
3. تكوين اتجاهات إيجابية نحو التعليم الذاتي، وممارسته والقدرة على النقد والتحليل والإستنتاج والإبتكار.
4. القدرة على ترجمة المعارف النظرية إلى ممارسات تطبيقية.
5. توثيق الروابط بين الإعداد الأكاديمي والعمل المنتج.
6. استخدام الأسلوب العلمي في التفكير ومعالجة المشكلات.
7. تقديم أنواع أخرى من التعليم لمختلف الفئات كالدورات التدريبية.

ومن الأمثلة على هذه الدول اليابان والولايات المتحدة الأمريكية والسعودية.

يعد من أفضل التجارب الناجحة في المشاركة المجتمعية خلال القرن المنصرم، حيث شكلت الجامعات من خلال برامجها الأكاديمية، والقطاعات الإنتاجية الحكومية والخاصة، منظومة متكاملة للارتقاء بالبحث العلمي، والاستفادة من نتائجه، وتوظيفها لخدمة المجتمع، وقد أدت هذه العلاقة التكاملية إلى استحواذ الولايات المتحدة الأمريكية على أكثر من 55% من الاكتشافات العلمية وبراءات الاختراع دوليا، تلتها اليابان بنسبة 18%، ثم الاتحاد الأوروبي بنسبة 15%، في حين لم تتجاوز مساهمات باقي الدول 17% فقط من الاكتشافات العلمية وبراءات الاختراع (عاشور، 2004: 164).

فقد تجاوزت الجامعات الأمريكية النموذج التقليدي للجامعات، إلى نموذج الجامعة المنتجة؛ ومن أمثلة ذلك:

أ- **نموذج الحاضن التكنولوجي:** الذي قدمته جامعة تكساس في مدينة أوستن، وهو مصمم ليكون عاملا مساعدا للتنمية الاقتصادية، من خلال توظيف البحوث والابتكارات الجامعية، وتحويلها إلى المجالات التي تحدد نجاح المشروعات الفنية في مجال الصناعة.

وقد أوضح (Slemonm, elal: 1993)، أن الحاضن التكنولوجي في أوستن قد حقق العديد من المنجزات، مثل: حل مشكلة البطالة بين الخريجين، إذ وفر وظائف لأكثر من 300 خريج، وساعد أكثر من 400 شركة على إقامة أنظمة إدارية تطبق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ومن ناحية أخرى فقد أفاد الجامعة في توفير مصدر تمويل خارجي (الصايغ، ومتولي، 2005: 43).

ب- **معهد ماسوشتش للتكنولوجيا:** يعد هذا المعهد نموذجا مثاليا ومتقدما للتجربة الأمريكية، حيث بدأت إرهابات الاستغلال الاقتصادي للأنشطة التعليمية والبحثية، وكانت بداية النشاط الاقتصادي في مجال الزراعة، ثم تطور لتتكون صناعات جديدة ساهمت الجامعة في إنشائها بالتعاون مع هيئات المجتمع وقطاع الأعمال في شكل براءات اختراع وابتكارات من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لحماية الملكية الفكرية، ومن خلال نقل التقنية، وتوفير رأس المال المغامر لأولئك الأعضاء الذين يمتلكون أفكارا وابتكارات تحتاج إلى تسويقها وترويجها (باطريح، وباخرمة، 2008).

في اليابان انتهجت الجامعات سياسة الربط أو التعاون بينها وبين مراكز البحوث وقطاع الصناعة بهدف تحقيق التمويل الذاتي للجامعات من ناحية، وتحقيق التقدم التقني والتكنولوجي للنهوض بقطاع الصناعة من ناحية أخرى. يأتي ذلك في ضوء توجه أصحاب القرار في اليابان إلى زيادة التركيز على العلم والتكنولوجيا كجزء من الخطة طويلة الأجل التي أعدتها الحكومة لدعم النمو الاقتصادي، والتي اعتمدت في الأساس على تعزيز دور الجامعات في إحداث ذلك النمو من خلال إقامة روابط وعلاقات قوية بقطاع الصناعة (Woolgar, 2007: 1263).

