# الجامعة المنتجة مدخل لتعزيزالتمويل الذاتي للجامعات المصرية: جامعة الفيوم نموذجًا

إعداد الباحثة

**إيناس محمد عبدالسلام رشوان**

إشراف

**ا.د/ محمود أبو النور عبد الرسول** **د/رشا عويس حسين**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

ووكيل كلية التربية النوعية لشؤن الدراسات العليا كلية التربية – جامعة الفيوم

والبحوث سابقاً– جامعة القاهرة

**ملخص البحث**

هدف البحث إلى وضع عدد من الآليات المقترحة لتعزيز التمويل الذاتي بالجامعات المصرية على ضوء مدخل الجامعة المنتجة ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم البحث المنهج الوصفي وبالتالي فإن البحث له أهمية خاصة من حيث تناوله لموضوع ذا أهمية خاصة بالجامعة المنتجة كمدخل لزيادة التمويل الذاتي بما يسهم في زيادة فاعلية وكفاءة النظام التعليمي بالجامعات المصرية. وتوصل البحث إلى بعض الآليات التى يمكن بها زيادة التمويل بها منها: إدارة الموارد البشرية والمادية وتوظيف البنية التحتيةللجامعة مع إقرار العديد من البرامج الدراسية والتعليميةالمختلفة بكافة التخصصات. نشر ثقافة الجامعة المنتجة ودعم فلسفتها

الكلمات المفتاحية: الجامعة المنتجة– التمويل الذاتي

**Research summary**

**The research aimed to develop a number of proposed mechanisms to enhance self-financing in Egyptian universities in light of the productive university entrance. To achieve this goal, the research used the descriptive approach. Therefore, the research has special importance in terms of its treatment of a topic of special importance to the productive university as an entrance to increase self-financing, which contributes to increasing the effectiveness and efficiency of the educational system in Egyptian universities. The research reached some mechanisms by which financing can be increased, including: managing human and material resources and employing the university's infrastructure, with the approval of many different academic and educational programs in all specializations. Spreading the culture of the productive university and supporting its philosophy**

**Keywords: The productive university – self-financing**

**المقدمة**

يحظي التعليم الجامعي في الكثير من دول العالم باهتمام كبير نظرًا لكونه بقمة الهرم التعليمي ومصدررئيس لإعداد الأطر المهنية المختلفة والتي تفي باحتياجات المجتمعات من القوى العاملة. لذا تحرص الدول– وبالأخص مصر– على التوسع في التعليم الجامعي وإتاحته لكل من يمتلك القدرة والموهبة والاستعداد تحقيقًا لمبدأ تكافؤ الفرص وديمقراطية التعليم والتي تتطلب الانفاق الهائل على تنمية الموارد البشرية بما يتماشي مع التقدم التكنولوجي و المعلوماتي.

وعلى الرغم من زيادة معدل الانفاق على التعليم الجامعي لتنمية الموارد البشرية ،إلا أن التمويل مازال يعاني من العديد من المساؤي منها ضغف السياسات والاستراتيجيات التي تخص قضايا التمويل والتي أدت إلى انخفاض مخصصاته المالية المرصودة سنويًا.

ويواجه التعليم الجامعي العالي بمصر العديد من المشكلات منها:عجز الموارد المالية الحكومية وضعف كفائتها،ضعف المشاركة المجتمعية في استثمارات التعليم العالي ومحدودية التمويل الذاتي **(دسوقي خليل:2019،ص112)**

ويعتبرالتمويل هو الداعم الأساسي الذي تعتمد عليه كافة مؤسسات التعليم الجامعي العالي لتحقيق أهدافهاوتعزيز قدرتها التنافسية مع الجامعات الأخرى المحلية والعالمية،وإعداد الطاقات البشرية في كافة التخصصات وتزويد المجتمع بها والتي تساعده على التقدم والنموالاقتصادي **(أمل سعيد حباكة،2022،ص303)** .بالإضافة إلى أن حجم التمويل يتناسب طرديًا مع كفاءة النظام التعليمي

وجودته ونقصه يتسبب في عجز مؤسسات التعليم على مواكبة التغيرات المحيطه بها.

ولهذا تعد قضية تمويل التعليم من القضايا الملحة والمتجددة التي تواجه الكثير من دول العالم وذلك بسبب التغيرات الاقتصادية التي تحدث في العالم،ارتفاع تكاليف التعليم بالمؤسسات التعليمية،.ويرجع عدم كفاية التمويل في التعليم العالي إلى عدةأسباب منها: التضخم وغلاء الاسعار مع عدم قدرة الحكومة على التمويل ،الانفجار السكاني الذي تبعه ضعف القدرة على استعياب طالبي الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي ،قلة الموائمه بين مخرجات الجامعات ومتطلبات سوق العمل المتغيرة وجود الكثير من العوائق التشريعية السياسية.( **رفعت عزوز: 2022،ص162)**

ولذا بات من الضروري البحث عن طرق يمكن بها زيادة التمويل لتعليم الجامعي كالأخذ بنظام الجامعة المنتجة،التي بها توفر الجامعةمصادر تمويل ذاتية من خلال استغلال واستثمارممتلكات الجامعة مثل مراكزالبحوث والاستشارات،صناديق الإستثمار، مراكز التميز،والتعليم المستمر.

**مشكلة الدراسة**

يشهد التعليم المصري– بشكل عام– تطورًا بارزًا وبالأخص التعليم الجامعي والذي يسعى إلى رفع كفاءته وزيادة قدرته التنافسية في عصرالمعرفة إلا أنه يواجه العديد من الضغوط المستمره لتحسين خدماته وأنشطته التي يقدمها للمجتمع. والتي يأتي في مقدمتها نقص التمويل.

يعتبر ضعف التمويل من أكثر المشكلات التي تعاني منها الجامعات المصرية– بسبب الزيادة السكانية، زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي– ممماأدى إلى

إنتاج مخرجات ضعيفة النوعية.**(ثروت عبد الحميد عبد الحافظ،فتحي عبد الفتاح حسين محمد:" ،2019،ص20)**

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث انخفاض جودة مخرجات التعليم العالي وضعف التمويل وضرورة تنويع مصادر التمويل وتنمية الموارد الذاتية كمصادر إضافية للتمويل وتبني نموذج الجامعة المنتجة منها:

-ضعف كفاءة نظام التعليم الجامعي بمصر نتيجة لزيادة عبء تمويل التعليم الجامعي على الحكومة خاصة مع عجز الموارد الماليةوعدم كفايتها ممأدى إلي أن أفرز تعليم يفتقد للجودة **(أميمة حلمي مصطفى,2021,ص76)**

-معاناة التعليم العالي والجامعي في مصر من عدة مشكلات منها، ضعف الانفاق ,خلل المنظومة الإدارية ، ثم مشكلة المجانية، زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم في ظل محدودية مصادر التمويل الحكومي**( عبد الجليل,2019,ص71)**.

- انخفاض الانفاق الحكومي وتوفير الموارد المالية من المشكلات التي تعاني منها الحكومات المتوالية على مصرعند ترتيب أولوياتها وتوزيع ميزانية الدولة **(رفاعي2019,ص209)**.

ومما سبق نشير إلى أن أزمة التمويل في الجامعات المصرية قد انعكست بشكل خطير على مؤسسات المجتمع ،لذا أصبحت الجامعات في حاجة ماسة إلى تضافر جهودها للبحث عن مسارات وبدائل للتمويل والذي يدعمه التحول للجامعة المنتجة التي بدورها تساعد على إيجاد مصادر لتمويل التعليم الجامعي تحصل منها الجامعة على عوائد مالية لمواجهة ضعف التمويل،والتكاليف الزائدة للعملية التعليمية.**(إيمان**

**محمد محمد نوفل،ثروت عبد الحميد عبد الحافظ،إيمان مصطفى كفافي،2021،ص303)**

وفي ضوء ماسبق يمكن تحديد مشكلة الدارسة في السؤال الرئيس التالي

**:كيف يمكن تعزيز التمويل الذاتي للجامعات المصرية في ضوء مدخل الجامعة المنتجة؟**

ومن هذا السؤال تتفرع الأسئلة التالية:

- ما الأسس النظرية للجامعة المنتجة(أسسها،أهدافها، واستراتيجياتها)؟
- ما واقع تمويل التعليم بالجامعات المصرية؟
- ما الآليات المقترحة لتعزيز التمويل الذاتي بالجامعات المصرية على ضوء مدخل الجامعة المنتجة؟

**أهداف البحث**

يهدف البحث إلى:

-التعرف على الأسس النظرية للجامعة المنتجة.

- التعرف على واقع التمويل بالجامعات المصرية والعوامل المؤثرة عليه
- وضع بعض الآليات المقترحات لتعزيز التمويل الذاتي للجامعات المصرية على ضوء مدخل الجامعة المنتجة.

## أهمية البحث

تنبع أهمية البحث الحالي من خلال:

**الأهمية النظرية:**

1-تكمن أهمية البحث الحالي فى كونه من الدراسات التى تتناول موضوعًا ذا أهمية خاصة بالجامعة المنتجة كمدخل لزيادة التمويل الذاتي بما يسهم في زيادة فاعلية وكفاءة النظام التعليمي بالجامعات المصرية ,تحسين مخرجات التعليم،بالاضافة إلي إيجاد مصادر بديلة وإضافية للتمويل الحكومي للجامعات.

2-إثراء المكتبة العربية ببعض المعارف عن موضوع الجامعة المنتجة والتمويل الذاتي للجامعات المصرية والذي يضاف إلى الأديبات الأخرى المتعلقة بالموضوع.

**الأهمية التطبيقية**

1- يتناول البحث الدور المجتمعي والتمويلي الذي يمكن أن تقوم به الجامعة المنتجة للارتقاء بمستوي التعليم الجامعي ومساعدته على التحسين والتميز الدائم علاوة على المساعدة على تعزيز التمويل الذاتي للجامعات المصرية.

2-قد يسهم البحث فى مساعدة المسؤولين بالإستفادة من التوصيات المقدمة لتعزيز التمويل الذاتي للجامعات المصرية من خلال انتهاج فلسفةالجامعة المنتجة.

**منهج البحث**

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع تحليل واقع الجامعة المنتجة كمصدر لتعزيزالتمويل بالجامعات المصرية ومحاولة البحث عن مصادر بديلة للتمويل الذاتي.

**حدود البحث:** اقتصر البحث على الإشارة إلى نموذج الجامعة المنتجة،كمدخل يدعم زيادة التمويل الذاتي للجامعات المصرية وتقديم بعض التوصيات لتعزيز التمويل المالي بالجامعات المصرية.

