



**مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية
على ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث
العلمي ٢٠٣٠**

إعداد

د / سحر محمد أبوراضى محمد

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية- جامعة بنها

مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية على ضوء**الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠**

د / سحر محمد أبوراضى محمد

المستخلص:

هدف البحث الحالى إلى طرح مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية، تحقيقاً لهدف الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، خاصة فى ظل المتغيرات الاقتصادية التى يعيشها المجتمع المصرى مثل: مظاهر التضخم، وانخفاض معدل النمو الاقتصادي، وانخفاض القيمة الشرائية للعملة المحلية، وزيادة تكلفة التعليم الجامعي، وما يترتب عليه من نقص الاعتمادات المالية المرصودة له، ومحدودية مصادر التمويل الذاتي فى الجامعات المصرية، ولتحقيق هذا الهدف تتطلب الأمر التعرف على المعالم الرئيسية للاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، وتحديد الأسس الفكرية لها، وتوضيح الأسس النظرية للاستدامة المالية للجامعات المصرية وتوضيح أهميتها ومصادرها وأهم متطلبات تحقيقها، والتحليل النظرى لواقع تمويل الجامعات الحكومية المصرية، و لهذا استخدم البحث الحالى المنهج الوصفى، وفى ضوء ذلك طرح البحث مجموعة من المسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات المصرية، منها ما ركز على استثمار وإدارة الأصول الاستراتيجية المتاحة فى الجامعات، ومنها ما ركز على الشراكة الأستثمارية مع القطاعات المجتمعية الخاصة والعامة، والبعض الآخر ركز على استحداث برامج بينية مميزة، واستحداث هياكل جامعية جديدة فى إطار الجامعات الحكومية القائمة، مثل: الجامعات الأهلية، كل هذا وغيره يمثل مسارات ومصادر لتحقيق الاستدامة المالية، واستمرار وبقاء الجامعات الحكومية وتميزها وتنافسيتها.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة المالية للجامعات المصرية- الاستراتيجية الوطنية للتعليم

العالي والبحث العلمى ٢٠٣٠

Paths for Achieving the Financial Sustainability for Egyptian Public Universities in light of the National Strategy for Higher Education and Scientific Research 2030

ABSTRACT

The current research aims to present the paths for achieving the financial sustainability for Egyptian public universities to achieve the goal of the National Strategy for Higher Education and Scientific Research 2030, especially in light of the economic changes that Egyptian society experiences such as: manifestations of inflation; the economic growth rate decline; the decline in the purchasing value of the local currency; the high cost of university education; the consequent lack of financial funds allocated to it, and the limited sources of self-financing in the Egyptian universities. To achieve this goal, it requires identifying the main features of the National Strategy for Higher Education and Scientific Research 2030, defining its intellectual foundations; clarifying the theoretical foundations of the financial sustainability of Egyptian universities; clarifying its importance, sources, and the most important requirements for achieving it, and the theoretical analysis of the reality of financing Egyptian public universities. Therefore, the current research used the descriptive method. In light of that, the research proposed a set of paths to achieve the financial sustainability for Egyptian universities, some of which focused on investing and managing the strategic assets available in universities, some of which focused on investment partnerships with private and public societal sectors, and others focused on creating distinctive interface programs and creating new university structures within the framework of existing public universities, such as: national universities. All of this and others represent paths and sources for achieving financial sustainability, the continuity and survival of public universities and their distinction and competitiveness.

Keywords: Financial Sustainability for Egyptian Public Universities- National Strategy for Higher Education and Scientific Research 2030

مقدمة:

يشهد السياق العالمي تحديات وتهديدات وتحولات واسعة، وثورة علمية ومعرفية وتقنية أثرت على مختلف مناحي الحياة، فقد غزت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كافة القطاعات المجتمعية، حيث تعيش المجتمعات اليوم عصر عولمة الاقتصاد والثقافة، والانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي عصرًا يتسم بالتغير السريع والمستمر على كافة الأصعدة، منها عملية تنمية المجتمعات التي ليست بمعزل عن تلك المتغيرات المتلاحقة، حيث استحوذت التنمية المستدامة في الآونة الأخيرة على اهتمام العالم بأسره، وأصبحت إحدى أولويات الأجندة العالمية، فتعد من أجملها المؤتمرات المحلية والاقليمية والعالمية، وصارت من القضايا الحيوية الملحة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار من قبل أي مجتمع.

ولما كان المجتمع المصري ليس بمنأى عن هذه التحولات وتلك التحديات والتهديدات، فقد وضعت استراتيجية تتضمن رؤية وخططاً لمواجهة هذه التحويلات، والسعي نحو التقدم، وتحقيق التنمية المستدامة، لتكون مصر في مصاف الدول المتقدمة.

وفي إطار سعي المجتمع المصري إلى اللحاق بركب المجتمعات المتقدمة وتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لتوصيات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق النقد الدولي؛ جاءت استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" والتي تبنت مفهوم التنمية المستدامة كإطار عام يقصد به تحسين جودة الحياة وتهدف هذه الاستراتيجية أن تكون مصر ضمن أفضل ٣٠ دولة على مستوى العالم من حيث مؤشرات التنمية الاقتصادية، ومكافحة الفساد والتنمية البشرية، وتنافسية الأسواق، وجودة الحياة. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٢)

فقد جاءت فكرة رؤية مصر ٢٠٣٠ مواكبة للتغيرات العالمية والإقليمية، وتحقيقاً لرؤية العالم للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، والتي فرضت على الدول ضرورة التحرك لتحقيقها، بناءً على رؤى وخطط محلية تتناسب مع الظروف المجتمعية لكل دولة، وركزت الرؤية على أهداف التنمية المستدامة (SDGS)، والمعرفة رسمياً باسم "تحويل عالمنا: جدول أعمال ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة" وتضم ١٧ هدفاً و ١٦٩ غاية وضعت من قبل منظمة الأمم المتحدة، وأدرجت في خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. (UNESCO, 2017, 4)

وتمثل هدف رؤية مصر ٢٠٣٠ الرئيس في: "أن تكون مصر بحلول عام ٢٠٣٠ ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، قائمة على العدالة والاندماج الاجتماعي والمشاركة، ذات نظام أيكولوجي متزن ومتنوع، تستثمر عبقرية المكان والانسان لتحقيق التنمية المستدامة وترتقي بجودة حياة المصريين. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ٩)

ولتحقيق هدف رؤية مصر ٢٠٣٠، أخذت الاستراتيجية في الاعتبار الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، وتحت مظلة هذه الأبعاد تتضمن الاستراتيجية إثنا عشر محوراً؛ حيث يشتمل البعد الاقتصادي على محاور: التنمية الاقتصادية، والطاقة والمعرفة والابتكار والبحث العلمي، والشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية، ويغطي البعد الاجتماعي محاور: العدالة الاجتماعية، والتعليم والتدريب، والصحة، والثقافة، ويتضمن البعد البيئي محوري: البيئة، والتنمية العمرانية. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ٩)

ويتضمن كل محور من هذه المحاور رؤية وأهداف استراتيجية محددة، ومؤشرات قياس أداء توضح الوضع الحالي والمستهدف بحلول عام ٢٠٣٠، والتحديات الأساسية، والبرامج والمشروعات المستهدف تنفيذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومواجهة هذه التحديات؛ وذلك كله في إطار منطقي مترابط ومتجانس ومتداخل يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

واستهدفت استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، بالنسبة للتعليم، "إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز وفي إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل ومستدام ومرن، وأن يكون مرتكزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، وأن يسهم في بناء الشخصية المتكاملة لمواطن معتر بذاته ومستنير ومبدع ومسئول وقابل للتعددية، يحترم الاختلاف وفخور بتاريخ بلده، وشغوف ببناء مستقبلها وقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية". (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١١١)

وتتحقق هذه الرؤية بتحقيق ثلاثة أهداف استراتيجية رئيسة للتعليم بأنواعه الثلاثة (العام، والفني والتعليم العالي)، و هي: (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ٨٤-٨٨)

▪ تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية: ويتحقق هذا من خلال الأهداف الفرعية التالية: تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسيرة للمعايير العالمية، دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات، تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم المختلفة؛ تطوير البنية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بما يحقق

المرونة والاستجابة وجودة التعليم؛ التوصل إلى الصيغ التكنولوجية الأكثر فعالية في عرض المعرفة المستهدفة والبحث العلمي وتداولها بين الطلاب والمعلمين ومن يرغب من أفراد المجتمع.

▪ **إتاحة التعليم للجميع دون تمييز:** وذلك من خلال الهدفين الفرعيين التاليين: زيادة فرص الإتاحة بمؤسسات التعليم العالي؛ تطوير سياسات ونظم القبول في المؤسسات التعليمية.

▪ **تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم:** وذلك من خلال تحسين التنافسية في تقارير التعليم العالمية؛ تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل. ويتضح من هذه الأهداف، اهتمام الاستراتيجية بتحقيق جودة وتميز التعليم الجامعي، بحيث يكون قادرًا على المنافسة والاستمرارية في ظل التحولات المجتمعية المتعددة وذلك من خلال الاهتمام بعناصر المنظومة الجامعية المختلفة.

وانطلاقًا من أهداف استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" وخاصة في مجال التعليم الجامعي، وضعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠.

وذلك على أساس النظر في الخطة الشاملة للدولة "مصر ٢٠٣٠" والتي تهدف تحقيق رؤية شاملة لمصر في مجالات التنمية المتنوعة وتعتمد في الأساس على دراسات المخطط الشامل للتنمية في القطر المصري وعلاقته بأهداف التنمية المستدامة ومجالات النمو الاقتصادي المتنوعة بهدف تعظيم دور مؤسسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تحقيق الدور الفاعل لدعم التنمية في مختلف المجالات. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ١)

فقد نبعت رؤية الوزارة من ثلاثة روافد وهي: رؤية مصر ٢٠٣٠، مفاهيم الجيل الرابع لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وأهداف التنمية المستدامة، وثمة بعض المبادئ التي بدأت منها رؤية الوزارة الاستراتيجية الشاملة للتطوير وهي "التكامل، التخصصات المتداخلة، والاتصال، والمشاركة الفعالة، والاستدامة، والمرجعية الدولية، والريادة والإبداع. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ٣)

ومن هذه المبادئ السبعة تتضح أهمية الاستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) باعتبارها توجهًا عالميًا تسعى كافة الدول والمؤسسات لتحقيقه.

فتحقيق الاستدامة يضمن نوعية حياة أفضل، وتحقيق استثمار أمثل للموارد وإحداث تغيير مستمر في تلبية احتياجات المجتمع بطريقة تحقق التوازن بين التنمية الاقتصادية والسيطرة على مشكلات المجتمع. (سليمان، ٢٠٢٠، ٤٧٣)

لذا اهتم العديد من الدول والمؤسسات الدولية والمحلية بقياس مدى قدرة الدولة على سداد التزاماتها المالية على المدى الطويل، الأمر الذي استدعى الاهتمام بالاستدامة المالية. (عبد الحليم، ٢٠١٧، ١٠٩)

ولكون الجامعات مجتمعات مصغرة داخل مجتمعاتها، أصبحت تستهلك الكثير من الموارد وتؤثر على البيئات المحيطة بها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وذلك نتيجة الطلب المتزايد على التعليم العالي، لذا تقع على الجامعات مسؤولية كبيرة في حماية مواردها وموارد مجتمعاتها، وهذا يتحقق من خلال نجاحها في التحول الشامل نحو الاستدامة وخاصة الاستدامة المالية. (العمرى، ٢٠١٩، ٢١)

و لم تكتف الجامعات بتوفير الموارد المالية البعيدة، أو التمويل الذاتي قصير الأجل، وإنما بحثت عن تمويل ذاتي مستدام، بمعنى آخر تحقيق الاستدامة المالية، والتي تعبر عن الحفاظ على القدرة المالية للجامعة بمرور الوقت، وتتكون القدرة المالية للجامعة من الموارد التي تمنحها قدرة التكيف والتعامل مع الفرص والتحديات غير المتوقعة، مع الحفاظ على العمليات العامة لها. (Padilla, et. al. 2012, 2)

إن تحقيق الاستدامة المالية للجامعات المصرية عامل أساس من عوامل نجاحها وتمكينها من إنجاز أهدافها، وضمان تنفيذ كافة الأنشطة والبرامج المخططة، على مستوى البنى والمرافق وغيرها، إضافة إلى تنفيذ خطط الإصلاح والتطوير والارتقاء بالعملية التعليمية ومخرجاتها، نظراً لارتباط مفهوم الاستدامة المالية ببعدين أولهما: قيد الالتزامات الدولية والوطنية بتعميم التعليم وإتاحته للجميع، والثانى: القدرة على مواكبة الطلب المستقبلي على خدمات التعليم. (أبو شمالة، ٢٠١٨، ٦٥)

فالهدف من الاستدامة المالية هو تحقيق أهداف الجامعات من خلال ضمانها لدخل كاف يمكنها من الاستثمار في أنشطتها الأكاديمية والبحثية المستقبلية، ومواصلة النمو المالي المستدام. (Afrilye, 2015, 20)

الأمر الذي يقلص ويقلل من المخاطر التي تهدد وجودها واستمراريتها وكذلك تميزها وتنافسيتها، فالقدرة على تحقيق الاستدامة المالية تعني تحقيق الاستدامة في الموارد المادية والبشرية المتاحة وكذلك المشروعات والبرامج المقدمة والخدمات المتاحة في الجامعة.

وفي هذا السياق تشير دراسة (عيسى؛ وحسين، ٢٠١٩، ٣٦-٣٧) إلى أن الاستدامة المالية تعني إدارة مالية للموارد والأصول المتاحة، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة للأنشطة المالية، مما يعني تطبيق مبادئ الإدارة العامة لتحفيز واستدامة الموارد المالية للجامعة، كما إنها استراتيجية مؤسسية استباقية طويلة الأجل للحفاظ على النمو المستدام والصحة المالية، والاستقرار المالي، بما يجنب المؤسسة الجامعية التعرض للمخاطر المستقبلية.