ويعد النموذج الياباني من أنجح النماذج العالمية لتطبيق مفهوم الجامعة المنتجة، والذي يمكن الاستفادة منه في جامعات الدول العربية، ويشير تقرير الشركات اليابانية (نيكاي برنس: 2005) أن واقع الشراكة المجتمعية بين الجامعات اليابانية والقطاع الصناعي والحكومي من خلال تطبيقها لمفهوم الجامعات المنتجة، أن هناك تطورا كبيرا في عدد المشاريع البحثية المشتركة بين الجامعات اليابانية والقطاعات الأخرى، من (9255) مشروعا في عام 2003 إلى (14757) مشروعا عام 2006، بقيمة إجمالية بلغت (16.2) مليارين ياباني، وبلغ عدد طلبات براءات الاختراع المقدمة من الجامعات اليابانية (9090) طلبا في عام 2006، وبلغ عدد الشركة التي ولدت من رحم الجامعات اليابانية (201) شركة عام 2005، بعد أن كان لا يتجاوز شركتين في عام 2001، ولا شك أن هذه الزيادة الكبيرة ترجع لدور الجامعات اليابانية، وقدرتها على تسويق نتائج أبحاثها من خلال الشركات التي ولدت من رحمها، وقد كان للحكومة اليابانية دور كبير في تشجيع قيام مثل هذه الشركات في محاولة للحاق بالولايات المتحدة الأمريكية، وتجربتها في وادي السيلكون (بخاري، 2009: 225).

النموذج السعودي:

وفي المملكة العربية السعودية شرعت الجامعات في توطيد العلاقة بينها وبين المؤسسات الصناعية عن طريق ابتكار فكرة على غرار الدول المتقدمة أطلقوا عليها مبادرة " كراسي البحث " تقوم على الشراكة بين المؤسسة الأكاديمية أو شخصية أو جهة ما خارجها، لدعم وتطوير مجال علمي متخصص، بحيث تقدم هذه الشخصية أو الجهة التمويل اللازم لذلك، في حين تتولى المؤسسة الأكاديمية تهيئة البيئة البحثية اللازمة لنجاح الكرسي (جامعة الملك سعود: 2011)

وتمثل كراسي البحث مبادرة علمية مدتها أربع سنوات قابلة للتجديد يكلف بها أحد العلماء المتميزين في مجال علمي محدد، يقوم بإجراء بحوث متعمقة وتطبيقية رائدة على نحو تستفيد منه القطاعات الاجتماعية والاقتصادية لتزيد من فاعليتها وقدرتها التنافسية (العثمان، 1430هـ: 65-70).

التحديات التي تواجه عملية التحول إلى المدرسة المنتجة

- الإعتقاد الخاطئ بأن تمويل أنشطة المدارس هو مسؤولية الدولة فقط.
- انحسار أفكار المدرسة المنتجة في المشروعات الإستهلاكية التجارية.
- افتقار المدارس للقاعات التي يمكن استثمارها.
- قلة الدورات التدريبية لمديري المدارس والمعلمين والمتخصصة في مجال اقتصاديات التعليم.
- قلة اهتمام أولياء الأمور بتقديم الدعم المادي للمدرسة المنتجة.
- قصور المناهج الدراسية في تنمية الميول المهنية للطلبة .
- نقص الخبرة والتدريب لدى العاملين بالمدرسة على إدارة تسويق المشروعات.
- نقص المحفزات لمشاركة الطلاب في مشروعات المدرسة المنتجة.
- ضعف العائد المادي من إقامة المشروعات في المدارس.
- كثرة الأعباء الإدارية والفنية لمديري المدارس.

التحديات التي تواجه عملية التحول إلى المدرسة المنتجة

- محدودية صلاحيات مديري المدارس في الحصول على التمويل اللازم لصرفه.
- ضعف إدراك أهمية المدارس المنتجة في الأدوار والأنشطة التي تقدمها للطلبة.
- غياب الأدوات اللازمة للكشف عن ميول الطلبة المهنية.
- عزوف أولياء الأمور عن المشاركة في التخطيط لبرامج ومشروعات المدرسة المنتجة.
- ضعف الوعي بأهمية زيادة الدخل الذاتي للمدارس المعلمين والمديرين.
- ضعف المجالات التي يمكن أن تسهم في تنمية الموارد الذاتية للمدرسة.
- ضعف تحفيز مديري المدارس لمعلميهم لتفعيل مفهوم المدرسة المنتجة.
- ضعف استجابة مؤسسات المجتمع المدني لدعم المدارس المنتجة.
- ضعف ثقة المجتمع بما يحدث من تطوير في المنظومة التعليمية.
- ضعف القدرات التسويقية والخبرات الإنتاجية.
- صعوبة استخدام برامج الأنظمة المالية.