**مصطلحات البحث**

يعرف **التمويل** بأنه كل ما تستطيع بلد ما أن يعبئه من موارد تنفقها المؤسسات التعليمية لتسيير شؤنها وتحقيق أهدافها،سواء كانت الموارد المادية أو العينية" للإنفاق على التعليم الجامعي في كافة مجالاته:المباني،الأجهزة والآلات والبحث العلمي والخدمات الطلابية...إلخ (**راضي عبد المجيد طة ،2014،ص16**)

**التمويل الذاتي:** وهي عملية طريق اعتماد الجامعات على بعض المصادر الخاصة لتوفير جزء من التمويل الخاص من خلال الاستفادة من الأجهزة والأدوات والمعدات والأراضي من خلال بيعها وإيداع حصيلتها في صندوق يصرف منها على الإنشاءات والتجهيزات دعمًا للتعليم الجامعي وهذا ما أقره قانون تنظيم الجامعات رقم(267). (جمهورية مصر العربية قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية 2006،المادة267،ص114)

**ويمكن تعريف التمويل الذاتي إجرائيًا بأنه:**لجوء جامعة الفيوم إلى تطوير نشاطتها التعليمية إلى نشاطات تعليميةإنتاجية علاوة على تقديمها لمزيد من الخدمات للمجتمع المحيط والتي من شأنها أن توفر عائدًا ماديًا يفيد الجامعة في تصريف امورها و يقلل من اعتمادها على التمويل الحكومي.

**الجامعة المنتجة:**هى الجامعة التي تحقق وظائفها المتوقعة وهي التعليم، البحث العلمي والخدمة العامة والتي تتكامل فيها الوظائف لتحقيق بعض الموارد المالية

الإضافيه للجامعة من خلال أساليب ووسائل متعددة منها التعليم الممول ذاتيًا،والتعليم المستمر،والاستشارات والبحوث التعاقدية والأنشطة الإنتاجية (**فتحي درويش محمد عشيبة،2000.ص531**)

**وتعرف الجامعة المنتجة إجرائياً بأنها:** قيام جامعة الفيوم ببعض الأنشطة التي تحقق من خلالها موارد مالية تعود بالنفع عليها وعلى العاملين بها دون الإخلال بوظائف الجامعة الأساسية.

**الدراسات السابقة**

يوجدالعديدمن الدراسات العربية والاجنبيةوالتي تتناول متغيري البحث وقد تم استعراضها من القديم للحديث

**الدراسات العربية**

**1 –دراسة عبد الجواد بكر وآخرون(2019):**استهدفت الدراسة التوصل إلى مصادر تمويل بديلة للتعليم الجامعي المصري من خلال عرض مصادر التمويل للتعليم المصري المتاحة، والتعرف على بعض المصادر البديلة لتمويل التعليم الجامعي بمصر.وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن التعليم المصري يتم تمويله من خلال مصادر أساسية وأخرى ثانوية.وتعتبر الجامعة المنتجة من أحدى الطرق البديلة المطروحة للتعليم الجامعي،يتأتي بعدها مصادر أخرى مثل الكوبونات التعليمية،والكراسي البحثية واقترحت الدراسة مجموعة إجراءات لتطويرمصادر تمويل التعليم الجامعي بمصر،استثمار وتوظيف كافة موارد الجامعات للحصول على مواردإضافية،تفعيل

دورالوقف في تمويل التعليم الجامعي،تفعيل دور الكراسي البحثية وتطبيق صيغة الكوبونات التعليمية.

2 –**دراسة فاطمة الهرباوي(2020)** استهدفت الدراسة تحديد مفهوم الجامعة المنتجة وعرض نماذجها ومبررات التحول إليها ومجالات العمل بها.واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسةإلى أن الجامعة المنتجة تسهم في الحد من البطالة وتعمل على توفير كوادرمدربة وتحقق متطلبات التنمية المستدامة للاقتصاد وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في طرق إعداد الطلاب في المتغيرات التي نعيشها مع ضرورة فتح قنوات للاتصال بين الجامعة والمجتمع للوقوف على قضاياه ومشكلاته.

**3–دراسة حليمة عز الدين (2020)** استهدفت الدراسة التعرف على مصادر تمويل التعليم الجامعى, والتعرف على آليات التمويل الذاتي للجامعة، التعرف على مفهوم الجامعة المنتجة وآليات التحول نحوها. الاستفادة من التجارب العالمية للجامعة المنتجة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:إقرار الصيغة القانونية لتبني نموذج الجامعة المنتجة مع منح الصلاحيات المالية للجامعة.توعية أصحاب القرار بمفهوم التمويل الذاتي. تقديم خدمات استشارية تجلب موارد مالية للجامعة. التوسع في برامج التعليم المفتوح، التعليم عن بعد، والجامعات الافتراضية.الاستفادة من المرافق والتجهيزات والمباني التي تمتلكها.

4–**دراسة (السيد جمعة، ٢٠٢٠)**. هدف البحث إلى الوقوف على مفهوم التمويل المستدام وأهم آلياته، وتحديد المتغيرات المجتمعية الدافعة للأخذ به في التعليم الجامعي، وبيان المعايير المستخدمة في قياس مدى استدامة تمويل التعليم

الجامعي، وعرض إجراءات استخدام مصادر تمويل التعليم الجامعي الحالية بشكل أكثر فعالية، واقتراح خيارات لتمويل التعليم الجامعي باستدامة. واستخدم البحث المنهج الوصفي . وتوصل البحث إلى العديد من النتائج منها أهمها: ضرورةالأخذ بخيارات التمويل المستدام في ظل الضغوط الاقتصادية وزيادة الطلب الاجتماعي. وأن التمويل المستدام يستهدف تنويع مصادر التمويل؛ وتخليص الجامعات من كل تبعية مالية قد تعيق استمراريتها، ونموها حاليا ومستقبَلً. والذي يتطلب تمكين الجامعات من خلال تحقيق الاستقلال الإداري والمالي التام؛ ليتسنى لها تفعيل خياراته، والاستفادة القصوى من بدائله. وتدبير موارد مالية إضافية . ويستند تفعيل التمويل المستدام على خيارات للتمويل تحقق الكفاية، الكفاءة، والعدالة.

**5-دراسة أميمة حلمي مصطفي(2021)** استهدفت الدراسة تطوير منظومة التمويل بالتعليم الجامعي بمصر وذلك في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء،وذلك من خلال طرح رؤية مقترحة لتطبيق الصيغة التمويليلة على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة في هذا السياق،واستخدمت الدراسة المنهج المقارن.وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح حول منظومة تمويل التعليم الجامعي في ضوء التمويل القائم على الأداء في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة بما يلائم سياق المجتمع المصري.

**الدراسات الاجنبية**

**1**-دراسة. Rosen & Sappington (2015) ؛ والتي استهدفت تعزيز الاقتصاد في التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أهمية دور الأوقاف في تمويل التعليم الجامعي؛ حتى تتمكن الجامعة من أداء

رسالتها المجتمعية، والقيام بأنشطتها البحثية والتعليمية وخدمة المجتمع بكفاءة فاعلية.

**2-دراسة Ismail & Johar (2019)** ؛ حيث هدفت الدراسة إلى تطوير مؤسسات الوقف في الجامعات الحكومية بدولة ماليزيا،واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى أن مؤسسات الوقف تعزز التواصل الجيد مع أصحاب المصلحة؛ مما أدى إلى الاستفادة الدائمة من توزيع منافع الوقف على الطلاب المستفيدين ، والباحثين والموظفين لأداء مسئولياتيم بكفاءة على المدى البعيد، ضرورة أن تعزز الجامعات الحكوميةوجود مصادر مالية خاصة بها وتقلل الاعتماد المالي على الحكومة الفيدرالية لدولة ماليزيا؛مما يؤدي إلى الاستقرار المالي من خلال تعزيز الوقف كمصدر للدخل.

**3-دراسةstepanova et al (2020)** حيث هدفت الدراسة إلى اقتراح مصدر بديل لتمويل الجامعة البحثية في حالة قصور التمويل الحكومي، واعتبار الوقف أحد مصادر جمع التبرعات لجذب مصادر تمويل بديلة للجامعات البحثية في أوكرانيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أهمية الوقف كمصدر للتمويل الثابت والتنبؤ باستراتيجيات الممكنة لتطوير الوقف.

**التعليق العام على الدراسات السابقة**

-تناولت الدراسات السابقة الدراسات التي تتناسب مع موضوع الدراسةالحالية من حيث متغيرات الدراسة زيادةالتمويل والجامعة المنتجة وقد لوحظ ندرة الدراسات التي تجمع بين متغيري الدراسة في حدود علم الباحثة.

-شغل موضوع الدراسة بمتغيريها حيزًا كبيرًا من اهتمام الدراسات العربية والاجنبية،نظرًا لما له من أهمية كبيرة في خدمة المجتمع.

-استخدمت الكتيرمن الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لجمع المعلومات عن موضوع الظاهرة وتفسيرها لاستخراج النتائج .

-اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عرض الصعوبات والتحديات التي تواجه التمويل.

-استفدت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بتعزيز الإطارالنظري فيما يخص متغيري الدراسة التمويل والجامعة المنتجة.

-اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تقديم بعض التوصيات لتعزيز التمويل الذاتي للجامعات المصريةبالأستفادة من مدخل الجامعة المنتجة.

**الإطارالنظري للبحث**

المحور الأول: التمويل الذاتي للجامعات المصريةويتضمن مفهوم التمويل الذاتي،واقع التمويل في التعليم الجامعي,العوامل المؤثره علي التمويل ومصادره

المحور الثاني:الجامعة المنتجة ويتضمن الأسس النظرية للجامعة المنتجة

**المحور الأول: التمويل الذاتي للجامعات المصرية**

أولاً:مفهوم التمويل الذاتي

**مفهوم التمويل:**

**التمويل لغة** : مال – موال– ومؤال: كثر ماله ، وتعنى )موله(: قدم له ما يحتاجه من مال . و)المال(كل ما يملكه الفرد أو الجماعة من تباع ، أو عروض تجارة ، أو نقود ، ويقال مال الرجل : أي ذو مال . ) الممول ( من ينفق على عمل ما ) (معجم الوسيط : ،١٩٧٧ ، ص7892).