بذلك تكمن أهمية الاستدامة المالية للجامعات المصرية في قدرتها على الحفاظ على وضع مالي يتسم بالاستمرارية في ضوء الموارد المتاحة، وقدرتها في الاستمرار في عملها وتطويره والحفاظ على أصولها المادية وغير المادية وجاذبيتها الاستثمارية طويلة الأجل، فالمؤسسة الجامعية ذات الدخل الثابت والهيكل المالي المستقر قادرة على الحفاظ على مهامها المتعددة والوفاء بها في الوقت الحالي وفي المستقبل. (AlKharusi ,et.al, 2017, 26)

وثمة مجموعة من المتطلبات الأساسية لتحقيق الاستدامة المالية في المؤسسات الجامعية هي: القيادة، التزام طويل الأجل، استثمار الوقت والمال، خطة العمل، العمل الجماعي، فريق الإدارة الفعال. (أبو شعبان، ٢٠٢٢، ٢٣-٢٤)

إضافة إلى امتلاك المؤسسة للمعرفة التسويقية، تعزيز الشراكات المجتمعية، الاستغلال الفعال للتقنيات الحديثة. (بسيسو، ٢٠٢٢، ٣٨)

كما أن التخطيط الناجح لبناء الاستدامة المالية وإدارتها في المؤسسات الجامعية يرتكز على مجموعة من الأسس هي: التخطيط المالي والاستراتيجي، تنوع مصادر الدخل، اتباع سياسات إدارية ومالية ملائمة، إيجاد روافد مالية جديدة، (Ebenzer, et.al, 2020, 21-53)

وتتنوع المصادر التي تلجأ لها المؤسسة الجامعية لتحقيق الاستدامة المالية وذلك وفقاً لاستراتيجياتها وأهدافها، مع الأخذ في الاعتبار دينامية هذه المصادر، وتتمثل هذه المصادر فيما يلي: (Johnstone, 2008, 19: 22) (عيسى؛ وحسين، ٢٠١٩، ٤٠: ٤٥)

- مصادر تركز على تطوير هيكل المؤسسة وبنيتها مثل: إنشاء وحدات خدمية خاصة ومرافق مدفوعة الأجر، تنوع الخدمات مدفوعة الأجر، إنشاء وحدات ذات مواصفات محددة لإدارة وتشغيل بعض الأصول في المؤسسة واستثمارها.
- مصادر تركز على ترشيد التكلفة وترتيب الأولويات واستخدام التقنيات والحد من العمالة ومنها: الشراكة في الممتلكات والموارد، التحول من التكلفة الحكومية إلى التكلفة المعتمدة على الشراكة.
- مصادر تركز على الاستثمار في الأصول الاستراتيجية المادية وغير المادية ومنها: استغلال نسبة من المباني والتجهيزات المادية في أنشطة تجارية، التوسع في الاستثمار الفكري والابتكاري.

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ٢٩) في الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، مؤكدة على أن استدامة المؤسسات الجامعية بأبعادها الثلاثة (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي) تكون من خلال البرامج البيئية والتي يمكن تأسيسها في الجامعات الأهلية أو الشركات وأودية العلوم والتكنولوجيا ومالها من عوائد اقتصادية مباشرة على المؤسسات والأفراد، كما تسمح بتعدد ونمو مصادر التمويل، إضافة إلى التحالفات مع سوق العمل والمشاركة أو الحصول على خدمات مدفوعة الأجر بموجب اللوائح والقوانين.

وبناءً على ما أشارت إليه الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، وكذلك المصادر المتنوعة لتحقيق الاستدامة المالية في المؤسسات الجامعية، يتضح تعدد وتنوع مسارات تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات المصرية، خاصة وأن قضية تمويل التعليم الجامعي من القضايا التي تواجه أغلب دول العالم مع اختلاف درجة تقدمها ونموها الاقتصادي، فهي قضية متجددة بسبب التغيرات المستمرة في النظام الاقتصادي العالمي، فالتمويل من القضايا الحاكمة والتي تؤثر على قدرة الجامعة على القيام برسالتها وتحقيق أهدافها حيث يتوقف نجاح الجامعات وتميزها واستمرارها وبقاؤها على توفير الموارد المالية اللازمة لذلك، فالاعتماد بشكل رئيس على الانفاق الحكومي لا يكفي وحده لسد احتياجات المؤسسات الجامعية. وثمة مشكلات عديدة يواجهها التعليم الجامعي في مصر منها: محدودية مصادر التمويل الحكومية مع قلة وجود بدائل تمويلية إضافية، وعدم تناسب الزيادة السنوية في موازنة الجامعات

مع الزيادة السنوية في أعداد الطلاب، وتناقص نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي إلى الناتج المحلي الإجمالي، ووجود تدني ملحوظ في الإنفاق على التعليم الجامعي المصري مقارنة بالمعدل العالمي، واستحواذ الأجور والمرتبات والمكافآت على ما يقرب من ثلثي موازنة الجامعات، في حين يستخدم أقل من ربع الموازنة في تسيير العملية التعليمية، إضافة إلى افتقار الجامعات للحد الأدنى من الاستقلال المالي. (إبراهيم؛ وآخرون، ٢٠٢٢، ٨٨٤-٨٨٥)

وفي هذا السياق تشير دراسة (بكر؛ وآخرون، ٢٠١٩، ٤٠٢) إلى أن تمويل التعليم الجامعي المصري يعاني من عجز الموارد المالية الحكومية وعدم كفاءتها، ضعف مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني في استثمارات التعليم الجامعي، محدودية التمويل الذاتي والتمويل الخارجي في شكل منح أو قروض خارجية، إضافة إلى ضعف قدرة الدولة على الإنفاق على التعليم الجامعي، والحاجة إلى التوسع فيه لمواجهة الطلب الاجتماعي المتزايد عليه، وحاجة التخصصات الجديدة المرتبطة بالتطور العلمي والتكنولوجي إلى كلفة عالية قد لا تستطيع الدولة توفيرها.

حيث إن ما تخصصه الدولة المصرية لتمويل التعليم الجامعي من الموازنة العامة للدولة على الرغم من زيادته سنوياً، إلا أنه مازال منخفضاً بشكل عام، نظراً للزيادة الملحوظة في أعداد الطلاب وارتفاع معدلات التضخم، ولعل ارتباط مخصصات التعليم الجامعي المالية بشكل رئيس بالموازنة العامة للدولة، يجعلها عرضة للتأثر بالتحويلات أو الأزمات الاقتصادية التي تمر بها البلاد، والتي قد تؤدي إلى اختلالات هيكلية تصيب الموازنة العامة للدولة وتؤثر بالتبعية على حجم ما يخصص للجامعات من موارد مالية. (الحوت؛ وآخرون، ٢٠١٩، ٨٠)

و أكدت دراسة (اسماعيل، ٢٠١٧، ٧٨) على إن موازنات التعليم الجامعي السنوية لا تمثل الاحتياجات التصاعدية للأقسام والكليات، كما أنها لا ترتبط بتقييم أدائها ومخرجاتها التعليمية.

فالطريقة الحالية لتمويل التعليم الجامعي المصري القائمة على المجانية المدعومة من موازنة الدولة لا تحقق الكفاءة والكفاية كما أنها لا تسهم في تحقيق ودعم التنمية المستدامة. (عبد العزيز، ٢٠١٨، ٧٠)

فضلاً عن، ضعف كفاءة الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي، والذي تتجلى مظاهره في كيفية توزيع الموازنة الخاصة بين النفقات الاستثمارية والجارية؛ إذ تشير دلائل الواقع إلى أن الجزء الأكبر من الميزانية المخصصة للتعليم الجامعي من الموازنة العامة للدولة توجه بشكل

رئيس إلى الباب الخاص بالمرتبات والأجور وتعويضات العاملين، والتي تشكل النصيب الأكبر بنسبة تجاوزت النصف تقريباً من ميزانية التعليم الجامعي المصري؛ حيث تقدر ٦٠.١٥٪، يليها الاستثمارات والتي بلغت نسبتها ٢٥.٦٤٪ ثم شراء السلع والخدمات في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت ١٠.٧٥٪، بينما بلغت نسبة الفوائد ٠.٣٤٪ والدعم والمنح والمزايا الاجتماعية ٠.٨٧٪، والمصروفات الأخرى ٢.٢٨٪ وذلك حسب إحصاءات عام ٢٠١٩/٢٠٢٠. (وزارة المالية، موازنة الجهاز الإداري لعام ٢٠١٩/٢٠٢٠، ٢٤٩)

فضعف الميزانية المخصصة للجامعات المصرية، وعدم كفايتها يؤدي إلى ضعف توافر الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لدخول الجامعات التصنيفات العالمية المختلفة؛ إذ أن تندي نسبة الانفاق الحكومي على التعليم الجامعي المصري مقارنة بما تنفقه المؤسسات الجامعية التي تحتل مراتب متقدمة في قوائم التصنيفات العالمية، كان سبباً وراء غياب معظم الجامعات المصرية على خريطة التصنيفات العالمية. (إسماعيل، ٢٠١٧، ٧٤-٧٥)

فقد توصلت دراسة (Isam, et.al, 2023,4) إلى أن تنوع مصادر التمويل والإيرادات لها دور إيجابي في تحقيق الاستدامة المالية، الأمر الذي يؤكد أهمية الاعتماد على موارد متعددة للتمويل مما يؤثر على الخدمات المقدمة واستمرار وبقاء وتميز الجامعات.

لذا فإن البحث عن مسارات لتحقيق الاستدامة المالية في المؤسسات الجامعية المصرية، ضرورة ملحة وأمر لا مفر منه وذلك لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسات الجامعية المصرية والحفاظ على استمرارها وتميزها وتنافسيتها وخاصة في ظل المتغيرات المجتمعية الحالية والمستقبلية.

مشكلة البحث:

في ضوء العرض السابق للتحديات التي تواجه تمويل التعليم الجامعي المصري وتأثير ذلك على كفاءة وأداء وتطور مؤسساته وكذلك التأكيد على أهمية الاستدامة المالية في المؤسسات الجامعية وأهدافها ومتطلبات ومصادر تحقيقها، تتضح أهمية وضرورة الحفاظ على القدرة المالية لهذه المؤسسات وحتمية البحث عن مسارات لتحقيق الاستدامة المالية لها، وذلك تماشيًا مع ما هدفت إليه الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، وفي ظل المتغيرات المجتمعية والتحديات الدافعة للأخذ بالتمويل المستدام في التعليم الجامعي ومن هذه المتغيرات:

- زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي.
- تحقيق الجودة في التعليم.

- ضعف المخصصات المالية الموجهة لتمويل التعليم الجامعي.
- ارتفاع معدلات التضخم.
- زيادة تكلفة التعليم الجامعي.
- تراجع دور الدولة في تمويل العديد من القطاعات منها التعليم. (جمعة، ٢٠٢٠، ٧١: ٧٤)
- ومن ثم، يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:
- ما مسارات تحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية على ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠؟
- ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الإطار الفكري للاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠؟
- ما الأسس النظرية والفكرية للاستدامة المالية للجامعات المصرية؟
- ما واقع تمويل الجامعات الحكومية المصرية؟
- ما المسارات المقترحة لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية؟

أهداف البحث:

- يتمثل الهدف الرئيس للبحث في طرح واقتراح مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية تحقيقاً لهدف الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، وقد استلزم ذلك السعي نحو تحقيق عدة أهداف فرعية تمثلت فيما يلي:
- ١- استقرار المعالم الرئيسة للاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، وتحديد الأسس الفكرية لها.
 - ٢- الكشف عن الأسس النظرية والفكرية للاستدامة المالية للجامعات المصرية وتوضيح أهميتها ومصادرها وأهم متطلبات تحقيقها.
 - ٣- التحليل النظري لواقع تمويل الجامعات الحكومية المصرية.
 - ٤- طرح مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث في النقاط التالية:

- تناول موضوع الاستدامة انسجاماً مع اهتمام السياق المجتمعي العالمي بالتنمية المستدامة، وتحقيقاً لأهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، خاصة

في التعليم الجامعي، وانطلاقاً من الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠ سعياً لتمييز وتنافسية وريادة واستمرارية وبقاء المؤسسات الجامعية المصرية.

■ الاهتمام بالاستدامة المالية للتعليم الجامعي المصري، خاصة في ظل المشكلات والتحديات التمويلية ونقص الاعتمادات المالية المرصودة له، ومحدودية مصادر التمويل الذاتي في الجامعات المصرية، إضافة إلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى في المجتمع مثل مظاهر التضخم وانخفاض معدل النمو الاقتصادي وانخفاض القيمة الشرائية للعملة المحلية، وزيادة تكلفة التعليم الجامعي، الأمر الذي يحتم البحث عن مسارات لتحقيق القدرة المالية للمؤسسات الجامعية المصرية، والحفاظ على استدامتها المالية.

■ تبصير المسؤولين ومتخذي القرار في المؤسسات الجامعية المصرية، بالمسارات المتنوعة لتحقيق الاستدامة المالية تحقيقاً للبقاء والاستمرار والتميز في الأداء والريادة، وتماشياً مع توجهات الخطط الاستراتيجية، والبرامج الإصلاحية للتعليم الجامعي.

منهج البحث:

تقتضى طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي، وذلك لوصف الموضوع قيد البحث وصفاً دقيقاً، اعتماداً على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً لاستخلاص دلالاتها عن الأسس الفكرية للاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠ وأهم معالمها وماهيتها، والأسس النظرية للاستدامة المالية للجامعات المصرية، وواقع تمويل هذه الجامعات، وصولاً لطرح مسارات لتحقيق تلك الاستدامة.

مصطلحات البحث:

■ الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية:

تشير الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية إلى قدرة هذه المؤسسات على تكرار الأداء عبر الزمن، والاعتماد على عملياتها الذاتية داخل المؤسسة، دون تدخل الجهات الخارجية والمساعدات الحكومية، وبذلك تحقق أهدافها وأرباحها المطلوبة وتضمن بقاءها في حدود المنافسة، وتقديم خدماتها التي تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة باستمرار للأجيال الحالية والمستقبلية. (اسكندر، ٢٠٢١، ١٠١)

ويعرفها (Modugno & Dicarlo, 2019, 170) بأنها: القدرة على إدارة المؤسسة الجامعية بشكل مستدام من خلال استرداد تكاليفها الاقتصادية والاستثمار في بنيتها التحتية بمعدل مناسب للحفاظ على القدرة الإنتاجية المستقبلية اللازمة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية واحتياجات طلابها.

ويمكن تعريف الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية إجرائياً بأنها: تحقيق تدفقات نقدية، واستغلال واستثمار الأصول الاستراتيجية للجامعة وتمييزها، لتحقيق التمويل الذاتي لها، واستمرار قدرتها المالية على المدى البعيد في تقديم الخدمات التي تلبى احتياجات المستفيدين في ظل محدودية التمويل الحكومي، وارتفاع تكاليف التعليم الجامعي.

▪ الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠:

استراتيجية وضعتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث نبعت رؤية الوزارة من ثلاثة روافد وهي: رؤية مصر ٢٠٣٠، مفاهيم الجيل الرابع لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وأهداف التنمية المستدامة، وثمة بعض المبادئ التي بدأت منها رؤية الوزارة للاستراتيجية الشاملة للتطوير وهي: "التكامل، التخصصات المتداخلة، والاتصال، والمشاركة الفعالة، والاستدامة، والمرجعية الدولية، والريادة والإبداع. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ٣)

ويمكن تعريف الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠ إجرائياً بأنها: أجندة وطنية أطلقتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس ٢٠٢٣ تتضمن مجموعة من التطلعات والمبادئ والسياسات والممارسات التي تساعد على تطوير التعليم العالي والبحث العلمي المصري، من خلال تعزيز نقاط القوة، وتقليل نقاط الضعف والتغلب عليها، ومواجهة التحديات، واستثمار الفرص، وذلك من أجل تميز وريادة وتنافسية الجامعات المصرية.