التحديات التي تواجه عملية التحول إلى الجامعة المنتجة

من أبرز التحديات التي تواجه عملية التحول لجامعة منتجة هي نظرة الكثير من المهتمين بالتعليم الجامعي للجامعة المنتجة أنها مشروع تجاري لأنها ترتبط بآليات السوق – وهذا من وجهة نظرهم – سوف يهدد الوظيفة التقليدية للجامعة، رغم أن الجامعة المنتجة في جوهرها تخدم أغراض تعليمية واجتماعية.

كما أن سيطرة العولمة وضعف الوعي القومي وما نتج عن ذلك من عزوف أفراد المجتمع عن المنتج المحلي والاهتمام بالمنتجات المستوردة - مع انتشار ثقافة أن المستورد أفضل دائماً – قد يكون حائلاً دون تسويق منتجات الجامعة المنتجة محلياً.

عدم وجود المرونة الكافية في التشريعات المالية والإدارية التي تنظم العمل، وضعف ثقة المجتمع بما يحدث من تطوير في المنظومة التعليمية، والمركزية في القرارات.

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

مقترحات لتفعيل المدارس المنتجة

- دعم أفكار الطلبة الإنتاجية مادياً ومعنوياً .
- تفعيل المناهج بالاستفادة من الاتجاهات التربوية المعاصرة في تطبيق المدرسة المنتجة.
- توفير المساحات الكافية لتفعيل مشروعات المدرسة المنتجة.
- دعم مشاركة الطلبة في البرامج التدريبية المحفزة لإدارة المشاريع.
- توفير النشرات الدعائية لتوعية أولياء الأمور بمشروعات المدرسة الإنتاجية.
- تشكيل لجان لمتابعة المشاريع الإنتاجية.
- إعداد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال إعداد المشروعات الإنتاجية.
- إتاحة الفرصة للطلبة للاطلاع على تجارب المدارس المنتجة الأخرى.

مقترحات لتفعيل المدارس المنتجة

- تشجيع المعلمين على اكتشاف مواهب الطلبة وتكريم الطلبة المتميزين.
- إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في تمويل أنشطة المدرسة.
- توظيف التقنيات الحديثة لتتوافق مع أهداف المدرسة المنتجة.
- الاعتماد على أساليب التعلم من خلال العمل على تطوير الأداء التربوي المنتج.
- دعم الطلبة للمشاركة في مشروعات المدرسة المنتجة.
- تنويع مصادر التمويل الذاتي من خلال إقامة فعاليات متعددة داخل المدرسة .
- الحرص على تشاركية العمل لتحقيق الأهداف التربوية.
- توفير الأنشطة الإثرائية المحفزة والمتنوعة لاكتشاف مهارات وميولات الطلبة المختلفة.
- تبني آلية فعالة لمراقبة أداء المدرسة في الأنشطة المختلفة.

مقترحات لتفعيل الجامعة المنتجة

- مراعاة تحديث المناهج بما يتناسب التطور المستمر واستحداث تخصصات تخدم المجتمع -
- مراعاة الجانب النظري والجانب العملي في بناء المنهاج وصياغة المحتوى بشكل يشجع الباحث على التعلم -
- الابتعاد عن الأسلوب التقليدي الذي يعتمد على الحفظ والتلقين -
- وضع استراتيجية متكاملة لمواجهة التحديات التي تواجه الجامعات وتحويلها لجامعات منتجة -
- تشجيع وتحفيز الطلبة نحو الإستثمار في الجامعة المنتجة للإرتقاء بالواقع الحالي للمجتمع المحلي -
- كما يتوجب عليها أن تبني أعمالها على أساس متين من التخطيط والتنظيم وفعالية تنظيمية التي تعد أساساً لأداء الجامعة على جميع الأصعدة