**التمويل اصطلاحًا:** و يعرف بأنه" مجموعة الموارد المالية المرصودة للمؤسسات لإدارتها بكفاءة عالية لتحقيق أهداف محددة ( **الأمم المتحدة : برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، تقرير التنمية البشرية1991)**

ويعرف أيضًا بأنه " تكوين رأس مال لتنفيذ عمل معين، لتحقيق نتيجة مرغوبً فيها قد تكون اقتصادية أواجتماعية أو قد تكون جامعة لهذه الأغراض معًا **(رفعت عزوز، طارق عبدالرءوف محمد عامر:2009، 34)**

على الجانب الأخر هناك مفهوم للتمويل الذاتي والذي يرتبط بقيام الجامعة بتقديم الخدمات الجامعية لكافة الأجهزة الحكومية الشركات العامة والخاصة ،هذه الخدمات التي تقدمها الجامعة تحتاج إلى تسويق ممايفرض على الجامعة الاحتفاظ بعلاقتها مع العملاء والتعرف على احتياجاتهم وبناء جسور للتواصل مع محيطها الخارجي**(صابر صبحي محمد:2013،ص247)**

## ثانيا:واقع التمويل في التعليم الجامعي

يشهد التعليم جهودًا كبيرَة من أجل تحسين نوعيته وذلك من خلال توفير فرص تعليم قائمه على استخدام التكنولوجيا ،إنشاء مكتبات ملائمة، وإنشاء معامل متطورة تستوعب الأعداد الكبيرة للطلاب ومما يؤدي إلى تكلفة عالية ليست في مقدور التعليم.

وتعتبر الحكومة هي المصدر الأول لتمويل التعليم العالي الجامعي باعتبارها مسؤل أول عن تقديم التعليم الجامعي بالمجان طبقا لمادة(21) لدستور(2014)تكفل الدولة استقلال الحامعات والمجاميع العلمية واللغوية وتوفر التعليم الجامعي وفقًا لمعايير الجودة العالمية وتعمل على تطوير التعليم الجامعي وتكفل مجانيته في جامعات الدولة ومعاهدها،وفقاً للقانون). يضاف إلى ذلك التزم الدولة بتخصيص نسبة لاتقل عن 2% من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي من الناتج المحلي على أن تتصاعد حتى تتفق تدريجيًا مع معدلات الإنفاق العالمية، وذلك بهدف توفير تعليم يتفق مع معايير الجودة العالمية(دستور،ج م ع،2019 المعدل،7).

**جدول(1) الانفاق على التعليم للأعوام(20\23)**

| البيان | 21/20 | 22\21 | 23\22 |
|---|---|---|---|
| الانفاق العام للدولة | 1713178 | 1837723 | 2070872 |
| الانفاق العام على التعليم | 157580 | 172646 | 192677 |
| الانفاق العام على التعليم الجامعي | 47880 | 54705 | 61288 |
| نسبةالانفاق العام على التعليم إلى الانفاق على التعليم الجامعي | %30,4 | %31,7 | %31,8 |

الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء(كتاب الإحصاء السنوي2020/ 2021)ع112

الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء(كتاب الإحصاء السنوي2023/2022)ع113

من ملاحظة الجدول نجد أن: معدل الإنفاق العام للدولة فى تزايد من عام21/20 إلى عام23/22. إلا أن الإنفاق على التعليم الجامعي قد تراجع في 22/21. ونشير أيضا إلى تزايد الإنفاق العام على التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص من عام 22/21 إلى 23/22. إلا إننا نلاحظ ضعف نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي إلى نسبة الإنفاق على التعليم.مما يوضح وجود أزمة في عملية التمويل.

ويتضح مما سبق وأن ضعف ومحدودية الإنفاق؛تؤدى إلى ضعف الخدمات والتعليم المتوفر داخل الجامعات؛ حيث إن النقص في التمويل يحد من قدرة المؤسسات عامة؛ ومؤسسات التعليم الجامعي خاصة من القيام بمهامها، ووظائفها وتحقيق أهدافها المأموله.

**ثالثاً: العوامل المؤثره على تمويل التعليم الجامعي**

يوجد العديد من العوامل المؤثرة في تمويل التعليم منها ماهو داخلي ومنها ماهو خارجي وهي كالتالي: زيادة الإقبال على التعليم الجامعي،مستوى أجور العاملين سواء كانو أكاديميين أو إداريين فكلما زاد الإنفاق على التعليم زدات نفقات الاجور على العاملين،ارتفاع معدلات الهدر التعليمي،المستوي التقني والتكنولوجي للعملية التعليمية،نصاب الأساتذة من ساعات التدريس،الاهتمام بالتوسع الكمي والكيفي للتعليم الجامعي،الزيادة السكانية،علاوة على التغيرات الاقتصادية المختلفة التي تمر بها المجتمعات.(**غريب الطاوس،دشة محمد علي،يزيد تقرارت 2019،ص62** ).

ولابد أن تقوم عملية التمويل الجامعي على مجموعة من الدعائم وهي:درجة كفاية التمويل لحاجة المؤسسة،بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة في إدارة االموارد التمويلية والوصول إلى عدالة التوزيع،مجانية التعليم والالتزام بالدستور،النظرة إلى التعليم على أنه استثمار والإنفاق عليه نوع من الاستثمار تظهر آثاره في زيادة مهارات وقدرات الأفراد بالمجتمع وتحسن مستوى المعيشة. **(صابر صبحي محمد، 2013،ص335)**

لذا ظهرت أهمية البحث عن مصادرللتمويل الذاتي للتعليم الجامعي وذلك بسبب( **ابتهال عبد الله شعيب ،20210،ص225)**:

-ضعف الموارد المالية علاوة على زيادة الطلب على التعليم مما أدى إلى الاتجاة إلى خصحصة التعليم.

-جودة وكفاءة مخرجات التعليم من التعليم الخاص على الجانب الآخر معاناة التعليم الحكومي من عدم المرونة وقلة المحاسبية.

-مساعدة التمويل الذاتي للتعليم على إفراز قوى عاملة مدربة،مما يؤثر على فرص الاستثمار الداخلى التقليل من هجرة العقول.

-تدني إنتاجية القطاع الحكومي مقابل الكفاءة المتكاملة للقطاع الخاص.

وقد لجأت كثير من جامعات الدول المتقدمة إلى أسلوب التمويل الذاتي وذلك ضمن إطار الجامعة المنتجة والتي تعني: " قيام الجامعة بممارسة بعض النشاطات المضافة إلى مهامتها الأساسية وهي:تحقيق بعض الموارد المالية التي تعزز من موازنة الجامعة، وتحسن من مستوى أداء العاملين فيها " **(بلتاجي، ،2015 ص20)**

ونلاحظ تعدد طرق تمويل التعليم إلى ثلاثة اتجاهات وهي:**(أمل سعيد حباكة،2022،ص303)**

**الاتجاه الاجتماعي:** ويقصد به قيام الدولة بتحمل أعباء التحاق المواطنين بالتعليم العالي على اعتبار أن التعليم العالي مرفق عام لابد أن تشمله رعاية الدولة المالية والإدارية.

**الاتجاه الاقتصادي:**ويرى دعاة هذا الاتجاة إلى ضرورة إلغاء مجانية التعليم وضرورة تحمل الطالب تكليف تعليمه باعتبار أن التعليم خدمة تقدمها مؤسسة تخضع لمنطق السوق.

**المنهج التوفيقي** يقصد بها ضرورة مشاركة تكاليف التعليم بين الدولة وأفراد المجتمع.ممايؤدي إلى تنوع مصدر التمويل.

**رابعاً: مصادرالتمويل بالجامعات المصرية**

تتنوع مصادر التمويل الجامعي في مصر طبقًا لعدة عوامل منها الأوضاع الاقتصادية السائدة في المجتمع،النظرة المجتمعية للتعليم من حيث كونه موجهًا للأفراد أم احتياجات المجتمع و متطلباته. وتعددت تقسيمات مصادر التمويل منها: المصادر الاساسية والمصادر الثانوية. نستعرض شرح لكل منها؛

أ-**المصادر الأساسية:** وهي التي عليها تعتمد المؤسسات التعليمية بشكل أساسي في تغطية نفقاتها ويشمل التمويل الحكومي الذي تقدمه الدوله من ميزانيها العامة و والذي يرتبط مباشرة بدخلها القومي ويعتمدعلى عدة مصادر منهاا لضرائب العامة،عائدات الدولةالأخرى،وماتفرضه الدولة على الطلاب من رسوم دراسية **(أحمد إبراهيم أحمد،جمال محمد أبو الوفا2019،ص301)** والرسوم الدراسية:هي التي أقرها قانون تنظيم الجامعات رقم (267) والذي ينص على إنشاء بعض الصنادبق الخاصة منها صندوق الخدمات التعليمية وهو خاص بالرسوم والمصروفات حيث

يقوم الطلاب بسداد المصروفات الدراسية به مقابل الخدمات الطلابية،يوجد أيضا صندوق الخدمات الصحية،صندوق حصيلة الصيانة واستهلاك الأدوات والنشاط الرياضي والاجتماعي.**(جمهوريةمصرالعربية: *قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية* 2006،المادة(267)،ص114)**

**ب- المصادر الثانوية:** وهي التي تسهم في تمويل التعليم الجامعي بنسبة صغيرة قد تكون مصادر داخلية أوخارجية .بالنسبة للمصادر الداخلية تشمل التبرعات الأهلية، والجهود الذاتية مثل قيام بعض الأفراد أوالهيئات ورجال الأعمال بالتبرع بالأموال، الأجهزة التقنية،إقامة معامل وتجهيزها بالمعدات أو إقامة الكليات والتبرع بالأرض.أما بالنسبة للمصادرالخارجية وهي التي تحصل عليها الدوله في عدة صور منها القروض والتي توجه إلى تمويل المشروعات التعليمية ذات العائد الطويل كالأبنية التعليمية والتجهيزات،أو في صورة منح دراسية تقدمها الدولة لطلابها بإرسالهم للدراسة بالخارج وغالبًا ماتكون إلى أوربا أو أمريكا الشمالية،أو في صورة معونات أجنبية والتي قد تكون بين حكومتين أومؤسستين تعليمتين،وقد تكون عبارة عن منح لاترد أو في شكل قروض بشروط ميسره وقد تستخدم في إنشاء مباني جامعية وتزويدها بالتجهيزات والمعامل والأدوات اللازمة لتعلم الطلاب وتتعدد الهيئات التي تقدم المساعدات الخارجية منها هيئة المعونة الأمريكية، بعض المؤسسات الأمريكية مثل مؤسسة كارنجي والتي تهتم بتمويل مشروعات التعليم الجامعي والعالي في مجالات مختلفة مثل العلوم الاجتماعية والتخطيط وتدريب القوى العاملة،هيئة فورد ومنظمة اليونسكو. **(رفعت عزوز،2022،ص162)**