خطوات السير في البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث الحالي، وطبقاً للمنهجية المتبعة فإن خطواته قد سارت على النحو التالي:

- **المحور الأول:** عرض واستجلاء الإطار الفكري للاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠.
- **المحور الثاني:** تحليل الأسس الفكرية والنظرية للاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية.

- المحور الثالث: الوقوف على واقع تمويل الجامعات الحكومية المصرية.
- المحور الرابع : طرح مسارات مقترحة لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية.

هذا وقد، انتظمت المحاور البحثية على النحو التالي:

المحو الأول: الإطار الفكري للاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠
أولاً: رؤية وروافد تغذية الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠
اهتمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قبل إطلاق الاستراتيجية بمجموعة من الغايات والاهداف ، من هذه الأهداف مايلي:

- مراعاة الاحتياجات والأنشطة الاقتصادية لكل إقليم من الأقاليم السبعة التي تضم الجامعات والمراكز البحثية وكان لزاما الوقوف على احتياجات كل اقليم جغرافياً وإعداد البرامج الأكاديمية له.

- رفع جودة التعليم والبحث العلمي وتطبيقاته، وتجهيز المتخرجين لسوق العمل، والابتكار وريادة الأعمال وبناء اقتصاد المعرفة.

- الإعداد لإطلاق "قانون تعليم عال" موحد بعد تعديل التشريعات والقوانين اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.(الهيئة العامة للاستعلامات، الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، ٢٠٢٣)

<https://www.sis.gov.eg/Story/258044-2030?lang=ar>

وتقوم رؤية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي علي أساس النظر في الخطة الشاملة للدولة "مصر ٢٠٣٠"، و التي تهدف الى تحقيق رؤية شاملة لمصر في مجالات التنمية المتنوعة، و تعتمد في الأساس علي دراسة المخطط الشامل للتنمية في القطر المصري، و علاقته بأهداف التنمية المستدامة، ومجالات النمو الاقتصادي المتنوعة، بهدف تعظيم دور مؤسسات الوزارة المتنوعة في تحقيق الدور الفاعل لدعم التنمية في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، العمرانية و البيئية من خلال تحديد أهداف التنمية المستدامة، ومفاهيم الجيل الرابع من الجامعات، والأنشطة الاقتصادية لأقاليم مصر، ويمكن تطوير المبادئ السبعة التي نصل من خلالها إلى الجيل الرابع من الجامعات، وبالتالي نحقق رؤية مصر ٢٠٣٠.(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ١)

وبدأ تطور العملية التعليمية من تعليم الجيل الأول إلى الجيل الثاني حيث تم إدخال البحث العلمي إلى جانب التعليم، ثم إلى الجيل الثالث عندما بدأ التعليم والبحث العلمي في التعامل مع السوق، ثم أخيراً حددت هذه الرؤية سبعة مبادئ تساعد عملية التعليم على المضي قدماً من الجيل الثالث إلى الجيل الرابع حيث يلبي التعليم والبحث العلمي والربط بالسوق عملية الابتكار وريادة الأعمال لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠، وتحقيق التنمية الشاملة وتلبية احتياجات السوق العالمية محلياً ودولياً من خلال تنمية اقتصادية وبيئية واجتماعية. (الهيئة العامة للاستعلامات، الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ٢٠٢٣)

<https://www.sis.gov.eg/Story/258044-2030?lang=a>

وقد نبعت رؤية الوزارة من ثلاثة روافد وهي: رؤية مصر ٢٠٣٠، ومفاهيم الجيل الرابع لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وأهداف التنمية المستدامة، وثمة بعض المبادئ التي بدأت منها رؤية الوزارة للاستراتيجية الشاملة للتطوير وهي: التكامل والتخصصات المتداخلة والإتصال والمشاركة الفعالة والاستدامة والمرجعية الدولية والريادة والإبداع. (حمدي، ننشر محاور الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣)

<https://www.cairo24.com/1760449>



شكل (١) روافد بناء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠

المصدر: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ٣)

ويتضح من الشكل السابق (١) الروافد الثلاثة التي اعتمدت عليها الوزارة في بناء الاستراتيجية ، حيث اهتمت مفاهيم التنمية المستدامة كأحد روافد بناء رؤية وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، بالتعليم الجيد وكذلك الشراكات لتحقيق الأهداف، إضافة إلى اهتمام رؤية مصر ٢٠٣٠ بالتعليم والتدريب و المعرفة والإبتكار والبحث العلمى، فضلا عن مفاهيم الجيل الرابع وتركيزها على الديناميكية، والإبداع والابتكار، والاهتمام باستقطاب الكفاءات، والتخصصات البينية المتداخلة، والترابط والاتصال، الأمر الذى يحقق الريادة والإبداع والتنافسية والاستدامة فى المؤسسات الجامعية المصرية.

ثانيا: مرتكزات ومحاور الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالى والبحث العلمى ٢٠٣٠:

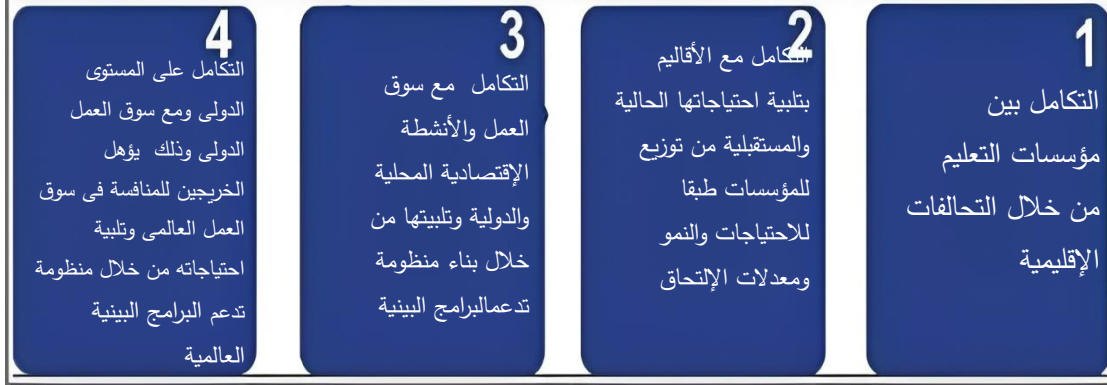
تقوم الاستراتيجية الوطنية على سبعة مبادئ رئيسة لتطوير الجامعات المصرية وتميزها وريادتها، وتحقيقا لأهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، خاصة فى مجال التعليم الجامعى، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلى:

١- التكامل:

يعتمد مفهوم التكامل على توفير كيانات متكاملة من مؤسسات التعليم العالى المختلفة فى كل إقليم، بهدف تحقيق أقصى استفادة من مقومات تلك المؤسسات و تبادل خبراتها و مواردها البشرية، و ذلك لتعزيز خدمة الإقليم و مجالات التنمية المختلفة، و يضمن ذلك المفهوم كفاءة التعامل بين سوق العمل و الجناح الأكاديمي و كفاءة تشغيل المتخرجين فى مناطق دراستهم و تنمية فرص العمل و حجم الإنتاج.(وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، ٢٠٢٣، ١١) وحيث إن لكل إقليم سماته وخصائصه الاقتصادية والاجتماعية التى تميزه عن غيره من الأقاليم، إذ يضم كل إقليم عدداً من الجامعات الحكومية والأهلية والخاصة والتكنولوجية إضافة إلى المراكز البحثية، ويتميز بعدد من الأنشطة الاقتصادية التى قد لا تتوفر فى بقية الأقاليم، وقد فطنت خطة التنمية المستقبلية لمصر ٢٠٣٠ لذلك، وقامت ببناء أهدافها على الاستثمار الأمثل لإمكانات كل إقليم، فهناك (٧) أقاليم، و(٢٧) محافظة، و(٢٨) جامعة حكومية، و(٢٧) جامعة خاصة، و(٢٠) جامعة أهلية، و(١٠) جامعات تكنولوجية، و(٧) أفرع جامعات أجنبية.(عبدالحميد؛ وشاهين، استراتيجية التعليم العالى تؤكد الاهتمام بالاستثمار فى البشر، (٢٠٢٣)

<https://www.almasryalyoum.com/news/details/2838829>

وتتمثل أشكال التكامل فيما يلي:



شكل (٢) أشكال التكامل

المصدر: (وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، ٢٠٢٣، ١٢)

وهذا يعنى أن الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالى والبحث العلمى ٢٠٣٠ تسعى لتحقيق التكامل على مستوى مؤسسات التعليم الجامعى بعضها ببعض، والتكامل مع المجتمع المحلى المحيط بها من خلال تلبية احتياجاته الحالية والمستقبلية، إضافة إلى التكامل مع سوق العمل المحلى ومتطلباته، فضلا عن التكامل مع سوق العمل الدولى واحتياجاته البينية العالمية، ويعنى كذلك اندماج منظومة التعليم العالى مع مؤسسات الإنتاج فى الدولة بهدف سد الفجوة بين برامج التعليم والاحتياجات الفعلية لكل إقليم من أقاليم مصر طبقاً لأنشطته الاقتصادية التى يتميز بها هذا الإقليم.

٢- التخصصات المتداخلة:

تقوم فكرة البرامج البينية على تقديم برامج تجمع تخصصاً أو أكثر، وتدعم متخرجاً له قدرة على حل مشكلات متشعبة، و يعد هذا المدخل هو الأساس لدعم مفهوم التكامل بين التعليم و متطلبات سوق العمل و خطط التنمية، و تقوم مبادئ البرامج البينية على تقسيم العلوم إلى ثلاثة أقسام أساسية تتبع منها مصادر العلوم الأكاديمية كما هو موضح فى الشكل التالى و من خلال ايجاد تكامل بينها يمكن أن يتم تحقيق تقدم ما فى مجالات التنمية. (وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، ٢٠٢٣، ١٥)



شكل (٣) مجالات البرامج متعددة التخصصات

المصدر: (. حمدي، ننشر محاور الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي

(٢٠٢٣، <https://www.cairo24.com/1760449>)

وفي الشكل السابق (٣) تتضح مصادر العلوم الأكاديمية وهي العلوم الإنسانية، والعلوم الطبيعية، وعلوم التقنية، وضرورة التكامل بينها، فمن خلال هذا التكامل يتم تحقيق التقدم والتنمية.

وتتمثل أهمية التخصصات البينية في الجامعات الحكومية والأهلية والجامعات التكنولوجية في تدعيم مفهوم التكامل، حيث ستصبح هذه الجامعات هي الحاضنة للكليات الأم التي تدعم البرامج ذات التخصصات البينية، إضافة إلى فتح الأبواب نحو وظائف المستقبل، ودعم وجود متخرج له قدرة علي حل مشكلات متشعبة، ويتطلب ذلك تعديل هيكل إدارة المؤسسات التعليمية لينتكون من رئيس الجامعة ونائبه للتعليم الأكاديمي ونائبه للريادة والإبداع والتوظيف ونائبه للتعاون الدولي وعمداء. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ١٦)

وتوجد مجالات تخصصية بينية مستقبلية في العديد من الوظائف المستقبلية مثل الروبوتات، والذكاء الاصطناعي، والأجهزة الضخمة، والنقل الذاتي، والاقتصاد الرقمي، وعلوم الفضاء، والطاقة النووية، ومصمم الواقع الافتراضي، ومهندس حلول إنترنت الأشياء، ويجب أن يتم تحديد هذه البرامج من خلال رؤية لما قد يحتاجه السوق المحلي والدولي ليس فقط في الوقت الحالي ولكن أيضاً في المستقبل. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ١٦) وهذا من

شأنه أن يساعد على تمكين الخريجين المصريين من المنافسة دولياً، وتمكينهم كذلك من تلبية احتياجات منطقتهم، وكذلك المنافسة في السوق الدولية.

٣- الإتصال:

الاتصال والتعاون الإقليمي وعبر الحدود في التعليم العالي، هو اتجاه آخذ في التوسع، إذ تتزايد فرص هذا التعاون، وتحسن الثقافات التعاونية، حيث يقوم عدد متزايد من البلدان بالمبادرة والمشاركة في التعاون الإقليمي والتعاون عبر الحدود كاستراتيجية لتعزيز أنظمة التعليم العالي، ومع ذلك، يعتقد قادة التعليم العالي عموماً أن التعاون عبر الحدود في التعليم العالي يوفر آلية واعدة لتوليد الإيرادات، وتوظيف الطلاب، وتحسين الجودة، وفي بعض الأحيان وسيلة لتحسين البحث، وستتولى شبكات الاتصال أنشطة تتجاوز قدرات المؤسسات الفردية على القيام بها، علاوة على ذلك سيتم الاتصال عبر مستويات مختلفة؛ المستوى الداخلي الذي سيتم إنشاؤه بين مختلف مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحوث داخل مصر (الاتصال المادي وقطاع السوق والاتصال الإقليمي والاتصال الافتراضي)، بينما سيركز مستوى الاتصال الخارجي على التواصل والعلاقة مع الشركاء الدوليين فيما يتعلق بالمجال المرتبط بالبحوث إلى جانب التطوير المؤسسي لتبني نهج الاتصال. (عبدالحميد؛ وشاهين، استراتيجيات التعليم العالي تؤكد الاهتمام بالاستثمار في البشر، ٢٠٢٣)

<https://www.almasryalyoum.com/news/details/2838829>

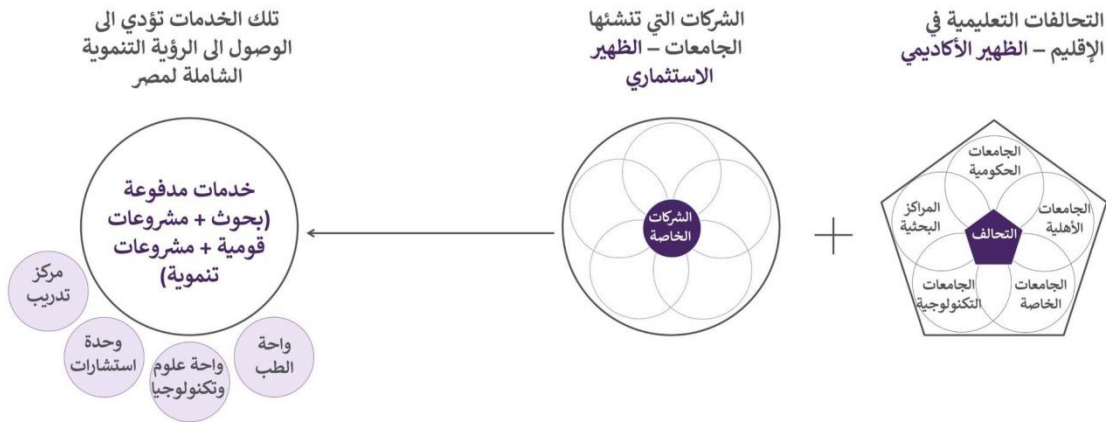
وهذا يعني أن الإتصال والتعاون في التعليم الجامعي يكون ذا شقين: الأول، اتصال داخلي على مستوى الأقاليم، وربط مهارات الخريجين باحتياجات سوق العمل، ودعم التحول الرقمي لتوسعة مجالات التواصل وتطوير التعليم، والثاني، اتصال خارجي وتعاون دولي مع جامعات أجنبية ومنظمات عالمية مثل اليونسكو.