وختاماً، يمكن القول أن الانتقال والتحول من جامعات غير منتجة إلى جامعات منتجة يتطلب تكاتف الجهود وزيادة درجة التنسيق والتعاون مع كافة مؤسساتنا العلمية والتعليمية للمباشرة بإعداد وصياغة استراتيجيات حديثة ومبتكرة لجسر الهوة الإنتاجية واللاحق بركب الجامعات المنتجة والمتميزة

مفاهيم متعلقة بالجامعة الذكية

قبل التطرق الى مفهوم الجامعة الذكية وأهدافها ومجالاتها لا بدّ من الإشارة الى سلسلة التطورات التي أظهرت الجامعة الذكية والتي بدأت بفضل التكنولوجيا والتقنيات الحديثة ، ومن هذه المفاهيم التي كانت مقدمة لظهور الجامعة الذكية (مفهوم الأنظمة الذكية والبيئات الذكية والمدن الذكية والتعليم الذكي).

الأنظمة الذكية: وهي مجموعة من العناصر المترابطة ذات صفات معينة تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين، فهي عبارة عن مجموعة من المدخلات يتم إعدادها وتجهيزها بطرائق معينة وإجراءات مخصصة للوصول الى مخرجات محددة تحقق الهدف المطلوب .

البيئات الذكية : يعتمد تصميم البيئات الذكية على مجموعة متنوعة من التخصصات بما فيها الحوسبة المنتشرة والمتنقلة وشبكات الاستشعار والذكاء الاصطناعي والروبوتات والحوسبة متعددة الوسائط والبرمجيات التي تستند عليها البيئات الذكية.

المدن الذكية: وتعرف المدن الذكية بأنها تلك التي يتم بها دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع البيئة التحتية التقليدية وإيجاد منشأة جديدة منسقة ومتكاملة باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وتبرز فكرة المدينة الذكية عندما نعبر لمجتمع المعرفة الذي يهتم بالمعرفة والإبداع ورأس المال البشري .

تعريف الجامعة الذكية

الجامعة الذكية هي مؤسسة تعليمية ذات كفاءة وفاعلية عالية، تستخدم التقنية الذكية في البنية التحتية لأنظمتها بهدف جعل العملية التعليمية أكثر حيوية، إذ توفر بيئات تعليمية غنية وتفاعلية ومتغيرة باستمرار، وتعمل على تمكين قدرات الأفراد وسلوكياتهم وتشجيعهم على التفاعل والتعاون، وعلى زيادة المشاركة والتواصل بين الطلبة والمعلمين في الإطار الذي يجعلهم مشاركين ومسؤولين في تطوير ورفع مستوى العملية التعليمية، وتهدف إلى التحول من مستهلك للمعرفة إلى منتج لها والتحول بالمجتمع بأكمله إلى مجتمع معرفي.

كما يمكن الإشارة إلى أن الجامعة الذكية "منبر يستحوذ ويوقر البيانات الأساسية لقيادة وتحسين بيئة التعليم من خلال بيانات أجهزة الاستشعار وربط البيانات وجعلها مفتوحة وإضفاء الطابع الرسمي لتدريس المعارف.

مفاهيم متعلقة بالجامعة الذكية

التعليم الذكي

التعليم الذكي هو نموذج جديد للتعليم اليوم يلعب دوراً مهماً في إيجاد بيئة تعليم ذات كفاءة عالية ويقدم محتويات ذات طابع شخصي ، مما يوفر للمتعلمين بيئة مريحة واتصالات واسعة ومصادر تعليم غنية تجعل عملية التعليم أكثر فاعلية وحيوية.

كما يعرف التعليم الذكي بأنه نهج إنساني للتعليم يوفر التدريب العملي والفرص الشخصية للحصول على المعلومات وإدارة المعرفة والتفاعل والتعاون مع الزملاء والمدرسين، بحيث يستطيع المتعلمين تطبيق معارفهم ومهاراتهم في حل المشاكل وتحقيق الأهداف ضمن السياق الحقيقي (العويني، 2016).