وقدأشارت أحدى الدراسات أن من متطلبات تطويرالتمويل التعليم الجامعي في مصر ***(أحمدإبراهيم احمد،جمال ابوالوفا،فاطمة السيد صادق محمد،2019،،ص303).*** :

فرض بعض الضرائب لصالح التعليم الجامعي على المؤسسات المستفادة من مخرجات التعليم الجامعي. إعفاء بعض المؤسسات الخاصة من دفع الضرائب مقابل مشاركتها في تمويل بعض البرامج التعليمية. تخصيص جزء من إيرادات قناة السويس ومصانع الإنتاج الحربي للتعليم الجامعي ومؤسساته. تقديم برامج للتوعية من خلال وسائل الإعلام المختلفة والتي تعرض وقائع ومشكلات التعليم الجامعي. قيام مؤسسات التعليم الجامعي بتقديم خطة عمل لطرق جمع الأموال وطرق الاستفادة منها. تقديم المنح الدراسية للطلاب المتفوقين دراسيًا في المرحلة الجامعية الأولى وطلاب الدراسات العليا والهيئة المعاونة . تقديم المنح الدراسية للطلاب للتخصصات الحيوية التي تخدم المجتمع والدولة. تقديم المنح للطلاب التعليم الحكومي المتميزين الغير قادرين. مساهمة البنوك والشركات في تقديم منحة دراسية للطلاب الفائقين بالتعليم الحكومي. إنشاء هيئة تحت إشراف المجلس الأعلى للجامعات تكون مسئولة عن تقديم قروض للطلاب. إنشاء صناديق وقفية لكل جامعة تكون مسؤلة عن جمع الأموال من التبرعات وأموال الزكاة والأوقاف من الأفراد والمؤسسات.

وتأسيسًا على ماسبق نستنتج أن تعزيز التمويل الذاتي للجامعة المصريةهو في الأصل من دعائم قيام الجامعة المنتجة والتي تستند على: تنويع البرامج الدراسية والتخصصات لجذب الطلاب الوافدين من جميع انحاء العالم. تسهيل الحصول على منح دراسية. إدارة أملاك الدولة والجامعة من خلال لجنة. تقديم الخدمات البحثية والاستشارية للقطاع الخاص والمجتمع المحلي.

## المحور الثاني: الأسس النظرية للجامعة المنتجة

### أولاً:مفهوم الجامعة المنتجة

يشير مفهوم الجامعةالمنتجة إلى قيام الجامعة ببعض الأنشطة التي تحقق من خلالهاالموارد الماليةبما يعود عليها وعلى العاملين بالفوائد المادية على الأ تتعارض هذه الأنشطة مع مهمتها الأساسية،بحيث لا تدخل الجامعة في تنافس على الأرباح الاقتصادية مع المؤسسات الإ نتاجية الأخرى في المجتمع **(غادة السيد الوشاحي:2015،ص229)**.

وهي أيضا الجامعة التي تحقق وظائف التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع حيث تتكامل الوظائف فيما بينها بما يعطيها المزيد من المرونة لتطوير أنشطتها التعليمية فضًلا عن تمكن الجامعة من إيجاد مصادر تمويلية آخرى تعزز ميزانتها من من خلال وسائل متعددة مثل التعليم الممول ذاتيًا التعليم المستمر والاستشارات والبحوث التعاقدية والأنشطة الإنتاجية الأخرى.**(همام عبد الخالق عبد الغفور،محمد عبد الوهاب العزواي:2019 ،ص10)**

**ثانياً:أسس الجامعة المنتجة** يعتمد قيام الجامعة المنتجة على مجموعة من الاسس منها :**(فتحي درويش عشيبة،2009،ص96)**

ا–الربط بين وظائف الجامعة التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع، لأن كلاً منهما يؤثر ويتأثر بالأخر في كل متكمل لايقبل التجزئه فالتقصير في وظيفة سيؤثر بالسلب في باقي الؤظائف الأخرى. الحرص على إعداد الطالب بشكل متكامل علميًا ونفسيًا وفكريًا واجتماعيًا بحيث نخلق منه إنسان قادرعلى التفكير

السليم والإبداع والإبتكاربحيث يستطيع أن يسهم في حل مشكلات مجتمعه ،واثق في نفسه وقدراته،يطبق ما تعلمه من معلومات ومعارف.

ب–ضرورة تزويد المجتمع بكافة التخصصات التي قد يحتاجه سوق العمل،لذا يجب على الجامعة المنتجة أن تندمج بالمجتمع وتسعى نحو تلبية متطلباته من خلال الأنشطة والبرامج المختلفة سواء كانت أنشطة تعليمية مثل( برامج التعليم المستمر والتعليم المتناوب والتدريب التحويلي) ،أوأنشطة إنتاجية(تطويرالإنتاج الزارعي،وإنتاج بعض الصناعات).

ج–تنوع التخصصات بالجامعة المنتجة والتي لابد أن تتناسب مع البيئة المحيطة بالجامعة.مثل إنشاء كلية الثروة السمكية بالأسكندرية أو بمحافظة الفيوم،كلية التعدين والبترول بالسويس وذلك حرصًاعلى زيادة التمويل المالي للجامعة.

د–التنوع في مصادر تمويل الجامعة المنتجة مثل الأجور التي تحصل عليها الجامعة من الأنشطة والمشروعات،ماتقدمة الجامعة من خدمات عديدة للمجتمع المحيط مثل البرامج التدريبية والتعليمية. يضاف على ذلك ماتحصل عليه الجامعة من مصروفات من الطالب غير المصريين الملتحقين بكامة أنواع البرامج الدراسية.هذا بالإضافة إلى المعونات والمنح التي قد تحصل عليها الجامعة من المؤسسات والأفراد.

هـ–إتاحة الدراسة بالجامعة للعديد من فئات المجتمع،بحيث لاتقتصرالدراسة بالجامعة المنتجة على خريجي الثانوية العامة،إنما يتم إتاحة الفرصة لنوعيات مختلفة من الأفراد سواء كانوا متفرغين للدراسة أو الذين يرغبون في استكمال دراساتهم بجانب العمل،أوالمرشحين من مؤسساتهم لحضورتدريبات.

و- حرية الجامعة المنتجة في تيسير شؤنها ووضع قوانينها ولوائحها ويقصد بها تمكن الجامعة من إيضاح موقفها ناحية قضاياها وقضايا مجتمعها المحيط، بما لايتعارض مع تابعية الجامعة لسلطة أعلى شريطة أن تمارس حريتها أوأدائها لدورها.

ز-تكامل التعليم بالعمل:وتعني أن تجمع عملية إعداد الطالب بين اكتسابها للمعلومات بشأن تخصصه،وتطبيق هذه المعلومات عمليًا.

ح-ترشيد الاستهلاك:ويقصد بها سعي الجامعة لتقليل الاستهلاك،أو إعادة تدوير مايمكن تدويره بهدف تقليل النفقات.

**ثالثاً-أهداف الجامعة المنتجة:,**

الجامعة المنتجة هي التي توفر المعرفة العلمية من خلال برامجها التعليمية التي تتلائم ومتطلبات سوق العمل,فهي تستثمرطاقاتها المعرفية في صورة استشارات ودراسات,تدريب,شراكات مع الغيروذلك لتعزيز تمويلها **(نعمة شليبي على سعيد الكعبي ، 2018،ص4.)**وتحقيق أهدافهاالتي تسعى إليها ومنها: تنمية شخصية الطالب بشكل متكامل من كافة الابعاد علاوة على دعم وتشجيع ممارسة الطلاب التعلم الذاتي **(ابتسام بنت حمد بن الله الماجد2017،،ص31)** التنمية المهنية للطلاب أثناء الدراسة وبعد التخرج وتنمية مهارات الإبداع لدى الطلاب للمؤائمه بين المخرج التعليمي ومايتطلبه سوق العمل. العمل على حل مشكلة البطالة لدى خريجي الجامعات وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة. توفير مصادر تمويلية ذاتية للجامعة من خلال استغلال رأس المال البشري والفكري في الجامعة . العمل على دعم وتفعيل فكرة الشراكة المجتمعية بين الجامعة وقطاعات الإنتاج والخدمات للتغلب على التعارض بين الجانب العملي والتطبيقي للدارسة. رفع الكفاءة الداخلية والخارجية وزيادة إنتاجية التعليم الجامعي لتحقيق الجودة الشاملة

**(غادة السيد السيد الوشاحي،2015،ص ص225-321)**. تحقيق متطلبات التنمية المستمرة للمجتمع بشكل عام وتنمية الاقتصاد بشكل خاص ذلك لأن التعليم والاقتصاد وجهان لعملة واحدة. توطين التقنية والعمل على تحويل الجامعة إلى بيت خبرة عالمي بما يحقق النفع بين قطاع التعليم وقطاع الأعمال وقطاع الإنتاج،بالإضافة إلى إرساء دعائم الأمن الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع.**(الطاووس غريب،دشة محمد على، يزيد تقرارت،2019، ص78.)** تهدف الجامعة المنتجة أيضا إلى تحقيق بعض الأهداف االتي تنطلق من مجموعة أدوار تربوية وتنموية منشودة منها:العمل على تطوير أداء التعليم الجامعي من خلال تحسين مستواه وفاعليته.التوافق مع المعايير العالمية ومتطلبات ومتغيرات العصر من خلال زيادة القدرة للتنافسية للجامعة. **(منال أحمد الغامدي ، 2021،ص 708.)**

ويمكن أن تحققق الجامعةالمنتجة أهدافها من خلال اتباعها للاستراتيجيات الإدارية والمالية الآتيه: وضع خطة عمل مفصلة توضح خارطة الطريق التى بها يتم تنفيذ أهداف الجامعة في المجالات المختلفة. وضع خطة لتسويق كافة أننشطة الجامعة وبرامجها والتي بها يتم زيادة الدعم المالي. تنمية الكفاءات والكوادر الإدارية التي ستقوم بتنفيذ خطة وبرامج الجامعة بما يحقق أهدافها. توفير أماكن وأراضي للإيجاربأسعارمقبولة للمستثمرين ومقدمي الخدمات العلمية والاستشارية والبحثية للجامعة. عقد شراكات واتفاقيات تعاون مع مؤسسات القطاع العام والخاص والمنظمات الإقليمية والدولية من أجل تنفيذ تحالفات في مجال التدريب والبحث العلمي والتدريس والابتكارات. الاستفادة من البنية التحتية غير المستغلة بالجامعة