٤- المشاركة الفعالة:

أصبحت للجامعات القدرة علي تأسيس شركات تمثل الظهير الاستثماري و الإقتصادي لها، و يتميز هذا الأمر بكونه قادراً علي دمج الدور الفاعل للجامعات في توليد الأفكار و في ابتكار المعارف مع سوق العمل، و لكن من خلال نموذج يسمح للجامعة بالريادة و تحديد الأولويات التي يمكن من خلالها دفع عجلة الاستثمار بقيم ترسخ التنمية المستدامة و تدعم الابتكار و تتجنب الاستهلاك، كما يتميز هذا الظهير بحقيقه انتاج الاقتصاد القائم في الأساس علي

الإبتكار و مفاهيم ريادة الأعمال، و التي غالبا ما تأتي من جانب الشباب و هو أمر يدعم الأفكار الجديدة و يتناسب مع مفاهيم دور الجامعات في الجيل الرابع، و سيتمكن كل اقليم من إيجاد تحالفات إقليمية بظهير اقتصادي يمكن الجامعات من المشاركة الفاعلة في آليات الإقتصاد علي مستوى الإقليم في جميع مناحي التنمية.(عبدالحميد؛ وشاهين، استراتيجية التعليم العالي تؤكد الاهتمام بالاستثمار في البشر، ٢٠٢٣)

<https://www.almasyalyoum.com/news/details/2838829>



شكل (٤) نتائج المشاركة الفعالة للجامعات

المصدر: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ٢٣)

من هنا يتضح أهمية التحالفات التعليمية بين الجامعات الحكومية والأهلية والخاصة وكذلك المراكز البحثية، وبين الشركات التي تنشئها الجامعات، في توفير الخدمات والمشروعات والبحوث التي تسهم في تحقيق الرؤية التنموية الشاملة لمصر.

٥- الاستدامة:

يناقش مبدأ الاستدامة تأثير تحقيق المبادئ الأربعة الأولى علي تعزيز القدرة المستدامة للمؤسسات الجامعية بصفة عامة و علي الطلاب و الخريجين و العاملين في قطاع التعليم العالي بصفة خاصة.

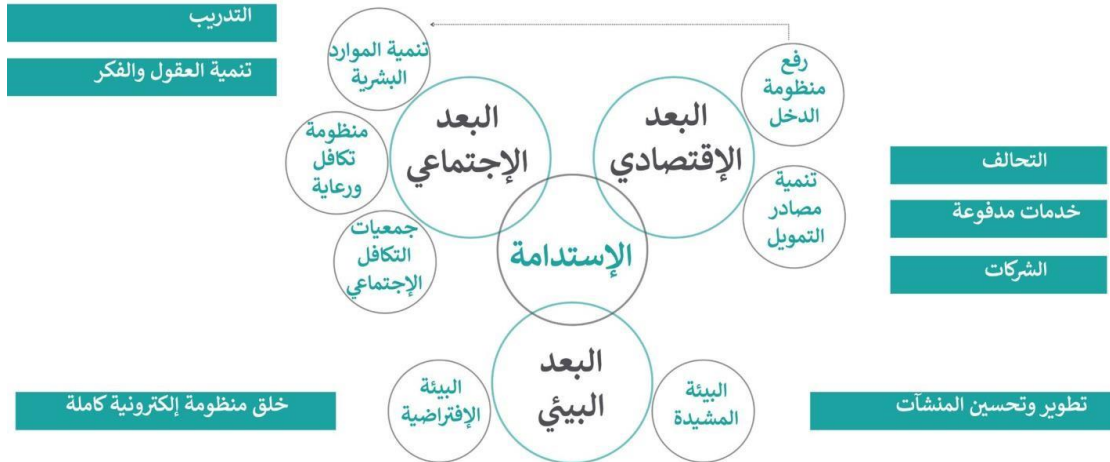
يرتكز مبدأ الاستدامة علي الابعاد الثلاثة الأساسية للتنمية المستدامة علي النحو التالي:

- **البعد الإقتصادي:** حيث ستؤدي مفاهيم التكامل و الاتصال و المشاركة الفعالة إلي رفع منظومة الدخل للمؤسسات والأفراد ، فمع الترابط الأكاديمي بسوق العمل ستزداد بالتبعية فاعلية العاملين في المنظومة، و التي سترتبط ارتباطا وثيقا باحتياجات المجتمع و

اقتصادياته، مما سينعكس إيجاباً علي رفع مستوى الدخول بصورة مباشرة، وعلي سبيل المثال لا الحصر البرامج البينية و التي يمكن تأسيسها في الجامعات الأهلية أو الشركات و أودية العلوم و التكنولوجيا و ما لها من عوائد اقتصادية مباشرة علي الأفراد، كما ستسمح بتعدد و نمو مصادر التمويل للمؤسسات والأفراد، و علي سبيل المثال فرص التحالفات مع سوق العمل و المشاركة أو الحصول علي خدمات مدفوعة بموجب اللوائح و القوانين.(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ٢٩)

- **البعد البيئي:** سيسمح النمو الإقتصادي للمؤسسات بزيادة قدرتها علي تنمية البيئة المشيدة والإفترضية والبيئة الطبيعية للمنشآت، و كلما تحسنت البيئة الحاضنة للمؤسسات كلما أتاحت مناخاً أكثر صحة يساعد علي الإبداع و الابتكار و التفوق.
- **البعد الإجتماعي:** تتيح القدرة الإقتصادية للمؤسسات الإستثمار في الموارد البشرية من خلال عقد برامج تأهيل و تدريب ، استثمار العقول و الحفاظ عليها والحد من ظاهرة السفر إلي الخارج، وعلي الجانب الآخر سيسمح ذلك بإنشاء منظومات إجتماعية قوية البنيان تعطي جوانب دعم للمنتمين للمؤسسات التابعة للتعليم العالي من رعاية صحية و إجتماعية و غيره من الأبعاد المجتمعية المطلوبة. (عبدالحميد، وشاهين، استراتيجيات التعليم العالي تؤكد الاهتمام بالاستثمار في البشر، ٢٠٢٣)

<https://www.almasryalyoum.com/news/details/2838829>



شكل (٥) أبعاد/منظومة الإستدامة في المؤسسات الجامعية

المصدر: .(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ٢٩)

ينتج عن هذه المنظومة : توظيف كفاء للحد من التسرب، وتقليل نسب البطالة من خلال فرص عمل حقيقية (ناבעة من احتياجات الإقليم) وزيادة الدخول إعماداً على مصادر تمويل إستثمارية وليست قائمة على الدعم. (وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، ٢٠٢٣، ٣٠)

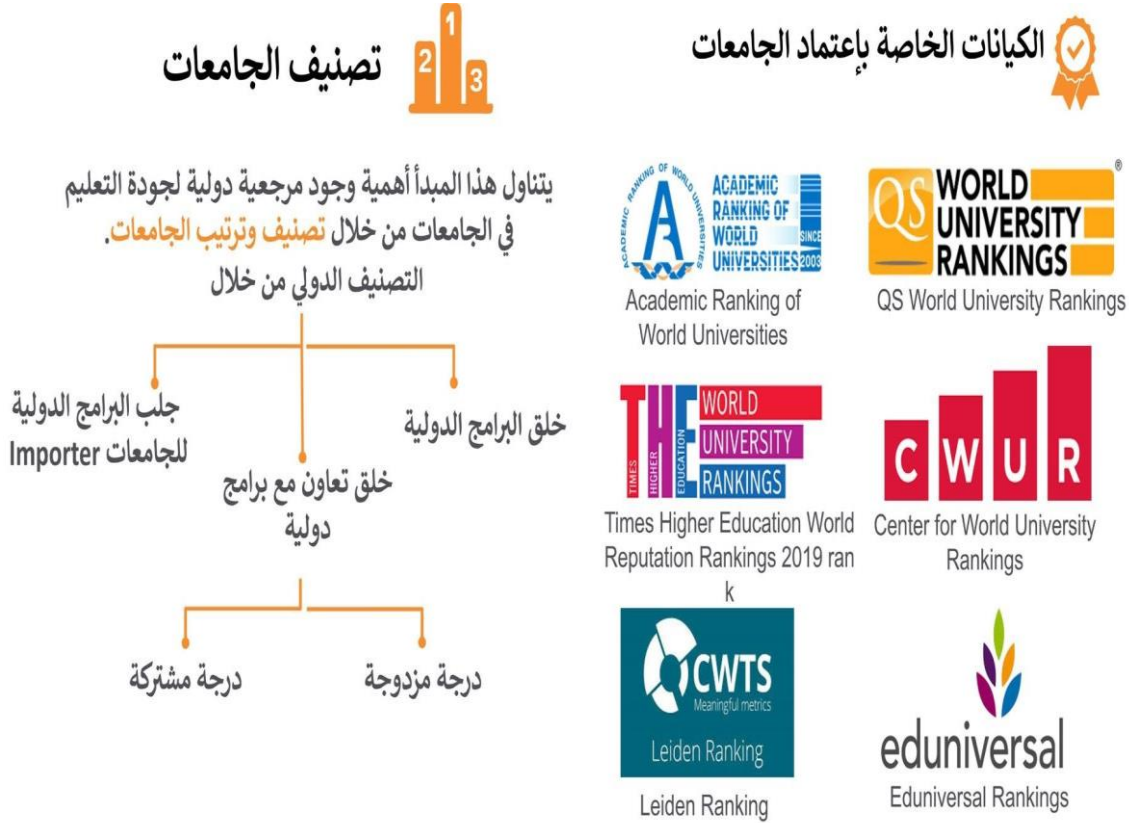
مما سبق يتضح أن تحقيق الاستدامة فى الجامعات المصرية يرتبط بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة ، كما أن تحقيق الاستدامة المالية والقدرة الاقتصادية ورفع منظومة الدخل للمؤسسات الجامعية يتأثر بتحقيق التكامل والإتصال والمشاركة الفعالة والترابط الأكاديمى بسوق العمل، و يتم هذا من خلال مسارات وبدائل متعددة مثل البرامج البينية فى الجامعات الأهلية، وأودية العلوم والتكنولوجيا وغيرها، الأمر الذى يساعد على نمو و تعدد مصادر التمويل، وتوفير عوائد اقتصادية مباشرة على العاملين، إضافة إلى إتاحة مناخ تعليمى يساعد على الابداع والإبتكار والتميز والتنافسية، فضلاً عن استثمار الموارد البشرية ، وتنمية البيئة التعليمية وتقديم خدمات دعم وتنمية لمنتسبى المؤسسات الجامعية.

٦- المرجعية الدولية:

يعتمد مبدأ المرجعية الدولية على التركيز على التنافسية فى جودة التعليم وسعر الخدمة و الإعتماد الأساس على التنافسية فى الموقع الإستراتيجى للدولة المصرية، مما يسمح بجذب الجامعات المصرية للدول المحيطة "استقطاب الوافدين و إنشاء أفرع للجامعات الدولية، و سيتحقق ذلك من خلال التركيز على وجود مرجعية دولية لجودة التعليم فى الجامعات من خلال تصنيف وترتيب الجامعات. (عبدالعليم؛ وشاهين، إستراتيجية التعليم العالى تؤكد الاهتمام بالاستثمار فى البشر، ٢٠٢٣)

<https://www.almasryalyoum.com/news/details/2838829>

ويتضمن هذا المبدأ إيجاد منظومة تنافسية لقياس معدلات أداء الجامعات المصرية و علاقاتها مع خطط التنمية المحلية من خلال منصة متابعة، و سيسمح ذلك التوجه بتوفير طابع التنسيق المحلى الذى يسمح للطلاب الدوليين بالإلتحاق فى الجامعات المصرية..(وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، ٢٠٢٣، ٣٣)



الشكل (٦) مرجعية تصنيف الجامعات والكيانات الخاصة بإعتمادها.

المصدر: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ٣٣)

وجدير بالذكر، أن هذا المبدأ يهتم بتحقيق الجودة والتميز والتنافسية في المؤسسات الجامعية المصرية، والتسويق الدولي للخدمات الجامعية المتاحة، وذلك من خلال توفير مرجعية دولية، وتحسين مكانة وترتيب الجامعات المصرية دولياً، ويتم ذلك من خلال توفير البرامج الدولية، والتعاون مع برامج دولية أخرى، وجلب البرامج الدولية للجامعات، لزيادة أعداد الوافدين، وتحقيقاً لأهداف استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠".

فهناك منصة ادرس في مصر، تلك المبادرة التعليمية الجديدة التي تساعد على الذهاب إلى مكان للتعليم والمرح، وتوفر سهولة الوصول إلى جميع كيانات التعليم العالي في مصر، وذلك تنفيذاً لتوجهات الدولة الخاصة بالارتقاء بمنظومة الطلاب الوافدين ولتصبح مصر أكبر مركز تعليمي متميز في الشرق الأوسط تحقيقاً لاستراتيجية مصر ٢٠٣٠ وتطوير منظومة الخدمات المقدمة للطلاب الوافدين، وكذا جذب وتسهيل إجراءات قيد الطلاب الوافدين في الجامعات

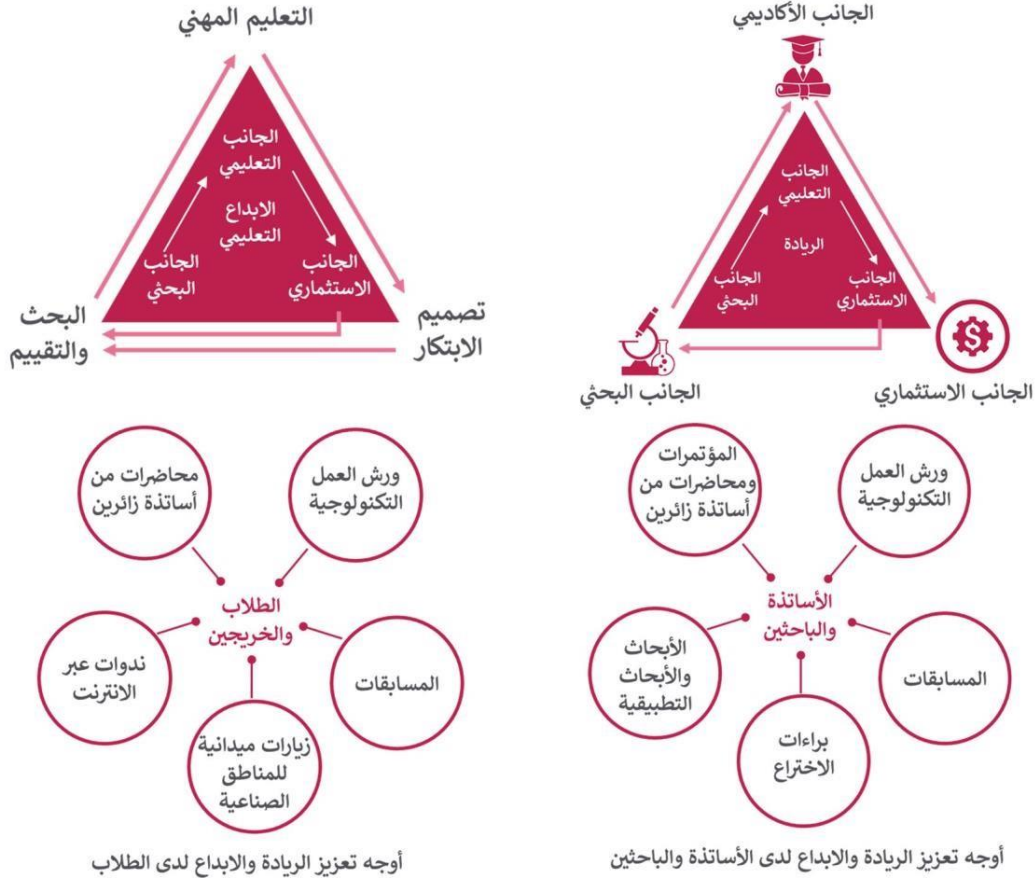
والمعاهد العليا المصرية.(عبدالحميد؛ وشاهين،استراتيجية التعليم العالي تؤكد الاهتمام بالاستثمار في البشر، ٢٠٢٣)