الفرق بين التعليم التقليدي والتعليم الذكي

وصف التعليم التقليدي	وصف التعليم الذكي
- التأكيد على التعريف بالممارسات السلوكية والقيم الأصيلة.	- التأكيد على الممارسات السلوكية ومنهجيات العمل في ظل القيم الأصيلة.
- التأكيد على خبرات الماضي في مضمون التعليم.	- التأكيد على الاتجاهات المستقبلية والاستفادة من خبرات الماضي.
- غياب منهجية التخطيط الاستراتيجي وربط التربية بالتنمية المستدامة.	- الانطلاق من منهجية التخطيط الاستراتيجي للتنمية البشرية المستدامة.
- تعليم يعمل على بناء الذاكرة ويركز على مبدأ الحفظ والاستظهار.	- تعليم يعمل على بناء قوة العقل وتزكية النفس ويُمكن الطلبة من اكتساب المهارات العقلية.
- لا يشارك المجتمع في تنفيذه وتحديد مخرجاته.	- يشارك المجتمع في مراقبة تنفيذه وتحديد مخرجاته.
- يفصل بين التعليم النظامي والتدريب، بحيث التعليم المهني منفصلاً عن التعليم العام.	- التعليم يجمع بين الممارسات النظرية في إطار صيغ جديدة للتعليم تهتم بإكساب الطلبة المعرفة وأدوات التعامل معها وإيجاد المعرفة.

تتميز الجامعة الذكية بخمس خصائص أساسية :

- **التعليم المتنقل Mobility Education**: يتمثل في قدرة عناصر العملية التعليمية في الوصول إلى المحتوى العلمي، من أي مكان وفي أي زمان من خلال الأجهزة المحمولة.
- **التعليم الفردي Individual Education**: يتمثل في إضفاء خصوصية شخصية للتعليم تتعلق بكل فرد، وبناء بطاقات التعليم الفردي (البطاقة الذكية) وتنظيم الاتصال والتعاون في مجال التعليم بين كافة الأطراف المعنية.
- **إمكانية الوصول Accessibility**: تتمثل بسهولة الوصول للمعلومات والخدمات التعليمية والإدارية كأنظمة التعلم وقواعد البيانات العلمية ومصادر المعلومات، والموارد على الانترنت، وغيرها.
- **الفاعلية التقنية Technological Effectiveness**: حيث توفر الجامعة الذكية صلاحية البنية التحتية لتقنية المعلومات في الجامعة، عن طريق التقنيات السحابية، والتقنيات الافتراضية، استناداً إلى مبادئ المرونة، البساطة، النمطية، التدرجية وغيرها.
- **الانفتاح Openness**: الانفتاح في نظام الجامعة الذكية يعني أن تعمل على توفير مستودعات مفتوحة من المواد التعليمية والمصادر لتشكيل دورات التعلم الإلكتروني، وتوفير التدريب للطلبة في كافة التخصصات، وحرية الوصول إلى المصادر والأبحاث العلمية.

(<https://www.new-educ.com/>)

أسباب التحول إلى الجامعة الذكية

توجد مجموعة من الظواهر حوّلت التكنولوجيا إلى قوة تقود تغييرًا عميقًا في ميدان التعليم، منها ما يأتي:

الوسائط المتعددة: التي حطمت الحواجز بين وسائط المعلومات والاتصال والإعلام المختلفة.

شبكة الانترنت: وهي التي غيرت شروط التبادل بين الأفراد وسهلت النفاذ إلى المعلومات والاطلاع على المعرفة

التكنولوجيا النقالة: التي حررت الأفراد من قيود التواجد في مكان معين للاتصال والنفاذ إلى المعلومات العلمية وحيازتها، وجعلت بإمكان الأفراد في المناطق النائية أن ينفذوا إلى أرقى المؤسسات التعليمية.

ثورة الاتصالات: وهي التي تسمح بمرور كميات أكبر من المعلومات كل يوم عبر شبكة معقدة من التوابع الصناعية

والكابلات الضوئية، الأمر الذي وقر إمكانية نقل المعلومات والمحاضرات من أماكن إلقائها إلى أماكن مختلفة

(عليان، 2014).

أهمية الجامعة الذكية

تكمّن أهمية الجامعة الذكية في تنظيم الاتصال والتعاون في مجال التعليم بين كافة عناصر العملية التعليمية فيما بينهم ومع الخدمات التعليمية من أي مكان وفي أي زمان، وإثراء عملية التعليم والبيئة البحثية، وحل مشكلات وعقبات نظم التعلم التقليدية عبر التمكين التقني.