لتوفير إيرادات جديدة. الدعوة إلى اللامركزية في اتخاذ القرارت الخاصة يتمويل الأنشطة التعليمية والتدريبية بالجامعة **(محمد عمرباطويح وآخرون:2012،ص76)**

تاسيًا على ماسبق نلاحظ أن امتلاك الجامعة للكوادر البشرية والخبرات المتخصصة يرشحها لأن ترتقي بدورها التقليدي المتمثل في التدريس والبحث العلمي إلى دور أكثر تأثيرًا هوإعداد قوى بشريةمؤهلة،تقديم استشارات فنية من مختلف التخصصات تفيد المجتمع وتسهم في تحسين الخدمات وتطويرها مما يؤدي إلى تعزيز فكرة الجامعة المنتجة وبالتالي توفيرموارد مالية إضافية للجامعة تساعدهاعلى أداء أدوارها وهي**(خضير بن سعود الخضير،1999،ص282):**

إتاحة الفرص أمام الطلاب الراغبين باللالتحاق بالتعليم الجامعي ,المساهمة في عملية التطوير والابتكار. دعم الأبحاث الممولة التي تسهم في تقدم المجتمع وحل مشكلاتة. العمل على زيادة التفاعل بين الجامعة والمجتمع من خلال البرامج التي تعلن عنها الجامعة مثل برامج التعليم المستمر. تكثيف برامج الاستشارات العلمية التي تقدمها الجامعة. تبني مبادرات المشروعات الإنتاجية التي تعلن عنها بعض الكليات مثل كلية الزراعة،كلية الطب البيطري،كلية الطب وكلية الصيدلة. إتاحة مجال الدراسات المسائية بالجامعة والذي يعتبر مصدر ذاتي للتمويل في الجامعة

**رابعاً:- مصادر تعزيز التمويل المالي داخل الجامعة المنتجة**

أ-**الدارسات البينية** تساعد الدارسات البينية على تفعيل الشراكة المجتمعية من خلال :نشر ثقافة الدراسات البينية بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وبين الباحثين في المراكز من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل المشتركة، دعم قادة الجامعة التوسع في الدراسات البينية بين التخصصات الأكاديمية المختلفة، على أن تناقش القضايا المجتمعية الملحة ويمكن أيضاأن تتوجه الدراسات البينة

إلى التعاون مع الجامعات المصرية والعالمية.**(محمد عمر باطويح،أحمد سعيد بامخرمة، 2010،ص 95)**

ب –**تقديم الأستشارات:** تعد مجال حيوي وهام لتطوير العمليات الإنتاجية والخدمية في المجتمع والجامعةهي صاحبة الفضل الأول والدورالمؤثر بماتمتلكه من كفاءات علمية وفنية مؤثرة في تدعيم المشروعات الإنمائية وتطوير الخبرات حيث تقوم بتقديم الاستشارات الفنية من خلال مكاتب تقوم الجامعة بإنشائها داخل كليات الجامعة المختلفة لأفراد المجتمع ومؤسساته مقابل أجر يتم دفعه من المستفيدين وتتمثل هذه المكاتب في المكتب الاستشاري التربوي العلمي،الهندسي الزراعي، البيطري **(همام عبد الخالق عبد الغفور،محمد عبد الوهاب العزواي:2019 ،ص67)**.ففي اليابان يتم الاستفادة من الأساتذة الجامعيين كمديرين بتفرغ جزئي او كلي من الجامعة للعمل لدى المؤسسات الصناعية مقابل عمولة للقيام بالأبحاث العلمية المطلوبة على أن يتم تسهيل مهامهم والتدريب الفني اللازم**(Leewdgar. 2007, p.1265- 1267)**

ج–**الإشراف:**تعد الخدمات الإشرافية صورة من صور الشراكة المجتمعية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع،والذي يمنح الجامعة الإشراف على البرامج الأكاديمية،أوتطويرمناهج خاصة أوتقويم برامج خاصة.وللإشراف عدة مزايا منها: تمتع مؤسسات المجتمع بالإشراف العلمي على برامجها من قبل الجامعة . الإستفادة من الخبرات والإمكانات المتوفرة بالجامعة في إجراء البحوث التطويرية للمؤسسة**عبد العزيز على عبد الله الخليفة،2014،ص 106)**..

**د– الكراسي البحثية:**هي برامج بحثية أكاديمية في الجامعة تهدف لخدمة قضايا التنمية المحلية وإثراء المعرفة ، يتم تمويلها من خلال منحة نقدية دائمة أو مؤقتة

تقدمها مؤسسة أو فرد أو شخص اعتباري عادةً ما تكون الكراسي في الجامعات عبارة عن منصات للبحث ، وغالبًا ما يتم تمويلها من قبل الخريجين. بصرف النظر عن كونها وسام شرف للأكاديميين ، فإنها توفر أيضًا دعمًا وموارد إضافية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة للتعمق في مجالات جديدة. في الولايات المتحدة ، يتبرع الخريجون بملايين الدولارات لتمويل كراسي البحث في جامعاتهم (2013, Ghosh, S.) ،حيث يتم تعيين الأساتذة المشهود لهم بالتميز العلمي، وقد يشترك في العمل فريق من الباحثين في مجال البرنامج.تنتشر الكراسي البحثية في العديد من الدول في جميع أنحاء العالم، وتعد أمريكا من الدول الرائدة في عدد الكراسي البحثية.وتقدم الكراسي البحثية العديد من الخدمات منها:توفير بيئة ملائمة للبحث والتطوير والتي تدعم التنمية المستدامة في المكان.تعزيز فرص الاقتصاد القائم على المعرفة.ربط مخرجات البحث العلمي في الجامعة بحاجات المجتمع المحيط من خلال الشراكة بين الجامعة والجهات الأخرى.دعم المعرفة المتخصصة في كافة المجالات العلمية والعمل على تطبيقها.توفير مصادر تمويل بديلة والتي تساعد في دعم البحث العلمي واستدامته في الجامعة. **(إيناس ابو بكر محمود الهوش،2018 ،ص 170)**

**هـ-حاضنات الأعمال:**هي مؤسسة تنموية تتبني أفكار المبدعين والمبتكرين وتدعمهم لاستحداث مشروعات صغيرة ومتوسطة وهي أيضاأداة من أدوات حل مشاكل مراكز البحث العلمي، مساعدة الباحثين وحل مشاكلهم وترجمة أعمالهم البحثيةإلى أنشطة أنتاجية، تسهم في تحقيق نجاح المشروعات الجديدة المحتضنة أيضا وسيلة للحافظ على رأس المال الفكري من الهجرة للخارج (. **Nur Anisah (Abdullah, Shukran Abdula Rahman2011 p 20–26.** وتهدف الحضانات إلى: تحويل البحوث إلى مشروعات وسلع انتاجية يمكن

تسويقها.التنسيق مع جهات ذات علاقة لتاكيد نجاح المشروعات، تحديد المستهلكين لكل مشروع،إيجاد منافذ لتسويق المشروعات.استثمارالبحوث التطبيقية والاستفادة من نتائجها في السوق.تساعد الحضانات على خلق فرص عمل. تساعد على دعم التواصل بين الجامعات ومراكز البحث العلمي ( فدوى فاروق عمر ، 2018،ص190).

و-**الانشطة الإنتاجية:** تعد من النشاطات الأساسية والتي تساعد على تدعيم العملية التعليمية وتعني قدرة كليات المتنوعه بالجامعة على القيام بإنتاج بعض السلع والمنتجات من خلال بعض الكليات التطبيقية مثل الزراعة والطب البيطري ،كلية الفنون الجميلة، كلية الهندسة. فمن خلال تنفيذ هذ النشاطات الإنتاجية يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف اقتصاديةتزيد حجم الإيرادت التي تحصل عليها الجامعة يمكنها إنتاج بعض السلع مثل الخضروات والفاكهة ومنتجات الألبان واللحوم والتي تنتجها كلية الزراعة،وكليةالهندسة التي يمكنها استغلال مواردها البشرية لإنتاج بعض الصناعات التعليمية اللازمة للتعليم مثل الأنواع المتقدمة من السبورات وأجهزة العرض (عبداللطيف محمود محمد،1999،ص53).

و-**التوعيةالاجتماعية:**وتتمثل في مشاركة الجامعة في حل القضايا والمشكلات التي يعاني منها المجتمع المحيط بالجامعة من خلال الاستعانه بذوي الاختصاص، وقد يكون ذلك عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات (**نعيمة على بني مقداد،2016،ص150**).بالإضافة إلى أن بعض الجامعات تربط برامجها بالبيئة المحيطة ويقوم طلابها بتقديم الخدمات لبيئتهم المحيطة خاصة في

المناطق الريفية والمزدحمة بالسكان ممايساعد في رفع مستوى البيئة ونشرالعلم.**(محمدعلي عزب ص23)**.

ز–**مراكزالتميزالبحثي:**تعرف بأنها" وحدة جامعية بحيثة نوعية وابتكارية في مجال تخصص معين تعزز القدرات وتدعم البرامج البحثية والرقي بها في ذلك التخصص، والقيام بإنشطة تدعم المجالات العلمية البحثية، ويتكون المركز من مجلس إدارة يختص بالإشراف على إدارة أعمال المراكز الفنية والإدارية والمالية"أهداف المراكز البحثية تختلف على حسب المجال والتخصص ومكان النشأةولكنهاتتمثل في الأهداف الآتية **(إيناس أبو بكر الهوش،2018،ص109)**: العمل على تحقيق الريادة والقيادة في مجال التخصص.المساهمة في دعم وتطويرالإمكانات البحثية. تقديم المساعدات الممكنة للجهات التي تحتاج استشارة وخبرة هذة المراكز العلمية. إقامة روابط مع الجامعات والمؤسسات الإنتاجية. الاستثمار في الإبداع للوصول إلى التكنولوجيا المتقدمة من خلال الأبحاث المشتركة. تدريب كبار العاملين وإعدادهم نحوإدارة العمل الأبداعي، فضلا عن اكتساب المهارات والمعارف مع الجماعات والمراكز الإبداعية الأخرى .ومن المراكز البحثية الموجودة في مصر: المركز القومي للبحوث،مركز بحوث دراسات الشرق الأوسط، مركز بحوث الشرطة،مركزالتميز الباثولوجي بجامعة بني سويف،مركز البحوث النووية ومركز بحوث وتكنولوجيا الإشعاع.