<https://www.almasryalyoum.com/news/details/2838829>

ومن أهم مميزات هذه المبادرة، دعم مصالح الطلاب الوافدين، تزويد الطلاب الوافدين بكل ما يخص الدراسة في مصر، وخدمة الطلاب الوافدين قبل وأثناء وبعد الدراسة في مصر، وتوفير جميع المعلومات التي يحتاجها الطلاب في التقديم والمستندات المطلوبة، والتنسيق الداخلي تحت رعاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية، وضمان تحقيق الإستفادة القصوى للطلاب، والتواصل معهم وشرح تفاصيل الفرص المتاحة للدراسة في مصر بالنسبة للطلاب الوافدين وتوفير خدمة موحدة للطلاب منعاً للتشتت عن طريق توحيد المصدر، مساعدة الطلاب الدوليين على اتخاذ قرار الدراسة في مصر والإستثمار في تعليم الشباب، فهم بناء المستقبل وتقديم خدمة السياحة التعليمية في مصر، وتقديم خدمات تعليمية تواكب عصر تكنولوجيا المعلومات الذي نعيشه، واستعادة مصر لمكانتها كمصدر للعلم في الشرق الأوسط والعالم أجمع.(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ٣٤)

٧- **الريادة والإبداع:**يركز هذا المبدأ على توفير منظومة تحث علي الإبداع والريادة في التعليم الجامعي من خلال مثلث التعليم والاستثمار والبحث في جامعات الجيل الرابع، وتطوير طرق حديثة لربط الجانب الأكاديمي والاستثماري والبحثي ، وتطوير مجالات جديدة للتدريس والعملية التعليمية تركز علي الإبداع والابتكار وريادة الأعمال وتوفير المجالات لغلق الدائرة وانتقال خبرات الطلاب من الجانب الاستثماري للعودة مرة أخرى للجانب الأكاديمي والبحثي..(عبدالحميد؛ وشاهين،استراتيجية التعليم العالي تؤكد الاهتمام بالاستثمار في البشر، ٢٠٢٣)

<https://www.almasryalyoum.com/news/details/2838829>



شكل (٧) أوجه تعزيز الريادة والإبداع لدى الأساتذة والباحثين والطلاب.

المصدر: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ٣٧)

مما سبق يمكن القول أن تحقيق الإبداع والريادة والتميز في المؤسسات الجامعية المصرية يكون من خلال التكامل بين الجانب التعليمي والاستثماري والبحثي، وهذا ما يعرف بمثلث المعرفة، إضافة إلى تطوير العملية التعليمية بشكل يركز على الإبداع والريادة، الأمر الذي يتطلب توفير بعض الأنشطة والاجراءات الخاصة بتنمية وتطوير الأساتذة والباحثين وكذلك الطلاب والخريجين.

فثمة ثلاثة استراتيجيات ومسارات رئيسة لتعزيز الريادة والإبداع في المؤسسات الجامعية، هي:

- الابتكار: إثارة واستكشاف وتطوير ودعم المبتكرين وابتكاراتهم.
- تنظيم المشروعات: إثارة واكتشاف وتطوير ودعم رواد الأعمال وشركاتهم الناشئة.

▪ البنية التحتية والنظام البيئي: تقوية وبناء البنية التحتية اللازمة، وعقد النظام الإيكولوجي.

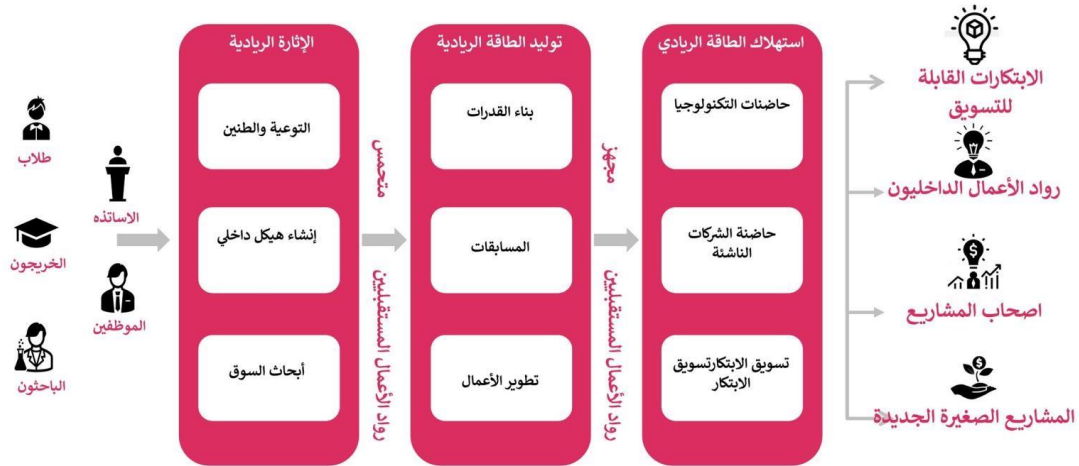
ويمكن أيضاً تصنيفها من حيث طبيعة مخرجاتها إلى:

- استراتيجيات الإثارة والاكتشاف.
- استراتيجيات توليد الطاقة وتطويرها.
- بناء الاستراتيجيات.

كما يمكن تصنيف الإستراتيجيات بناءً على مدتها الزمنية إلى:

- استراتيجية المدى القصير: السنة الأولى
- استراتيجية المدى المتوسط: سنتان 2-3
- استراتيجية المدى الطويل: السنوات 4-5. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،

(٢٠٢٣، ٣٨)



شكل (٨) استراتيجيات الريادة والابداع في المؤسسات الجامعية

المصدر: (حمدي، ٢٠٢٣) ننشر محاور الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، (٢٠٢٣)

<https://www.cairo24.com/1760449>

يتضح في هذا الشكل مسارات واستراتيجيات تحقيق الإبداع والإبتكار في المؤسسات الجامعية المصرية، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في: استراتيجيات الإثارة والاكتشاف، استراتيجيات توليد الطاقة وتطويرها، بناء الاستراتيجيات، اضافة إلى النتائج المتوقعة من استخدام هذه الاستراتيجيات مثل ابتكارات قابلة للتسويق، مشروعات صغيرة جديدة، رواد أعمال داخليون، كل هذه النتائج وغيرها تساعد على تميز وتنافسية وريادة وبقاء واستمرار الجامعات المصرية.

وبعد العرض السابق لمحاور الاستراتيجية الوطنية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، وتوضيح ماهية كل محور من هذه المحاور، تتضح أهمية الإستدامة للجامعات المصرية، وارتباطها وتأثيرها بتحقيق المبادئ الأربعة الأولى (التكامل، التخصصات المتداخلة، الإتصال، المشاركة الفعالة)، وأهمية ذلك في توفير مصادر تمويل إضافية للمؤسسات الجامعية المصرية، والحفاظ على القدرة المالية لها، تحقيقا للإستدامة المالية وبقاء واستمرار وتنافسية وريادية الجامعات المصرية.

و ثمة سؤال يطرح نفسه، ما الأسس الفكرية للإستدامة المالية للجامعات المصرية؟

المحور الثاني: الأسس النظرية والفكرية للإستدامة المالية للجامعات المصرية

في ظل الاهتمام العالمي بمفهوم التنمية المستدامة، وأبعادها المختلفة، والترابط الشديد بين عناصر المالية العامة وأداء الاقتصاد الكلي، برز مفهوم الإستدامة المالية باعتبارها قضية مجتمعية رئيسة في جميع أنحاء العالم في السنوات الأخيرة؛ بسبب الاختلال الشديد في الأوضاع المالية الذي لحق بالكثير من الدول بعد الأزمة المالية والاقتصادية العالمية، وكذلك بسبب الارتفاع المضطرد في حجم التكاليف المالية اللازمة للإنتاج على المدى الطويل نتيجة ندرة الموارد الاقتصادية، لذلك فثمة اهتمام متزايد بتحليل نتائج السياسات المالية وتقييم أثر هذه السياسات على الوضع المالي للحكومة، واحتل العديد من القضايا في هذا المجال مكانة مهمة في الدراسات المعاصرة، وكان من بينها استدامة الوضع المالي للحكومة والمؤسسات، إذ يسعى معظم الحكومات والمؤسسات لتحقيق الإستدامة المالية.

أولاً: الإستدامة المالية للجامعات (المفهوم والأهداف)

١- مفهوم الإستدامة المالية للجامعات:

اختلفت الآراء حول مفهوم الإستدامة وتعددت مفاهيمها واختلفت باختلاف المجال، الأمر الذي أدى إلى اختلاف مفهوم الإستدامة المالية من حقل علمي لآخر، ومن جامعة لأخرى وفقاً للسياق المجتمعي والبيئي والأيدولوجيات.

فقد تحدد إحدى الجامعات الإستدامة كموضوع تعليمي حيوي، وبالتالي تقدم البرامج والدورات التي تدعم ذلك، بينما تربط جامعة أخرى بين الإستدامة وتخطيط الحرم الجامعي وتطويره، كما يظهر في مبادرات البناء الأخضر، وبرامج إعادة التدوير وخفض برامج الطاقة، في حين قد

تصور جامعة ثلاثة الاستدامة في الشروط الاقتصادية، أو تقليص الميزانيات، أو خفض البرامج، أو التخلص التدريجي من بعض الأدوار والمهام. (Weisser, 2017, 1078) وهذا يعني أن الاستدامة لها أبعاد مختلفة تغطي عناصر المنظومة الجامعة، فهناك استدامة البرامج، استدامة الموارد البشرية، الاستدامة المؤسسية، استدامة السوق، والاستدامة المالية.

وتشير الاستدامة إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار في العمل في المستقبل دون الاضطرار إلى استنزاف والإضرار بالموارد الحالية الرئيسة. (Afriyie, 2015, 18)

و تعرف بأنها قدرة المؤسسات على تأمين موارد مالية ثابتة وكامنة وتوزيعها على أوجه الانفاق المطلوبة بالشكل المناسب، وفي الوقت المناسب (European Bank for Reconstruction, 2017, 67). وعلى ذلك فإن تحقيق الاستدامة المالية يتطلب الاهتمام بتنوع مصادر التمويل والدخل وتحديد أولويات الانفاق.

وفي هذا السياق تعرف الاستدامة المالية بأنها: تحقيق أرباح مستدامة وتدفقات نقدية موجبة والحفاظ على الموارد وتنميتها، لتساعد المؤسسة في تقليل نسبة الرافعة المالية والاعتماد على الديون الخارجية، مع دمج ذلك مع متطلبات التنمية المستدامة بأبعادها (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية، الحوكمة)، وذلك بهدف الحماية من التعثر في المستقبل، والاستمرار والنمو المستدام، وتحقيق القدرة والصلابة المالية في ظل الأزمات المتلاحقة للاقتصاديات الحالية محلياً ودولياً. (بدر؛ وشاهين، ٢٠٢٢، ١٥٨)

كما وصفت الاستدامة المالية بأنها: قدرة الدولة والمؤسسات حالياً ومستقبلاً على الوفاء بالتزاماتها المالية وخدمة ديونها، دون الحاجة إلى إجراء تعديلات كبيرة في السياسات المالية مستقبلاً لتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات العامة. (عبد العزيز، ٢٠٢٠، ١٠)

وتعتبر الاستدامة المالية عن الاستغلال الواعي والاستثمار الحقيقي لكل قيمة مضافة أو موارد وممتلكات غير نقدية تضيف لسمعة الجامعة وتسهم في انتشارها، وتتطوي الاستدامة المالية للجامعات على ثلاثة عناصر هي: القيمة التربوية، الإيرادات، التكاليف، انطلاقاً من كونها كيانات اقتصادية غير ربحية، وهنا تأكيد بأن الاستدامة المالية للجامعات لا تعكس فقط تحقيق الربح المالي، وإنما يجب النظر إلى النواتج غير المالية أو القيمة المضافة كقيم أصلية في المؤسسة الجامعية. (Bellis, 2012, 52) ومن ثم فالاستدامة المالية في المؤسسة الجامعية لا تعبر بالضرورة عن تحقيق دائم للربح مثل المؤسسات التجارية؛ الأمر الذي يجعل مفهوم

الاستدامة المالية يختلف بشكل كبير بين المؤسسات الربحية والمؤسسات غير الربحية كالجامعة، فالجامعة كمؤسسة تعليمية معرفية غير هادفة للربح تستخدم العائد في تحقيق أهدافها، بدلاً من توزيعه كأرباح أو تقسيمه كحصص، كما هو الحال في المؤسسات الربحية، وبالتالي فأرباح الجامعة وسيلة لتحقيق أهدافها ورسالتها وأدوارها المتغيرة في ظل التغيرات والتحديات المجتمعية.

وكذلك تعرف الاستدامة المالية بأنها: قدرة الجامعة على إدارة شؤونها المالية حتى تتمكن من تلبية التزاماتها المالية، سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل، وتوفير تمويل ذاتي كاف من مصادر متنوعة تسمح لها بالاستمرار في عملها، وتقديم الخدمات للمنتفعين حتى لو توقف دعم المانحين. (International Institute for sustainable Development, 2017, 4)

وهناك من يعرفها استناداً إلى قواعد المالية العامة بأنها الحالة المالية: التي تكون فيها الدولة والمؤسسات قادرة على تحقيق التوازن بين الإيرادات العامة والنفقات العامة على المدى الطويل، دون خفض قدرتها المالية أو العجز عن سداد الالتزامات المستقبلية. (الهاوري، ٢٠١٥، ٢٧٩) في حين يعرفها (الجبلي، ٢٠٢٠، ٦) بأنها تعظيم من قيمة المسهمين في المؤسسة من خلال تبني الفرص وإدارة المخاطر الناتجة عن الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار، المجتمع والبيئة نتيجة الأعمال التي تقوم بها لغرض استمراريتها على المدى البعيد. وهنا تأكيد على أن الاستدامة المالية لن تتحقق دون مشاركة الحكومة المحلية ومؤسسات المجتمع المدني.