ومن ناحية أخرى فإن العمل على بناء إنسان مبتكرو غير تقليدي في أسلوب تعلمه وتعامله، لديه روح المبادرة والابتكار والإبداع والقدرة على التواصل الفعال. ويتصف بالمرونة الفكرية والسلوكية، ويتقن مهارات متنوعة في مختلف المجالات، ويسعى للبحث عن المعلومة بنفسه ليكون قادرًا على إنتاج المعرفة .

أهداف الجامعة الذكية

تتمثل أهم أهداف الجامعة الذكية فيما يلي:

- تقديم حلول منهجية متعددة الجوانب لتلبية احتياجات الطلبة والعاملين، والتوجه نحو التعليم التعاوني.
- تحقيق التميز والتنافسية في خضم المنافسة الشديدة بين مؤسسات التعليم العالي.
- رفع قيمة التعليم العالي وتحسين الجودة الشاملة للتعليم.
- تحقيق أقصى قدر من قدرة الطلبة على التعليم والتعلم.
- جعل الأفراد قادرين على تولي أدوار قيادية في العالم الخارجي.
- الانتقال من مرحلة اكتساب المعرفة إلى مرحلة توظيفها لمعالجة المشكلات.
- توفير فرص تعليمية جيدة دون أي قيود.
- تمكين الفريق التعليمي والإداري من اكتساب مهارات وخبرات جديدة.
- زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف التشغيل.

مقومات الجامعة الذكية



ترتكز الجامعة الذكية على عدد من المقومات الأساسية وهي وجود حرم جامعي ذكي S-Campus يتكون من:

✓ خطط واستراتيجيات وأهداف تعليمية واضحة Smart strategy.

✓ منظومة إدارة ذكية Smart Management.

✓ بنية تحتية مادية ذكية تشمل منشآت ومبان ذكية وعصرية Smart Building.

✓ بنية تحتية عتادية تقنية ذكية IT hardware infrastructure Smart تشمل (بنية شبكية سلكية ولاسلكية متطورة، وأجهزة حواسيب محمولة وأنظمة مراقبة، أنظمة اتصال).

✓ بنية تحتية برمجية ذكية IT software Smart infrastructure تشمل (أنظمة التعلم، أنظمة إدارة، أنظمة مراقبة وتحكم، أنظمة أمان وحماية، أنظمة شبكات اجتماعية، موقع إلكتروني تفاعلي، صفحات على مواقع التواصل).

✓ أطر بشرية ذكية كفوة ومدربة Smart Individuals.

✓ بيئات تعلم ذكية Smart Educational Environment.

خاتمة

مما سبق يمكن القول أنه أن الأوان بضرورة التفكير بتبني نظام المدارس والجامعات المنتجة والجامعات الذكية من أجل بناء ثقافة حب العمل وتعزيز الإنتاج، وغرس روح الإعتماد على النفس لدى الطلبة من خلال بناء مشاريع متنوعة ، تساعد على حل الكثير من المشاكل المتعلقة بالبطالة بين الشباب وتسعى لترسيخ هوياتهم وانتماءاتهم الثقافية والاجتماعية في مجتمعاتهم، من خلال إعادة تأهيل وإعداد الشباب غير العاملين لتمكينهم من الدخول والمساهمة في الحياة الاقتصادية.

ولهذا يمكن القول أن المدرسة والجامعة المنتجة والذكية ليست مجرد وحدات انتاجية او بيئات ذكية ولكنها تقوم على منهج تربوي منظم ومخطط يدار بشكل عملي مشترك بين العديد من الأطراف بما يكفل تأهيل الطالب ليكون فردًا قادرًا على تحمّل المسؤولية والاعتماد على ذاته.

تلخيص موضوعات المحاضرة المدارس والجامعات المنتجة





الموضوع القادم
البحث العلمي

الإنتاجية لا تأتي بالصدفة ولكنها نتيجة الإلتزام المستمر والتخطيط الذكي والجهد المركّز
بول جيه ماير

Productivity is never an accident. It is always the result of a commitment to excellence, intelligent planning, and focused effort.

[Paul J. Meyer](#)