ح–**المعامل المركزية:**هى عبارة عن معمل أو ورشة أومختبرمتخصص ضمن كيان الخدمات المعامل والمختبرات قد يوجد دخل كلية او جامعة ويشرف عليه عضوهيئة تدريس أوأكثر وهو يعنى استثمار خبرات أعضاءهيئة التدريس والفنيين

وتوفيرالمتطلبات العلمية والإدرية والقانونية لتفعيلها لتقديم خدمات التحليل والاختبارات أو المعايرة أوالتدريب على أسس استثمارية.**(محمد محمد بيومي فضالي،2021،ص298)**

**ط-صناديق الاستثماربالجامعة:**تعد مصدر من مصادر توفير الموارد المالية للجامعة حيث تقوم الجامعة بتخصيص جزء من ميزانياتها السنوية ليوضع في صندوق الاستثمار.علاوة على أن الحكومة تدعمه بمبلغ من البنك المركزي والبنوك التجاريةالأخرى. حيث يجمع مبلغ من رأس مال للصندوق يتم استثماره في شراء سندات أو اراضي أوعقارات أو يتم شراء بعض الأسهم وتدوالها في السوق **(محمد سيف الدين بوفالطة،عبد النور موساوي, 2015،ص 382)**تجربة صناديق الاستثمار وتتطلب ائتمانًا كافيًا لجميع المشاركين. قد يتم توفير الأموال من قبل الجامعة ، مما يمنح جزءًا من هبة الجامعة ليتم إدارتها من قبل مديري صناديق الطلاب. **Suzanne Gradisher, Douglas R. (2016, 83-89,,Kahl, John M. Clinebell & Jerry) L**

ومماالاشك فيه أن انتهاج فلسفة الجامعة المنتجة يتطلب وجود بعض التغيرات منها:ضرورة إحداث تغيرات تشريعية تنظم العمل وتقدم رؤية مستقبلية للتعليم مع تحديد الأهدف والغايات، والمحتوى.تنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مهنيًا وعلميًا، وثقافيًا و اجتماعيًا بما يتماشى مع مقتضيات العصر وفيما يلي عرض لبعض.

**خامسًا:بعض التجارب العالمية في الجامعات المنتجة**

اتجهت عديد من الدول لتطبيق نموذج الجامعة المنتجة مثل(، اليابان أمريكا، كندا ) كمحاولة لحل مشكلات التعليم بالجامعات وخاصةالمتعلقة بالتمويل،لإيجاد موارد مالية تعود بالنفع على الجامعات وتحقق لها الاستقلالية وتدعم وتطوروظائف الجامعة مثل التعليم، خدمة المجتمع و البحث العلمي.

أ- **تجربة اليابان:**

حرصت اليابان على اتباع سياسة التعاون بين الجامعات ومراكزها التابعه لها وقطاع الصناعة لكي تحقق التمويل الذاتي للجامعة والتقدم التكنولوجي والصناعي. حيث تم إنشاء مكاتب متعلقة بتراخيص براءات الاختراع،استغلال معامل ومختبرات الجامعة،إقامة الحضنات التكنولوجية،إبرام العقود البحثية بين الجامعات وقطاع الصناعة مع الحرص على تدريب العناصرالبشرية وتدريب أعضاء هيئة التدريس بمراكز الإنتاج. وتتمثل علاقة الجامعة بالمراكز البحثية وقطاع الصناعة في عدة أشكال منها: **الابحاث المشتركة مع القطاع الخاص** ويقوم هذا النظام على حصول الجامعة وا الباحث على دعم مالي من الصناعة ويقوم الطرفين بتوحيد الجهود للقيام بأبحاث مشتركة. **مراكز البحث المشتركة** والتي يتم توظيف الأساتذة كمدراء متفرغين بشكل جزئي أو كلي أو كأساتذة زائرين على أن تقدم لهم كل التسهيلات والتدريبات الفنية اللازمة مثل المشروعات المتعلقة بمجال الماء، الوقاية من الضوضاء.**الأبحاث التي يؤخذ عليها عمولة** حيث تقوم الجامعة بتقديم عمولة لأساتذة الجامعات من قبل المؤسسات الصناعية وذلك مقابل القيام بعمل الأبحاث العلمية المطلوبة.مشروع التكنوبولس والتي نفذته الحكومة اليابانية في الثمانينات وذلك بهدف تنشيط البحوث الأبداعية ،وجعل المؤسسات الصناعية والجامعات في مناطق التنمية لإيجاد عدة

مدن علمية ونموذجية.مدينة تسوكوبا للبحث العلمي والتي تهدف إلى تحريك الجامعات والمعامل الحكومية إلى هذه بغاية أن تلحق بهما الصناعات المختلفة ومعها مراكز أبحاثها،حيث تضم المدنية جامعتين و46 مركز وطني مخصص للابحاث وعدد من الهيئات المعتمدة على التكنواوجيا والتي تقع داخل المدينة.المجتمع الياباني المشجع للعلوم هي منظمة شبة حكومية تقوم بتنفيذ برامج صناعية تعاونية بها لجنة استشارية تقوم بتقوية الشراكة بين الجامعة وقطاع الصناعة ويتبعها لجان بحثية تناقش المشاريع العلمية والتكنولوجية.(lee woolgar:2007:p1265-1267)

**ب-تجربة أمريكا**:حيث اعتمدت على إنشاء المراكز البحيثة والتي ساهمت في تحويل المعرفة العلميةإلى منتجات واختراعات حتي اصبحت هذه الجامعات واحة التقدم التكنولوجي ومختبرات تطويرالطاقة ومن أمثلة هذه التطورات وادي السليكون الذ ى أدي إلى قيام الثورة الرقمية التي اكتاحت العالم حيث كانت سبب في تأسيس محرك البحث جوجل،أما معهد ماسوستش فقد سعي إلى التميز في النشاط الأقتصادي في مجال الزراعة، ثم تطور الأمرإلى صناعات جديدة سعت الجامعة إلى إنشائها بالتعاون مؤسسات المجتمع وقطاع الأعمال والتي تمثلت في براءات اختراع وابتكارات لأعضاء هيئة التدريس **(Bardman:2009: 1505)**. وقد بلغ عدد المراكز البحثية داخل الجامعات الأمريكية حوالى14000 مركزا بحثيا، علاوة على أنه قد تحتوي جامعة واحدة على مائتى مركز بحثي،وقد ساعد وجود هذه المراكز بالجامعات على دعم الشراكة بينها وبين قطاع الصناعة، من خلال براءات الاختراع كما ساهمت في توفير فرص عمل للطلاب الخريجين(الخطيب،239:2004)

**ج-تجربة كندا**

ظهر تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة بكندا من خلال تفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات الكندية ومختلف المؤسسات الإنتاجية وعن طريق إنشاء وتمويل العديد من مراكز التميز وهي صيغة لمراكزبحثية وتقوم فكرتها على المساهمة في تمويل بحوث ومراكز البحث العلمي بكندا من خلال التفاعل بين علماء الصناعة والجامعة لتوحيد الجهود حتى تلقى عملية نقل التكنولوجيا مكانتها اللائقة وتساهم في تدعيم علاقة الجامعة بالمؤسسات الصناعيةوتصبح الصناعة لديها قدرة على المنافسة العالمية حيث قامت مؤسسةالعلوم الوطنية الكندية بتمويل الكثيرمن البرامج والتي سميت بالأبحاث المشتركة.بالإضافة إلى نموذج آخر وهو نموذج الائتلافات والذي يقوم على إشتراك مجموعةمن الكليات والجامعات بائتلاف عبربوابة إلكترونية،والتي تتيح للطالب فرصة اختيار البرامج والكلية والجامعة التي يرغبها، على أن تقوم الجامعة التى اختاره الطالب منحه الدرجة العلمية.( Katherine A Hoye.، p6:2004)

**سادسًا: جهود جامعة الفيوم لزيادة مواردها الماليةوتحقيق فلسفة الجامعة منتجة**

تقع جامعة الفيوم في قلب مدينة الفيوم،وتخدم أبناء المحافظة والمحافظات الاخري. تحتوي الجامعة على19 كلية ومعهدين. وتعتمد فلسفة جامعة الفيوم في خطتها الإستراتيجية(2022-2027) على تسخير كافة الإمكانات لتصبح الجامعة مكاناً للتميزوالإبداع وتحتل مكانة رائدة بين الجامعات المصرية والاقليمية وتعزز وضعها التنافسي. وذلك من خلال: تطويرالبرامج والخدمات التعليمية المقدمة للطلاب والتي تمكنهم من الوصول إلى التميز والابتكار ويثقل قدرتهم على المنافسة في سوق العمل سواء في مرحلة البكالوريوس.أو الدراسات العليا. تدويل البحوث العلمية والتطبيقية لمنسوبي جامعة الفيوم.إيجاد برامج تعليمية لجميع منسوبي الجامعة تساعد على

الإبداع والتميز. تركيز البحوث الأكاديمية والتطبيقيةعلى حل مشكلات المجتمع وقضاياه.(**الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم 2202-2027:ص14**)وتمتلك جامعة الفيوم العديد من المراكز ذات الطابع الخاص التي تسعي أن تقدم الكثير من الخدمات لمنسوبي الجامعة وللمجتمع الخارجي وتدر دخل للجامعة منها:**مركزاللغات والترجمة** والذي يهدف لتمنية مهارات المهتمين بتعلم اللغةالأنجليزية ودراستها نطقاً وكتابة،وإعداد الطلاب الراغبين في دراسة اللغة الإنجليزية،توفير كل البرامج والمستويات ،وتلبيية حاجات المجتمع ومن اعمال المركز: أعمال الترجمة والمراجعة للرسائل،والمنشورات العلمية،وملخصات الأبحاث،والشهادات العلمية،بالإضافة إلى توفير دورات تدريبية لتعليم جميع اللغات الأجنبية.