وهناك من عرفها بأنها: القدرة على إدارة المؤسسة الجامعية بشكل مستدام، تستطيع من خلاله استرداد تكاليفها الاقتصادية الكاملة عبر أنشطتها ككل، وتستثمر في بنيتها التحتية (المادية والبشرية والفكرية) بمعدل مناسب، يحافظ على قدرتها الانتاجية المستقبلية، ويناسب احتياجاتها الاستراتيجية واحتياجات الطلاب وأصحاب المصلحة (New Sustainability Issues Working Group, JNCHES, 2011)

وهذا يعني قدرة الجامعة على العمل اليوم دون خلل يؤثر على القيام برسالتها غداً، والحفاظ على القدرة المالية الحالية للاستجابة للمطالب والمتغيرات المستقبلية المتغيرة مع تحقيق قيمة مضافة لخدماتها المقدمة.

كما تعنى الاستدامة المالية تغطية المؤسسات لجميع تكاليف معاملاتها مع حساب العائد؛ والاهتمام بقضايا الطلب، والتخطيط على المدى الطويل، والابتعاد عن المنظور قصير الأجل المرتبط بالميزانية السنوية، إضافة إلى قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات الحالية دون المساس بقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية في المستقبل. (عيسى؛ وحسين، ٢٠١٩، ٢٨-٢٩)

وكذلك عرفت بأنها: عملية تتطلب تفكيراً تنظيمياً طويل الأمد لمجموعة من الموارد المتنوعة والتي تمثل أصولاً استراتيجية يمكن الرهان عليها واستثمارها مستقبلاً، مثل: رأس المال الطبيعي ورأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي وكذلك الصناعي. (بسيسو، ٢٠٢٢، ٣١)

وفي هذا السياق يعرفها (KPMG, 2018, 1-2) بأنها: قدرة الجامعة على العمل والإنتاج والاستمرار والبقاء مستقبلاً دون استنفاد مواردها الرئيسية، من خلال تغطية جميع التكاليف، وتوفير عائد مادي مستدام.

وهذا يعني قدرة المؤسسات الجامعية على تحقيق عوائد مالية مستدامة من خلال أنشطتها المختلفة، بما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ويعزز قدرتها على التميز والتنافسية والريادة والاستمرار.

فتعد الاستدامة المالية مقياساً لقدرة المؤسسة على تلبية جميع مواردها والتزامات التمويل سواء كانت هذه الأموال تأتي من رسوم المستخدم أم من مصادر الميزانية والوفاء بالتزاماتها وخدمة أصحاب المصلحة مع مرور الوقت. (Gakuu&Kirimi, 2014, 1)

ويمكن استخدام الاستدامة المالية كإطار علمي يساعد في تحليل وتفسير طبيعة العلاقة بين الوضع المالي لأية مؤسسة والأداء الاقتصادي الكلي للدول، مما يساعد صانع القرار في تحديد الإصلاحات والتعديلات في اتجاهات السياسة المالية. (الهاوري، ٢٠١٥، ٢٧٧)

كما وصفت بأنها: قدرة الحكومة على الحفاظ على الرفاهية الاجتماعية أو زيادتها من خلال تقديم أفضل خدمة من حيث الكمية والنوعية مع أدنى مستوى من الضرائب، دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم بسبب الزيادة المستمرة في الدين العام. (Bisogno, et.al, 2017, 63)

وتعرف أيضًا بأنها: قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمستوى معين من الأداء، بهدف الحفاظ على استمرارية المؤسسات واستدامتها، إضافة إلى أنها مجموعة من الآليات المالية المتعددة والمستقرة التي تسهم في الحفاظ على استمرارية نظام ما ومؤسساته؛ بهدف القيام بمشروع معين

والمحافظة على استراتيجيته وتطويره لتحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية بشكل أكثر كفاءة وفعالية. (جمعة، ٢٠٢٠، ٦٨)

ومن هذه التعريفات السابق عرضها يتضح أن الاستدامة المالية تشير إلى كيفية قيام الجامعة بتعبئة موارد مالية مستقرة ومستدامة، تسهم في الحفاظ على استراتيجيتها وتطويرها لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية بكفاءة وتميز وفعالية.

وفي هذا السياق تعرفها دراسة (محمود، ٢٠٢٠، ١٨٦) بأنها: الحالة المالية التي تكون فيها المؤسسة التعليمية قادرة على الاستمرار في تحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل من خلال امتلاكها لمصادر توليد دخل داخلية ومصادر دعم خارجية متنوعة تساعد على الاستمرار في العمل في المستقبل دون استنفاد الموارد المالية الحالية.

وتتم إدارة الاستدامة المالية في المؤسسات الجامعية من خلال قدرتها على استرداد التكاليف الاقتصادية بالكامل والاستمرار في تطوير البنية التحتية (المادية والبشرية والفكرية) للحفاظ على قدرة إنتاجية كافية في المستقبل. (Pedersen, et.al, 2017, 179)

ويتحقق ذلك من خلال التخطيط المالي الاستراتيجي، وتنوع مصادر الدخل، والسيولة الكافية والإدارة المالية السليمة، والاستثمار التكنولوجي، وتوليد الدخل الخاص من خلال مصادر التمويل المتاحة حكومية أو غير حكومية، باعتبارها عملية توفير الأموال وتخصيصها واستخدامها لتحقيق الملاءة المالية على المدى الطويل إضافة إلى إدارة النفقات لتعزيز الصحة المالية. (Maruna, et.al, 2018, 679)

وكذلك تعرف الاستدامة المالية بأنها: توفير التمويل لأي مستوى من العجز في الميزانية العامة، ويفترض وجود الاستدامة المالية إذا كان العجز المالي (أو الفائض) يؤدي إلى عدم تغيير نسبة الدين العمومي إلى الناتج المحلي الإجمالي مع مرور الوقت. (بلعبيدي، ٢٠١٨، ٣١٨)

إن الاستدامة المالية تقتضي عدم وجود عجز تراكمي في موازنة الدولة يجبرها على إعادة هيكلة وترتيب أوليات الانفاق وآليات تمويل العجز في المستقبل من أجل تمويل أعباء مديونيتها. (الريفي، ٢٠١٤، ٤١)

وهناك من يعرفها بأنها: الوضعية التي تستطيع من خلالها الدولة ضمان الاستمرار في السياسة الانفاقية على المدى الطويل دون تعرضها لمخاطر الإفلاس، وكذا ضمان الإدارة الجيدة للدين العام

يما يحقق الاستقرار الاقتصادي انطلاقاً من تعظيم منافع الجيل الحالي من جهة، ومن جهة أخرى ينصف ويحافظ على منفعة الجيل المستقبلي. (بوعيشاوي؛ وعزازي، ٢٠٢١، ١٣٥)

إذ تشير الاستدامة المالية إلى الكيفية التي تزيد من خلالها المؤسسات الفائض الأساس ليس في الأجل القصير فحسب، وإنما في الأجل الطويل الملائم أيضاً وبشكل كبير لتغطية احتياجاتها، والحفاظ على برامجها ودعمها في المستقبل. (البياتي؛ والزبيدي، ٢٠٢٢، ٢٠٢)

وتعرف أيضاً بأنها: الكفاية المادية التي يمكن من خلالها إشباع الحاجات والالتزامات دون اللجوء إلى مصادر مالية خارجية كالاقتراض والذي من شأنه أن يخل بنظام الاستدامة المراد تحقيقها سواء في الأجل القصير أو الطويل، والقدرة على تمويل برامج الانفاق العام وعدم التعرض للتعثر المالي والعجز في القدرة المالية للمؤسسة. (عبد الرحمن؛ والنفيعي، ٢٠٢٠، ٣)

وهناك من ينظر إلى الاستدامة المالية من خلال بعدين هما:

١- **الملاءة (Solvency):** التي تعني قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية، وتتحقق إذا كان الانفاق الحالي والمستقبلي أقل من الإيرادات الحالية والمستقبلية.

٢- **السيولة (Liquidity):** تعني وجود موارد مالية جاهزة لتلبية الالتزامات المالية حال استحقاقها. (قندوز، ٢٠٢٠، ٨٣)

ومن خلال التعريفات المتعددة للاستدامة المالية، يتضح ارتباطها بقواعد الانضباط المالي وتحسين الأداء المالي ومن ثم تحسين أداء التمويل كما ترتبط بقدرة المؤسسة المالية وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية في ظل التغيرات المجتمعية.

كما أن الاستدامة المالية جزء من المنظومة الجامعية يؤثر في غيره ويتأثر به بشكل دينامي، فهي جزء من الاستدامة التنظيمية للجامعة ككل، والتي تراعي فيها البعد الاجتماعي والبيئي والاقتصادي، فالاستدامة المالية تعني في مضمونها تغطية التكاليف والاحتياجات الحالية والاستثمار المضمون في الأصول والموارد المستقبلية، فهي ترتبط بكيفية قيام المؤسسة بتعبئة موارد مالية مستقرة، تسهم في الحفاظ على تطويرها واستمراريتها وتميزها وتنافسيتها وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية وريادية.

٢- المفاهيم ذات الصلة بالاستدامة المالية:

يؤكد الواقع العملي على وجود علاقة وارتباط بين الاستدامة المالية وبعض المفاهيم الأخرى ذات الصلة بتحقيقها ومن هذه المفاهيم ما يلي:

أ) التمويل:

يشير التمويل إلى تزويد المؤسسة بالأموال اللازمة ومتابعة حركة الأموال فيها: وكذلك تدبير الأموال والموارد اللازمة للقيام بالأنشطة والأهداف المطلوبة.

كما يعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها النقدية في وقتها المحدد ويتعدى عملية توفير السيولة النقدية مباشرة، ويشير إلى خفض الإنفاق وترشيد التكلفة، ومع ذلك تظل الصورة المالية/ النقدية للتمويل هي الأهم، حيث يتم من خلالها حساب التكلفة والعائد، أو تحويل الموجودات المادية والجهود المنفقة في العمل إلى قيمة نقدية، تدخل في تكوين الاستدامة وتقييمها. (Drehmann& Nikolaou, 2009, 8)

بذلك يتضح العلاقة بين التمويل وحساب التكلفة والعائد وتوفير السيولة النقدية وتحقيق الاستدامة المالية في المؤسسة.

ب) الاستثمار:

تنقسم الاستثمارات إلى نمطين أحدهما: استثمارات حقيقية تنطوي على نوع من الأصول الملموسة مثل: الآلات والمنشآت والأراضي والاستثمار في المنتجات الفكرية، والآخر: الاستثمارات المالية التي تتضمن عقوداً ورقية أو الكترونية مثل: الأسهم والسندات، مع ملاحظة أن كلا منهما ينطوي على توظيف أموال لتحقيق دخل إضافي أو نمو في القيم. (LevisausKaite, 2010, 18)

ويسعى كثير من الجامعات إلى تبني برامج استثمارية تستطيع من خلالها تحقيق استدامة مالية، مثال جامعة ملبورن بأستراليا فقد وضعت إطاراً للاستثمار المستدام تمشيًا مع خطتها للاستدامة المالية، ويحدد هذا الإطار نهج الجامعة للاستدامة؛ حيث تمتلك محفظة استثمارية يتم استثمارها بشكل أساس من خلال صناديق استثمارية مجمعة مع مستثمرين آخرين، ويسهم ذلك في تحقيق أفضل العوائد من خلال الاستخدام النشط للحقوق الملكية الخاصة بها.

(University of Melbourne, 2018)

بذلك يمكن القول أن استثمار الجامعة في مواردها وتحقيق شراكات استثمارية، يمثل مدخلاً ومصدراً أساسياً لتحقيق الاستدامة المالية.

ج) القدرة المالية:

تتكون القدرة المالية للمؤسسة غير الهادفة للربح (الجامعة) من الموارد اللازمة لاغتنام الفرص والاستجابة للتهديدات على أي نطاق زمني دون المساس بحجم أو جودة خدماتها الحالية. (Bowman, 2011, 174)

ويشير ارتباط القدرة المالية بالموارد ارتباطها بالتخطيط قصير الأجل؛ إذ يمكن للتخطيط الأمثل للموارد ومن ثم تحقيق القدرة المالية أن يقلل ارتباط المؤسسة بالتقلبات الاقتصادية والتغيرات التنظيمية وضمان نجاحها وبقائها، فالقدرة المالية الفعالة تعني إيجاد حلول مبتكرة لمشكلة موارد المؤسسة. (قندوز، ٢٠٢٠، ٨٢)

فالاستدامة المالية تتبع القدرة المالية، إذا لا يمكن تحقيق الاستدامة دون وجود قدرة مالية، والقدرة المالية تتعلق بالأجل القصير (هدف تكتيكي)، بينما الاستدامة المالية لها علاقة بالأجل الطويل (هدف استراتيجي)، وأن تحقيق الاستدامة المالية يعني تكرار تحقيق القدرة المالية، ويمكن التعبير عن كل من القدرة أو الاستدامة بدلالة الأخرى، فالقدرة المالية هي استدامة قصيرة الأجل، والاستدامة المالية هي قدرة مالية طويلة الأجل. (قندوز، ٢٠٢٠، ٨٤)

وهنا يتضح الفرق بين القدرة المالية والاستدامة المالية من حيث المدى الزمني لكل منها، حيث ترتبط القدرة المالية للمؤسسة بالتخطيط قصير المدى، والاستدامة المالية بالتخطيط طويل المدى، إلا أنهما يرتبطان بإيجاد حلول مبتكرة استباقية لمشكلة التمويل المستدام في الجامعة كمؤسسة غير هادفة للربح، وعلى النقيض من ذلك يوجد ما يسمى بالهشاشة المالية وعدم قدرة المؤسسة الوفاء بالاحتياجات المطلوبة منها.

د) التكلفة:

تعتبر تكلفة التعليم عن القيمة النقدية للموارد التعليمية اللازمة لتوفير التعليم، وتكلفة الأنشطة التي تنفذها مؤسسات التعليم الجامعي، وتنقسم أنواع التكاليف في التعليم إلى: تكاليف الاستثمار؛ حيث تشمل تكلفة توفير المرافق والبنية التحتية وتنمية الموارد البشرية ورأس المال الثابت؛ والتكاليف الشخصية وتشمل تكلفة التعليم وما ينفقه الطلاب من أجل متابعة عملية التعليم بانتظام واستمرار؛ والتكاليف التشغيلية وتشمل تكاليف الوحدات التعليمية، ومنها: الرواتب والعلاوات والمدفوعات على المواد أو المعدات التعليمية، إضافة إلى تكلفة التشغيل

غير المباشرة، مثل: الطاقة، الاتصالات السلكية واللاسلكية وصيانة المرافق والبنية التحتية. (Hayati, et.al, 2018, 245)

ومن ثم يمكن القول، أن وجود آليات دقيقة لتقدير التكلفة وخطط واضحة لترشيدها واستثمار الموارد المتاحة يؤثر تأثيرًا إيجابيًا على تحقيق الاستدامة المالية والحفاظ على القدرة المالية للمؤسسة.

هـ) إدارة الأصول الاستراتيجية:

تعتبر الأصول الاستراتيجية والنفقات الرأسمالية ضرورية لاستمرار الجامعة وتطويرها ونموها، وغالبًا تتضمن أية استراتيجية أو إطار لإدارة الأصول مجموعة من الخطوات التنافسية، لمراقبة دورة حياة الأصل، والتي تبدأ بالتخطيط طويل الأجل والسنوي، واستحواذ وامتلاك الأصل وتسجيله، مرورًا باستخدامه وصيانته والحفاظ عليه، والتخلص منه عند انتهاء عمره الإنتاجي، وهي عملية تتعلق بجميع مراحل إدارة الأصول، حيث تتضمن هذه الأصول، الأصول الثابتة، والأصول الرأسمالية، والأصول غير المادية مثل الملكية الفكرية والسمعة. (Laue,et.al,2014,77)

هذا وتعرف إدارة الأصول الاستراتيجية للجامعة بأنها: مجموعة العمليات والجهود المخططة التي تقوم بها الجامعة لضمان رفع مستوى إدارتها وكفاءة استخدامها لأصولها المادية والتقنية والبشرية واستثمارها، ومن ثم تحقيق التميز والتطوير. (عيسى؛ وحسين، ٢٠١٩، ٣٥)

وبذلك يمكن القول، بأن إدارة الأصول الاستراتيجية تعد مدخلًا وآلية لتحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعة.

و) الصحة المالية:

تعد الصحة المالية أحد المؤشرات الأساسية للاستدامة المالية، فالمؤسسة التي تنعم بصحة مالية هي التي لديها ما يكفي للحفاظ على قدرتها المالية الحالية، وتستطيع تغطية جميع تكاليفها على المدى التشغيلي القصير (أي على مدى ثلاث سنوات مثلاً، وهي فترة التوقعات المالية الشائعة في التعليم العالي)، أما الاستدامة المالية فتتجاوز ذلك؛ حيث إن الوصف الرسمي للمؤسسة المستدامة ماليًا هو: تلك المؤسسة التي تستطيع استعادة تكاليفها الاقتصادية كاملة في جميع أنشطتها. (JNCHES, 2011,4)

وتقاس الصحة المالية بعدة مؤشرات من أهمها: إنفاق أقل من الإيرادات؛ سداد مستحقات كاملة في الوقت المحدد؛ وجود فائض مالي أو أصول كافية، إمكانية تحمل الديون المستدامة، ومن ثم

فالصحة المالية تهتم بجميع المؤشرات عن الحالة المالية الماضية والقائمة للمؤسسة، وعليه فهي تشكل أحد الآليات التي يمكن من خلالها التنبؤ بالحالة المستقبلية للاستدامة المالية. (Parker, et.al, 2016, 4)

وهذا يعني أن الصحة المالية تهتم بالماضي والحاضر، بينما تهتم الاستدامة المالية بالمستقبل، فمن الممكن أن تكون المؤسسة صحيحة مالياً ولكنها غير مستدامة.

فالاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية تعد تقييماً على مدى أطول وأشمل فيما يتعلق ببيئتها ودورها المستقبلي، وهذا بالضرورة أكثر تعقيداً من الصحة المالية؛ حيث يعكس مصطلح الاستدامة المالية في جوهره أهمية الشمولية والمستقبلية في النظر لمختلف مكونات العمل الجامعي واستثماراته وأصوله الاستراتيجية. (عيسى؛ وحسين، ٢٠١٩، ٣٢)

كما أن الاستدامة المالية تشمل القدرة على توليد الأموال الكافية لمواصلة الاستثمار في التطوير الأكاديمي والمهني وخبرات الطلاب، والبنية التحتية والمرافق، لذلك أصبحت القيادة، والإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وإدارة التغيير في المؤسسة من العناصر الحاسمة لتحقيق الاستدامة المالية. (Crossick & Palmer, 2011, 4)

وفي إطار ما سبق يمكن القول، إن الاستدامة المالية أوسع بكثير من الصحة المالية، وذات نظرة مستقبلية شاملة ومتكاملة، حيث تتجاوز الماضي والحاضر وتهتم وتخطط للمستقبل، وعلى الرغم من ذلك إلا أن الصحة المالية تعد مؤشراً من مؤشرات ضمان تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية.

ز) تشارك التكاليف:

يواجه التعليم الجامعي تحدي استيعاب الأعداد المتنامية من الطلاب، مع الرغبة في عدم المساس بجودة التعليم، لذلك اتجهت الحكومات نحو إحداث توازن بين الموارد العامة والخاصة لتوفير تعليم أكثر شمولاً وفاعلية واستدامة، ومن ثم تحولت نحو التمويل من خلال جمع إيرادات إضافية، أو زيادة في الرسوم الدراسية، والتي يطلق عليها أحياناً إسهامات الطلاب، أو إدخال رسوم دراسية لم تكن موجودة من قبل، أو دفع رسوم مقابل استخدام المصادر التعليمية، والمرافق الترفيهية، والسكن والنقل والتسجيل. (The European Commission, 2014. 8-9)

وهذا يعني التحول من الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي إلى مشاركة المستفيدين في تكلفة التعليم والخدمات المقدمة، الأمر الذي يسهم في تحقيق استدامة مالية للمؤسسات الجامعية.

ح) السيولة:

تعد السيولة النقدية من المحددات الرئيسية للاستدامة المالية، وتكمن مخاطر السيولة في فجوة السيولة ونسبتها؛ حيث تعبر فجوة السيولة عن الفرق بين الموجودات والمطلوبات في الأوقات الحالية والمستقبلية، ونسبة السيولة هي مقدار رأس المال المتاح للاستثمار والإنفاق. (Wafula, 2016, 10)

كما يشير مفهوم نسبة السيولة إلى ما إذا كانت المؤسسة (الجامعة) لديها القدرة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل من عدمه، بما في ذلك مواردها النقدية الموجودة، أو المتوقعة أجلاً. (Alkharusi & Murthy, 2017, 29-30)

بذلك تعد السيولة إحدى المقومات الأساسية لتحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية، كما أنها مؤشر لتحقيقها، أي أنها سبب ونتيجة لتحقيق الاستدامة المالية في الوقت ذاته.

ط) الضائقة المالية:

يعبر مفهوم الضائقة المالية عن عجز الجامعة عن توفير الخدمات بالمستويات المعهودة سابقاً للمستفيدين، نتيجة قصور العوامل الداخلية، كسوء الإدارة وضعف تقييم الأداء والشفافية، أو العوامل الخارجية لتراجع الدعم المالي الحكومي، وزيادة الملتحقين في الجامعة. (بسيسو، ٢٠٢٢، ٣٢)

وتتنوع أشكال الضائقة المالية التي قد تتعرض لها المؤسسة الجامعية، والتي تؤثر سلباً على قدرتها على تقديم خدماتها، وتكشف عن عجزها المالي أو ضعف قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية منها: ضائقة الإيرادات المتعلقة بالطلب، نتيجة لانخفاض الطلب على خدماتها؛ ضعف رأس المال التشغيلي (السيولة) فلا تستطيع الجامعة تمويل نفقاتها الحالية؛ وهناك ما يسمى بالجمود المالي؛ فتكون الموارد مقيدة لا تستطيع الجامعة استخدامها أو الاستفادة منها. (Lucianelli & Citro, 2017, 32) ويعني هذا أن الضائقة المالية إحدى المعوقات الأساسية التي تحول دون الاستدامة المالية.

٣- أهداف الاستدامة المالية:

تتمثل أهداف الاستدامة المالية فيما يلي:

- تعزيز الحالة التنافسية للمؤسسات الجامعية من خلال تحسين سمعتها وعلامتها التجارية.

- تحسين كفاءة الأنشطة التشغيلية من خلال الترشيد في استهلاك الموارد وتقليل التكاليف.
- تقليل المخاطر الناتجة عن مزاوله الجامعة لأنشطتها وزيادة الفرص الاستثمارية لتعاملاتها.
- الزيادة في إرضاء المستفيدين، والمحافظة على استمرار وبقاء المؤسسة الجامعية. (الجماصى، ٢٠٢٢، ٣٩)
- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ضمانها لدخل كاف يمكنها من الاستثمار في أنشطتها الأكاديمية والبحثية المستقبلية.
- تقليص ما قد تواجهه الجامعات من مخاطر تهدد وجودها واستمراريتها.
- تحقيق البقاء والتميز والمنافسة والوفاء باحتياجات الأجيال القادمة على المدى الطويل.
- تحديد وتحليل التكلفة الكاملة للخدمات المقدمة، وإمكانية تنوع مصادر دخلها لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.
- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة والصناديق الداخلية التي تملكها الجامعة، وإيجاد طرق لخفض تكلفة مواردها الخاصة. (عيسى؛ وحسين، ٢٠١٩، ٣٨)
- الحفاظ على الخدمات أو توسيع نطاقها، مع تطوير القدرة على مواجهة الصدمات والأزمات الاقتصادية العرضية على المدى القصير. وذلك من خلال مرونة مالية على المدى الطويل وخدمات متاحة ومتطورة باستمرار. (Liu & et.al, 2018, 469)
- ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الاستدامة المالية تهدف أيضًا إلى:
- الحفاظ على قدرة المؤسسات الجامعية على الاستمرار في العمل والتطور في المستقبل دون الإضرار إلى استنزاف الموارد الحالية المتاحة أو الإضرار بها.
- زيادة قدرة المؤسسات الجامعية على تأمين موارد مالية كافية وثابتة ومستمرة يتم توزيعها على أوجه الإنفاق المطلوبة بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب.
- الحفاظ على القدرة المالية للمؤسسات الجامعية، واستغلال السيولة النقدية المتاحة أفضل استغلال، مع إدارة الأصول الاستراتيجية لتحقيق التميز والريادة والاستدامة.
- إتاحة فرص الاستثمار الواعي للموارد والممتلكات غير النقدية باعتبارها أصول استراتيجية تعزز من تميزها وتنافسيتها وسمعتها الأكاديمية.

- تنوع مصادر الدخل، وتوفير السيولة الكافية، والإدارة السليمة، وتوليد دخل خاص لتعزيز الصحة المالية للمؤسسات الجامعية.
- تحقيق الاستدامة المؤسسية والتنظيمية من خلال استمرار تقديم الخدمات المطلوبة والمتوقعة من الجامعة في المستقبل.
- وجدير بالذكر، أن هذه الأهداف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بخصائص وسمات الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية، حيث تتميز بجملة من الخصائص من أبرزها:
 - استراتيجية مؤسسية استباقية طويلة الأجل للحفاظ على النمو المستدام والصحة المالية والاستقرار المالي، بما يجنب المؤسسة التعرض للمخاطر المستقبلية.
 - مدخل للاستدامة التنظيمية، ومن ثم التميز والمنافسة والريادة.
 - وسيلة وليست غاية، فهي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق الترشيد والتطوير والاستثمار في أنشطتها المختلفة.
 - عملية ديناميكية مستمرة ومعقدة، يحتاج تحقيقها إلى تضافر الجهود وتقاسم التكاليف بشكل عادل ومنصف.
 - استثمار استراتيجي للموارد المادية والبشرية والفكرية والطبيعية مراقبة للتكاليف، ونمو لإيرادات الدخل، مع الحفاظ على حق الأجيال المستقبلية (بسيسو، ٢٠٢٢، ٣٤)
 - الكفاءة التمويلية: حيث يتميز التمويل المستدام بالسلامة في الإجراءات والأهداف سواء من ناحية المصادر المالية المرتبطة بالملكية الحقيقية، أو من ناحية الأهداف والمشروعات الإنمائية محل التمويل على أساس القيمة المضافة الحقيقية، وقيام التمويل المستدام على معايير ومؤشرات موضوعية مرتبطة بالكفاءة التشغيلية للمشروع المحتاج للتمويل.
 - الاستثمار: يتصف التمويل المستدام بصفة الاستثمار الحقيقي في المشروعات الإنمائية ذات القيمة المضافة في المجتمع سواء الاجتماعية أو الاقتصادية.
 - ترتيب الأولويات: يتيح التمويل المستدام فرصة تطبيق نظام ترتيب الأولويات الإنمائية أثناء تخطيط تنفيذ المشروعات والأنشطة التنموية.

- الاستقرار المالي والأمني وتجنب المخاطر المفتعلة نتيجة المضاربات في الأسواق المالية العالمية ومقاومة الأزمات المالية واستمرار تنفيذ الأهداف. (مسعودي؛ ومسعودي، ٢٠١٩، ٥٢٢)
 - إدارة مالية للموارد والأصول المتاحة، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة للأنشطة المالية، مما يعني تطبيق مبادئ الإدارة العامة لتحفيز واستدامة الموارد المالية للمؤسسة.
 - إدارة تغيير في السياسات والاستراتيجيات والخطط تستهدف تحقيق الكفاءة والاستمرارية.
 - عملية شمولية تكاملية في النظر إلى المؤسسة، ومؤشر لقياس مدى نجاح المؤسسة اليوم دون المساس باحتياجات المستقبل.
 - مخزون مالي وتمويلي آمن يمكن المؤسسة من تأدية وظائفها على نحو مميز عبر مدى زمني طويل. (بسيو، ٢٠٢٢، ٣٤)
 - الاستدامة والاستمرارية: أي استمرارية التمويل دون انقطاع، الأمر الذي يسهم في استمرارية المؤسسات في القيام بأنشطتها وأداء أدوارها دون الارتباط والتقييد بمصدر التمويل.
 - التنوع: أي التنوع في مصادر التمويل، والتي يمكن تحديدها في: مصادر رئيسة أساسية كالتمويل الحكومي للمؤسسات، والذي غالبًا ما يُعتمد عليه بصورة رئيسة، ومصادر أخرى ثانوية متنوعة تنسم أيضًا بالاستمرارية كالتبرعات الأهلية والجهود الذاتية والمنح والهبات.
 - الذاتية: وهي خاصية تؤكد على الهدف الرئيس من التمويل المستدام المتمثل في مواجهة ضعف قدرة الدول على توفير مصادر تمويلية تتناسب مع التوسع في الأنظمة المجتمعية كالتعليم وتلبية الطلب الاجتماعي عليها؛ لذا فإن الفلسفة الكامنة وراء التمويل المستدام هي تفعيل خاصية الذاتية في التمويل وتعبئة مصادر جديدة تسهم في استمرارية المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها. (جمعة، ٢٠٢٠، ٦٩)
- وبجانب هذه الخصائص هناك خصائص أخرى تنسم بها المؤسسات المستدامة ماليًا تتمثل في:
- تتمتع بالإفصاح والشفافية والحكم الشامل والمساءلة.
 - تكون المؤسسة مكتفية ذاتيًا قادرة على التكيف مع التحديات والمتغيرات المجتمعية الخارجية.