، **مركزالتدريب اللغوي**، والذي يسعي إلى رفع المستوى اللغوي والأدبي. **مركز التأهيل الوظيفي** هو مشروع شراكة بين جامعة الفيوم وهيئة المعونة الامريكية ومؤسسة "وورلد ليرننج"www.worldlearning.org التى تقوم بتقديم خدمات فى مجال التعليم فى العديد من بلدان العالم (75 دولة) من ضمنها مصر والجزائر والمغرب ويقوم على دراسة احتياجات سوق العمل حيث يقوم بتقديم برامج تدريبية مناسبة تساعد في تأهيل طلاب جامعة الفيوم وخريجيها. **مركز التميزفي التربية للتنمية المستدامة** والذي يهدف إلى تقديم العديد من الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتضمين مفاهيم التنمية المستدامه لدى الطلاب والمجتمع المحيط للجامعة،كذلك يتم عقد دوات تدريبية للمعلمين،إعداد كودارتربوية وقيادات تعليمية تدعم التطوير والإبداع في المؤسسات التعليمية تم اعتماده من الأكاديمية المهنية للمعلمين كمركز تنمية مهنية لهيئة التعليم. **مركز بحوث واستشارات التنمية** والذي يهدف إلى توفير الخدمات

الاستشارية للجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص في الصناعة والخدمات من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف القومية، دعم وتوجيه البحوث التطبيقية في المجالات المختلفة إلي تحليل مشكلات التنمية واقتراح حلول لها. دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم المشورة المتخصصة، ودراسات الجدوي الفنية والاقتصادية، وإعداد الخطط التسويقية، تقديم دورات التعليم المستمر لخدمة التحديث التكنولوجي والإداري، تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل في المجالات ،تنمية التعاون العلمى والثقافى والتكنولوجى مع المؤسسات العلمية الأخرى مثل الجامعات ومراكز البحوث والأكاديميات. ومن أعمال المركز: إعداد دراسة عن"آفاق التنمية بمحافظة الفيوم حتي عام 2020 في مختلف المجالات " من تنمية بشرية وتكنولوجية – زراعية – سياحية – صناعية – تعدينية – والإسكان والتخطيط العمراني والمرافق وتطوير أساليب النقل وتخطيط الطرق بالمحافظة. إعداد دراسة عن إستراتيجية تنمية وتطوير مزرعة كلية الزراعة بدمو. عقد بروتوكول تعاون مع جهاز شئون البيئة للقيام بالإشراف علي إعداد دراسات الأثر البيئي للمنشئات الصناعية، القيام بالإستشارات الهندسية وكتابةتقاريرالسلامةالإنشائيةوالمراجعات الفنية والإختبارات.(https://www.fayoum.edu.eg/Gcs/fuUnits.aspx)

وفي النهاية نشير إلى أن جامعة الفيوم كجامعةإقليمية تمتلك الكثير من وحدات ذات الطابع الخاص التابعة لها أو لمختلف الكليات والتي يمكن أن تقدم المزيد من الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية وتؤهلها لتطبيق نهج الجامعة المنتجة ، بل وتكون مصدر جيد لزيادة الموارد المالية للجامعة

يتضح مما سبق عرضة أن التعليم العالي بمصريعاني من أزمة حقيقة تتعلق في عدم كفاية التمويل الحكومي المخصص والذى أدى بدوره لضرورة البحث عن مصادر بديلة للتمويل التعليم وتحسين مخرجاته لكي يتوافق مع متغيرات سوق العمل ومن هذه المصادر تبني فلسفة الجامعة المنتجة من خلال بعض الإجراءات والآليات:

**المحورالثالث:آليات مقترحة لزيادة التمويل المالي بالجامعات المصرية وبجامعة الفيوم على ضوء مدخل الجامعة المنتجة**

وتأسيًا على ماسبق تقترح الدراسة بعض الآليات ،والإجراءات التي من شأنها أن تدعم زيادةالتمويل المالي الذاتي من خلال تنفيذ صيغة الجامعة المنتجة بالجامعات المصرية(بجامعة الفيوم).

**أولاً: رفع مستوى الجهود الذاتية المبذولة من طرف مؤسسات التعليم العالي للمساهمة في عملية التمويل، وزيادة التوجه نحوتطبيق الجامعة المنتجة من خلال حاضنات الأعمال وبيوت الخبرة.**

**ثانياً: ضرورة وجود هيئة قانونية ومؤسساتية تعمل على إشراك قطاع الأعمال في تمويل التعليم.**

**ثالثاً: زيادة الوعي بضرورة تنوع مصادر التعليم العالي وسرعة اتخاذ القراربتطبيق تشكيلة من البدائل التمويلية.**

**رابعاً:تسويق بعض الأنشطة في مجال التعليم** : ويتضمن

أ- إدارة الموارد المادية وتوظيف البنيةالتحتية للجامعات ولجامعة الفيوم من خلال:

1-تأجير بعض منشآت ومباني الجامعات والاستفادة من عائدها وفي تطوير التعليم والبحث العلمي .

2-الاستفادة من الوحدات ذات الطابع الخاص بكافة الجامعات وبجامعة الفيوم مثل المطابع والتي يمكن السماح لها بالتعامل مع الراغبين من خارج الجامعة في الطباعة بداخلها بما لايخل بعملها الاساسي.

3-الاستفادة من الورش الموجودة داخل الجامعات وكلياتها بتقديم دورات للراغبين في تنمية مهاراتهم المهنية للطلاب والعاملين، كذلك تنفيذ برامج شراكة بين الجامعات والمصانع في غير أوقاتها الرسمية.

4- استغلال المدن الجامعية بالأجازات الصيفية كنزل للشباب والراغبين من خارج الجامعة في الأقامة مقابل مبالغ مالية،كذلك السماح لمطاعم المدن الجامعية ببيع واجبات للمجتمع خارج الجامعة.

5-العمل على إنشاء مكاتب استشارية داخل الجامعة في كل التخصصات (الهندسة. المحاسبة، الديكور، التربية،القانون ) والتي تقدم استشارات لمؤسسات المجتمع والراغبين في الاستشارة من خارج الجامعة مقابل أجور تخصص عائدها لدعم التعليم.

6- تقديم بعض الخدمات الجامعية التربوية مثل السماح لمراكز اللغات والترجمة و الحاسب الآلي داخل الجامعات، كذلك معامل اللغات داخل كليات التربية والآداب والألسن بتقديم دورات تدريبية في كافة اللغات المتاحة للطلاب المدارس قبل الجامعي للحصول على مستويات متقدمة في اللغة ومعتمدة من المجلس الأعلى للجامعات.

7-توسع بعض كليات الجامعة في الخدمات الإنتاجية مثل عمل كليات الزارعة في إنتاج وتسويق كافة المنتجات الحيوانية والنباتية التي تنتجها لمجتمع المحلي ،بل ودعودة

رجال الأعمال للاستثمار في إنتاج صناعات غذائية على مستوي عالي من الجودة تخدم السوق المحلي ويمكن تصديرها للخارج.

8-إنشاء دورللحضانة داخل كليات التربية والطفولة التي تخدم العاملين بجامعة الفيوم والمجتمع المحيط بالكليات.

ب-إقرارالعديد من البرامج الدراسية والتعليمية الغير تقليدية.

إدخال بعض البرامج الغيرتقليدية لزيادة التمويل الذاتي، وزيادة كفاءة العملية التعليمية ويتحقق ذلك من خلال:

**1**-طرح برامج دراسية جديدة لطلاب الدرجة الجامعية الأولى ولطلاب الدراسات العليا على أن تتوافق مع متطلبات سوق العمل المتغيرة وتلبى احتياجاته.

**2**- التوسع في التعليم المدمج والافتراضي والتعليم عن بعد.

3-التوسع في إدخال برامج دراسية تستقطب الوافدين.

**4**-تطوير التخصصات التي يمكن الاستفادة منها في التقنيات العالية وخاصة فيما يخص برامج الطاقة النووية والهندسة الوراثية والذكاء الاصطناعي حيث أنها تحقق عوائد مادية عالية.

**5**-إعداد برامج توعية للكبار وإدخال نظام الدراسات المسائية للمواطنين مقابل أجور مادية

**6**- التوسع في تقديم برامج التعليم المدمج والتعليم عن بُعد والذي يلبي احتياجات كافة فئات المجتمع

**7**- التوسع في إنشاء شعب دراسية باللغات الأجنبية.

**8**–أن تقوم الكليات بإدخال تعليم جديدة لفئات التعليم غير الثانوي العام.

**9**– الاستناد إلى برامج دراسية تستند إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل التعليم الموازي الافتراضي الذي يسمح للطلاب بالحصول على تخصص مرن يسمح بالدراسة عن بعد.

**خامساً: التوسع في البحث العلمي وخدمةالمجتمع ويتحقق** من خلال:

أ– الاستفادة من براءات الاختراع المسجلة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويمكن للجامعة تنظيم العلاقة المادية بينها وبين عضو هيئة التدريس صاحب البراءة.

ب–تقديم برامج التعليم المستمر لدعم أواصرالارتباط بين الإعداد الأكاديمي وسوق العمل.

ج–تنظيم برامج تدريبية مشتركة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج.

د– تنشيط مشروعات ريادة الأعمال من خلال التعاون مع سوق الأعمال أو السوق الدولية لتوفير فرص عمل لخريجي الجامعة.

هـ–قيام الجامعات(جامعة الفيوم) بإنشاء مجموعة من المدارس من ورياض الأطفال للثانوية العامة–حيث تتولى كليات التربية إدارتها والإشراف عليها.

و–قيام كليات التربية الفنية،والفنون الجميلة والفنون التطبيقية بإقامة معارض مختلفةلبيع مختلف منتجاتها.كذلك تقديم ورش عمل مجانية للطلاب والمعلمين بمدارس التعليم الفني،بالإضافة إلى تقديم برامج تدريبية طويلة المدى بأجور رمزية.

ز– توسع كليات الطب بمختلف الجامعات(بجامعة الفيوم) في تقديم مختلف الخدمات الطبية المتميزة التي تخدم المجتمع المحيط بالجامعة لصالح زيادة التمويل الذاتي للجامعة.

ح–استثمار الصناديق المالية بالجامعات أسوة بالدول الأجنبية.

ط–عقد شراكات موثقة بعقود بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة.

ي– تمثيل أساتذة الجامعة في مجالس إدارات الشركات الحكومية والخاصة والمختلطة بهدف نقل الخبرات والبحث عن حلول للمشكلات للتطوير وتحسين أداء العمل.

**سادساً: نشر ثقافةالجامعة المنتجةودعم فلسفتها** وذلك من خلال:

أ–تخصيص وحدات للتسويق والدعاية بكل الجامعات(بجامعة الفيوم) للإعلان عن البرامج والخدمات المقدمة من قبل الجامعات للمجتمع المحلي.

ب–تنظيم دورات تدريبية لتطويرمهارات كافة العاملين بكل قطاعات الدولة.

ج–عقد الندوات والمؤتمرات العلمية بالجامعة بمشاركة كل المهتمين بالبحث العلمي ورجال الصناعة للتوجه نحوالأبحاث التطبيقة.

د–وضع الجامعة لخرائط بحثية تهتم بدراسة ومناقشة مختلف البحوث التطبيقية التي تهتم بالإنتاج وكذلك البحوث الاجتماعية والبحوث التربوية التي تناقش قضايا التعليم.

هـ–إبرام عقود للشراكة بين الجامعات(جامعة الفيوم) ومختلف مؤسسات المجتمع الإنتاجية.

و–تدشين مراكزللاستثماربالجامعات(بجامعة الفيوم) لإيجاد مصادر تمويلية متنوعة من خلال تسويق الأنشطة الإنتاجية في الجامعة.

## قائمة المراجع العربية

1- ابتسام بنت حمد بن الله الماجد(2017) : تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة ، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**،السعودية ،مج26,ع6.

2- ابتهال عبد الله شعيب (2021): تنويع مصادر التمويل في التعليم وتأثيرها على السياسات التعليمية **المجلة العربية للنشر العلمي** ،ع30،،ص225.

3- أحمدإبراهيم احمد،جمال أبوالوفا،فاطمة السيد صادق محمد(2019): متطلبات تطوير تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء خبرة ماليزيا ، **مجلةكلية التربية**،كلية التربية جامعة بنها،ع120,ج2.

4- أحمد الخطيب (2004 .)الشراكة بين الجامعات وقطاعات الإنتاج وانعكاساتها على أولويات البحوث الإدارية المجلة الدولية للعلوم الإدارية. معهد التنمية الإدارية، الإمارات: مج 9 ،ع 3

4-الأمم المتحدة : برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، تقرير التنمية البشرية 1991.

5 -المعجم الوسيط : ،1977 الجزء2

6- أمل سعيد حباكة (2022):" دراسة مقارنة لمصادر تمويل الجامعات الأجنبية وإمكانية الإفادة منها في الجامعات الحكومة المصرية ،**مجلة كلية التربية**،كلية التربية ،جامعة بني سويف.

7- أميمة حلمي مصطفي(2021): رؤية مقترحة لتطوير منظومة تمويل التعليم الجامعي بمصر في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء ، **مجلة البحث العلمي في التربية**،, ,مج3,ع22

8-إيناس ابو بكر محمود الهوش (2018 ): **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية** ،دار حميئراء للنشر والترجمة،ليبيا ..

9-ثروت عبد الحميد عبد الحافظ،فتحي عبد الفتاح حسين محمد(2019):" تحقيق الاستدامة الماليةبالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الاجنبية ،دراسة تحليلة،**مجلة الإدارة التربوية**، مصر ،ع22.

10-حليمةعزالدين(2020): التمويل الذاتي للتعليم العالي الجامعة المنتجة نموذجًامقترحًا،المجلةالجزائريةللعلوماالاجتماعيةوالإنسانية،جامعةالجزائر ،مج8،ع2،، 2020.

11-جامعة الفيوم :الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم 2202-2027،جامعة الفيوم

12-خضير بن سعود الخضير(1999): **التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: بين الطموح والأمل** ،العبيكان للنشر ، السعودية.

13- دسوقي عبد الجليل(26-27يناير2019): تمويل التعليم العالي في مصر والإنفاق عليه:بدائل مقترحة لاستراتيجيات كفاءة وسياسات التمويل،ورقة عمل المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرون بعنوان-تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية،الجمعية المصرية لتربية المقارنة والإدارة التعليمية،القاهرة

14-راضي عبد المجيد طة(2014):" **التمويل والشراكة في تطوير التعليم في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة**،دار الفكر العربي، القاهرة،

15-رفعت عزوز ، طارق عبدالرءوف محمد عامر(2009) : **اقتصاديات وتمويل التعليم ،مفهومه ،أسسه ،أهميته**، ط2، طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة .

16- رفعت عزوز(2022):" **اقتصاديات وتمويل التعليم** ،مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع،القاهرة

17-صابر صبحي محمد (2013) **التمويل الذاتي للتعليم الجامعي**،مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

18-جمهورية مصر العربية: ***قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية***،وزارة التعليم العالي،وزارة التجارة والصناعة والهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية،**2006**،**المادة(267)**،

20- عبد الجواد السيد بكر،فتحية أحمد أسماعيل،رمضان محمد محمد(2019): تمويل التعليم الجامعي المصري من موارد بديلة ،**مجلة كلية التربية**،جامعة كفر الشيخ ، ،مج3،ع19

21-عبد اللطيف محمودمحمد(1999): الاستثمار في الصناعات التعليمية كمدخل لتطوير نظم التعليم العربية في القرن القادم:دراسة مستقبلية،المجلة التربوية،مج14.

22-عقيل محمود محمود رفاعي،0222 يناير 09-06(. الضرائب ودورها في تمويل التعليم العالي في مصر: رؤية مقترحة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة [عرض ورقة] . **المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرون -تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة..

23-غريب الطاوس،دشة محمد علي،يزيد تقرارت (2019): تبني نموذج الجامعة المنتجة كآلية لتنويع مصادر تمويل التعليم العالي-دراسة تجارب دولية **مجلةدراسات في الاقتصاد وإدارةالأعمال** عدد خاص بأشغال الملتقى الوطني حول: تمويل التعليم والبحث العلمي بالجزائر.،جامعة الجزائر،ع3.

24-غادة السيد السيد الوشاحي (2015) : تصور مقترح لجامعة منتجة في ضوء خبرات بعض الدول، جامعة أسيوط أنموذجاً،ا **لمجلة التربوية**, كلية التربية ،جامعة سوهاج ، ع42.

25- خضير بن سعود الخضير(1999): **التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: بين الطموح والأمل** ،العبيكان للنشر، السعودية.

26- فاطمة فايز الغرباوي(2020): الجامعات المنتجةتجارب وتوجهات عالمية وإقليمية:دراسة تحليلة,**مجلة للعلوم التربوية والنفسية** ،المركز القومي للبحوث،غزة،فلسطين، 4مج،ع46.

27- فتحي درويش محمد عشيبة (2000): الجامعة المنتجةأحد البدائل لخصخصة التعليم الجامعي دراسة تحليلية، **المؤتمر التربوي الثاني- خصخصة التعليم العالي الجامعة** , جامعة السلطان قابوس- كلية التربية ،عمان، مج 2.

28- فتحي درويش عشيبة (2009): **دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوءالتحديات المعاصرة** ،الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي،الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

29- فدوى فاروق عمر(2018): تنظيم العلاقة بين منتوج البحوث الجامعية والمردود النفعي:آلية تنفيذية مقترحة ، **المجلة التربوية**- جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية ،,ع54.

30- محمدعلي عزب2012: **التعليم الجامعي وقضايا التنمية، التربية والمستقبل العربي**، مكتبة الانجلو، القاهرة.

31-محمد عمر باطويح،أحمد سعيد بامخرمة(2010): الجامعة المنتجة اللاربحية :صيغة تمويلية مقترحة،**مجلةالأندلس للعلوم الاجتماعية والتقنية**، اليمن،مج8,ع5.

32- محمد سيف الدين بوفالطة،عبد النور موساوي(2015) :اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة (الاستثمارية)كمصدرللتمويل الذاتي- دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة، **مجلة العلوم الإنسانية** ،ع43.

33- محمد محمد بيومي فضالي (2020): الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بمصر في ضوءمتطلبات الجامعة المنتجة ، **مجلةكلية التربية**،كلية التربية بنين جامعة الأزهر ،القاهرة،ع192,ج2.

34- نعمة شليبي على سعيد الكعبي2018 : رؤية معاصرة في تبني مفهوم الجامعة المنتجة في بيئة مجتمع المعرفة ، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة** ، العدد الخاص بالمؤتمرالعلمي السابع ،العراق.

35- منال أحمد الغامدي (2021) :تنوع مصادر تمويل التعليم العالي بجامعة أم القرى في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة ، **مجلة الجامعة الأسلامية للدراسات التربوية والنفسية**،الجامعة الاسلامية بغزة شؤن البحث العلمي والدراسات العليا،فلسطين ،مج29.

36- نعمة شليبي على سعيد الكعبي( 2018): رؤية معاصرة في تبني مفهوم الجامعة المنتجة في بيئة مجتمع المعرفة ، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة** ، العراق ،العدد الخاص بالمؤتمرالعلمي السابع .

37- همام عبد الخالق عبد الغفور،محمد عبد الوهاب العزواي (2019): **الجامعة المنتجة الرؤي الاستراتيجية ووسائل التنفيذ**، دارالأيام للنشروالتوزيع،عمان ،الأردن

**المراجع الاجنبية**

(38 ) Angela Repanovic." Measuring the visibility of the university's scientific production through scientometric methodsAn exploratory study at the TransilvaniaUniversity of Brasov, Romania،**Performance Measurement andMetrics**Vol. 12 No. 2, 2011pp. 106-117*q* Emerald Group Publishing LimitedDOI 10.1108/14678041111149345

**(39)** Craig. P, B**ardman**: GovernmentCentrality to CUniversity Industry Interactions University Research: , Centres Research Policy:Vol . 38, No.10: December:2009

(40) Ghosh, S:. Empty chairs: Research into business holds little appeal. B-schools are struggling to find suitable people to occupy research chairs. *Business Today*, 2013, Oct 27, Retrieved from https://www.proquest.com/magazines/empty-chairs/docview/1440589318/se-2.

(41 ) Ismail, M. H. & Johari, F. B." (2019, July 6).. Waqf Institution in Public Universities of Malaysia: Background, Governance, Organizational Structure, Objectives and Activities [Paper presentation], International

Conference on Economics, Entrepreneurship and Management, Langkawi, Malaysia

**(42 )** K Hoye.(2004) A University Intellectual Property Policies and University Industry- Technology , Transfer in Canada A Thesis for The Degreeof Doctor of Philosophy, Waterloo, Ontario, Canada,

**(43 )** Leewdgar(2007): New Institutional Policies for University Industry Links in Japan, Research Policy, vol.36, no.8, October., p.1263- 1267

44 ) Nur Anisah Abdullah, Shukran Abdula Rahman (2011): **Making Strategy at a Malaysian Higher EducationInstitution,** Th 2nd International Conference onEconomics, Business and Management, IPEDR, IASIS Press, Singapore Vol (22), p 20–26.

45) Rosen, H. S.& Sappington, A. J.W. (2015). What Do University Endowment Managers Worry About? An Analysis of Alternative Asset Investments and Background Income [**Working Paper**]. Griswold Center for Economic Policy Studies, 244, 1-36.

(46 ) Suzanne Gradisher, Douglas R. Kahl, John M. Clinebell & Jerry L(2016). Stevens Fiduciary and legal considerations for student-managed investment funds, **Journal of Education for Business,** 91:2, 83-89, DOI: 10.1080/08832323.2015.1122564

(47) Stepanova, A., Horbas, I., Derkach, O. & Ovcharenko, T(2020): Endowment as a Fundraising Tool of the Research University., **European Journal of Sustainable Development** , ,Vol.1 No.9, 366-374. https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n2p366.