- علاقاتها طويلة الأمد مع العملاء والمستفيدين انطلاقاً من الفهم والتخطيط المستقبلي لأهدافها ورسالتها والمخاطر التي ينطوي عليها مستقبلاً.
- تتمكن المؤسسة من طرح خدمات جديدة ذات كفاءة وفعالية لتلبية الاحتياجات المتجددة.

ثانياً: أهمية الاستدامة المالية واستراتيجيات تحقيقها:

١- أهمية الاستدامة المالية:

تكمن أهمية الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية في النقاط التالية:

- تعزيز العلامة التجارية للمؤسسات الجامعية، حيث تجسد العلامة التجارية مجموعة من الخصائص والمميزات التي تؤثر على المستفيدين، الأمر الذي يتطلب وضع خطة تسويقية تساعد على توصيل رسالة اجتماعية تبني الثقة بين الجامعة والمستفيدين.
- تحقق الاستدامة المالية التوازن بين الموارد المتاحة والموارد اللازمة، لإنجاز المهام الصعبة لضمان الاستقرار المالي طويل الأجل في الجامعة.
- تقلل الاستدامة المالية من ارتفاع حجم التكاليف المالية على المدى المستقبلي البعيد وزيادة مواردها المالية. (الجماصي، ٢٠٢٢، ٣٨)
- تعزيز الامكانية في الحصول على رؤوس الأموال من خلال تبني جوانب الاستدامة المالية في التقارير الدورية وأداء المؤسسات المالية والذي يولد أداءً استراتيجياً أفضل، وهذا ينعكس على أدائها من خلال تحسين عائدات الاستثمار، والقدرة على جلب الأموال ولا سيما في أساليب التمويل طويل الأجل، وتوفير مصادر تمويلية جديدة.
- تحقيق النمو وذلك عن طريق إيجاد قيمة مالية للمؤسسة، من خلال توفير الفرص المناسبة لتخفيض التكاليف وإدارة المخاطر وتعزيز التدابير والحث على التعاون مع المستفيدين بما يسهم في فهم أعمق لاحتياجاتهم.
- تصحيح خطط العمل وإدارة المخاطر إذ تؤدي المعرفة بكيفية إدارة الاستدامة إلى التعرف على المخاطر بصورة متكاملة تساعد المسؤولين ومتخذي القرار على التعرف على امكانية المؤسسة الجامعية لتحقيق أهدافها الاستثمارية. (الذبحاوي؛ والعلي، ٢٠٢٢، ١٤١)

▪ الحفاظ على وضع مالي يتسم بالاستمرارية في ضوء الموارد المتاحة وقدرتها في الاستمرار في عملها والتطوير والحفاظ على أصولها المادية وغير المادية وجاذبيتها الاستثمارية طويلة الأجل.

▪ تحقيق العدالة بين الجيل الحالي والمقبل، من خلال إشباع احتياجات الجيل الحالي دون الإضرار بمطالب واحتياجات الجيل المقبل، الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسة الجامعية على انجاز أهدافها ورسالتها الحالية والمستقبلية. (Caruana, et.al, 2019, 2)

وإضافة إلى هذا، فإن مؤشرات الاستدامة المالية تمثل إنذاراً مبكراً للمسؤولين ومتخذي القرار لقياس مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل الطويل، ومن ثم مدى الاحتياج إلى تغيير أساليب الإدارة والبحث عن بدائل ومصادر أخرى للتمويل.

وفي إطار أهمية الاستدامة المالية، هناك مستويات للاستدامة المالية هي:

(بسيسو، ٢٠٢٢، ٣٩-٤٠)

▪ الاستدامة المالية الكاملة: وتتميز بمستوى عال من الغطاء المالي للمؤسسة، وتعتمد تغطية نفقاتها على رأس المال التشغيلي إضافة إلى أصول ثابتة، وأموال مستثمرة وميزانية كافية.

▪ حالة الاستدامة المالية العادية: تتميز بمستوى متوسط من الغطاء المالي، والاستخدام الفعال للأموال، وارتفاع الربحية، وتتحصر في مصادر تغطية أعمال من نفقاتها في رأس المال التشغيلي والديون طويلة الأجل.

▪ حالة الاستدامة المالية غير المستقرة: توصف بمستوى منخفض من الغطاء المالي، ومن ثم هناك ضرورة لجذب المزيد من التمويل مع إمكانية تحسين الوضع، وفيها تتحصر مصادر تغطية نفقاتها في رأس المال التشغيلي، والديون طويلة الأجل، والديون العاجلة.

▪ حالة الاستدامة المالية الحرجة: تتسم بعدم وجود غطاء مالي للمؤسسة، ومن ثم تكون على حافة الإفلاس وعدم الاستمرار.

لذا تسعى كافة المؤسسات إلى تحقيق الحالة الأولى، بما تتضمنه من استقرار مالي في الوقت الحالي والوفاء بالتزامات وضمن مالي مستقبلي.

وجدير بالذكر؛ أن هناك متطلبات أساسية لتحقيق الاستدامة المالية، تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي: (Gleibner, et.al, 2022, 482) (أبو شعبان، ٢٠٢٢، ٢٣-٢٤)

- خطة العمل: يجب اعتبار التحسين المستمر لأنشطة المؤسسة هدفًا دائمًا، فعلى جميع المسؤولين دراسة البدائل وعمل دراسة جدوى لإمكانية التوسع في خدمات المؤسسة حيث تمكن خطة العمل المؤسسة من تحديد العوامل الأساسية لتقييم الخطة وما إذا كان الجهد المبذول في المؤسسة يستحق العناء، فدراسة الجدوى ووضع الخطط الاستراتيجية يساعد في تحديد:
 - سوق محتمل للخدمة التي سيتم تقديمها.
 - الفرص والتهديدات في البيئة، بما في ذلك المنافسة.
 - تحديد أهداف السوق والأهداف المالية من أجل مراقبة التقدم في الوقت المناسب.
 - التكاليف المرتبطة بالمبادرة الأمر الذي يساعد في وضع سياسة تسعير ووضع توقعات مالية لحساب الأرباح المحتملة ومتى يمكن توقع تحقيقها.
- استثمار الوقت والمال: يمثل الوقت والمال موارد ضرورية لتحقيق الاستدامة المالية، فهناك تكاليف مباشرة وغير مباشرة وهناك تكاليف ثابتة ومتغيرة يجب أخذها في الاعتبار، فمثلاً توليد الدخل مهم لأية مؤسسة ويحتاج إلى فريق كامل من الأشخاص لتغطية الأنشطة داخل المؤسسة، إضافة إلى ضرورة النظر إلى الوقت المستهلك للقيام بالأعمال والأنشطة داخل المؤسسة لوقت يساوي المال، غير أن إبلاغ إدارة المؤسسة في الوقت المناسب لتحديد الثغرات ومصادر التحسين مطلب مهم من مطالب الاستدامة المالية.
- التزام طويل الأجل: لاستمرار وبقاء أية مؤسسة يتطلب الأمر الالتزام طويل الأجل وتقديم المؤسسة لتضحيات من أجل مقاومة إنفاق الأموال التي تحتاجها للعمليات، بدلاً من استثمارها للإنتاج.
- القيادة الرشيدة: إن التزام قيادة المؤسسة يحقق الاستدامة، فيجب على جميع منتسبي المؤسسة التعاون من أجل تحقيق الأهداف المالية، وأن تكون القيادة هي القدوة، فأداء المهام وتنفيذ القرارات بسرعة ودقة مطلب مهم من مطالب الاستدامة المالية.
- العمل الجماعي: إن العديد من الخطط التي تضعها المؤسسة لتحقيق الاستدامة تتضمن موظفين في مجالات مختلفة فمن الضروري التدريب والتواصل فيما بينهم حيث

إن وسائل الاتصال والتواصل تزيد من فرص الفهم والترابط، وتمنح مشاركة الموظفين ميزة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

ويتضح مما سبق، أن تحقيق الجامعات للاستدامة المالية، يتطلب توافر مجموعة من الشروط لضمان قدرتها على الإستمرار في تحقيق أهدافها المالية والإقتصادية، والقدرة على إدارة الإيرادات والمصروفات بشكل مسؤل، ويكون ذلك من خلال قيادة رشيدة تستثمر الوقت والمال، ولديها التزام طويل الأجل وتوفر خطة عمل استراتيجية، إضافة إلى العمل الجماعي ووجود إدارة مالية تتميز بالكفاءات، وتسعى إلى إنشاء نظام مالي وإداري يمكنها من اتخاذ قرارات مالية تساعد على رفع كفاءة الجامعات، فضلاً عن تطوير أسس وآليات الموازنات التقديرية، ورسم الاستراتيجيات التي من شأنها تخفيض النفقات.

٢- أبعاد الاستدامة المالية:

للاستدامة المالية أبعاد أساسية تسهم في تحقيقها، وهناك من أطلق عليها أركان الاستدامة المالية، والبعض الآخر ركائز، وآخرون أطلقوا عليها مؤشرات الاستدامة المالية، وعلى الرغم من اختلاف وتعدد وجهات النظر، إلا أنها توحدت في مضمونها وأهميتها في تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أ) التخطيط المالي الاستراتيجي:

يعبر التخطيط المالي الاستراتيجي عن توضيح المهام ووضع الأولويات للإجراءات المتبعة من خلال وضع خطة استراتيجية أو معرفة تكلفة تنفيذ الخطة الاستراتيجية مالياً وزمناً حسب مواصفات الخطة، فالغرض من الخطة المالية هو تحديد ما إذا كانت المنظمة ستمتلك موارد كافية متاحة على المدى المتوسط لتلبية الأهداف الموضحة في الخطة الاستراتيجية، وكيفية الحصول على موارد جديدة لنمو أنشطتها المستقبلية وليس التركيز على الإدارة اليومية لتحقيق خططها وأهدافها الاستراتيجية. (الجلب؛ والجماصي، ٢٠٢٣، ٦١)

ويتطلب التخطيط المالي الاستراتيجي، إنشاء حالات عمل قوية للتخطيط الاستراتيجي وفهم المفاهيم المحاسبية المالية والإدارية، مثل رأس المال والميزانيات التشغيلية، وتقييم الاستثمار، وتحديد القيمة ونمذجة التكاليف. (Pageler & Palma, 2022)

فإذا لم تكن لدى المؤسسات الجامعية رؤية مستقبلية واضحة فيما يتعلق بأهدافها التمويلية والتنظيمية، فإنها ستكون فريسة للتخبط والعشوائية، كما ستزداد احتمالات تعرضها للعثرات والأزمات المالية مستقبلاً.

ب) الإدارة المالية السليمة:

تعني كيفية إدارة الموارد المتاحة للمؤسسة، ومعرفة كيفية توليد الدخل، وتخضع الإجراءات الفعالة للإدارة المالية السليمة، لسلسلة من السياسات والقوانين المؤسسية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواردها وضمان شفافية الإدارة المالية، والتي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المالية المناسبة في الوقت المناسب. (اسكندر، ٢٠٢١، ١٠٣)

إن معرفة كيفية إدارة الموارد المالية أمر أساس لتحقيق الاستدامة المالية من خلال ضمان الشفافية في الإدارة المالية، والاهتمام ببناء وتقوية نظام للرقابة الداخلية، فالفهم الكامل للميزانية أمر بالغ الأهمية للإدارة المالية الجيدة، شريطة أن تستند الميزانيات إلى معلومات دقيقة حول برامج المؤسسة وخدماتها، ويجب أن تتضمن الميزانية معلومات تاريخية تحدد الخطوط العريضة وتقدم صورة واقعية للأهداف المالية. (Molony&Petwrrson, 2017)

فوجود أنظمة إدارة مالية استراتيجية جيدة تساعد المؤسسة في تأمين التمويل، حيث تحتاج المؤسسات الجامعية إلى وضع خطط واستراتيجيات نقدية لاستدامتها المالية مع تغير بيئة التشغيل بسرعة، فتساعد ممارسات الإدارة المالية المستدامة (التخطيط المالي، القرارات الاستثمارية، القرارات التمويلية، الرقابة المالية) المؤسسات في تحقيق رسالتها والاستمرار في إحداث تأثير في حياة المستفيدين منها واتخاذ القرارات في الوقت الصحيح كما تسمح بتنفيذ الإجراءات الفعالة بتوليد الدخل من خلال الإدارة المالية للأصول المتاحة. (Ebenezer, et.al, 2020, 52)

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن تحقيق الاستدامة المالية، يرتبط بوجود إدارة فاعلة للموارد المؤسسية، واستغلال كل ما تتميز به من إمكانات على المستوى الأمثل، من أجل ضمان تدفقات مالية، مع مراعاة جوانب الخلل التي تسبب هدرًا أو ضياعًا للموارد المؤسسية، ويمكن ذلك من خلال الرقابة والشفافية وتفضيل مبدأ المساءلة الإدارية.

ج) تنوع الدخل:

يعبر تنوع الدخل عن إيجاد دخل إضافي إلى جانب مصدر الدخل الأساس من خلال مصادر دخل جديدة غير ذات صلة تضيف إلى مجموع الدخل المتاح للمؤسسة، ولكي تستمر المؤسسات على المدى الطويل فلا بد من استراتيجيات لتنوع مصادر التمويل، لتحقيق إيرادات إضافية لتلبية الطلبات المختلفة، وتوسيع قاعدة الموارد من أجل البقاء والنجاح، فقدره المؤسسة على تنوع دخلها محدد مهم للاستدامة المالية، لأن هذا يمنح المؤسسة الحرية والمرونة في تنفيذ مشروعاتها وبرامجها الخاصة. (أبو شعبان، ٢٠٢٢، ٢٥)

ومن ثم يمكن القول أن ثمة علاقة إيجابية بين تنوع الدخل والاستدامة المالية، وهذا يدل على تحسن وضمان الاستدامة المالية، عندما تبذل الإدارة جهودًا كبيرة في استراتيجيات تنوع الدخل. خاصة وأن هناك مصادر متعددة لتنوع الدخل مثل الشراكات والتحالفات وكذلك بيع وتسويق الخدمات، الإدارة المالية الاستراتيجية والتبرعات والهبات وغيرها.

فتنوع الدخل، يعد عملية توليد الدخل من مصادر داخلية وخارجية، تضمن توفير التمويل الرئيس للمؤسسة؛ وليس التركيز على توليد الدخل الداخلي فقط، والسبب في ذلك أن الظروف الاقتصادية يمكن أن تتغير في أية لحظة ولأي سبب من الأسباب مما يتسبب في أزمة كبرى، ومن أجل التقليل من التكاليف الإدارية في ميزانيتها وبمستوى معقول من المخاطر. (الجلب، والجماصي، ٢٠٢٣، ٦١).

د) السيولة:

هي النقدية المتاحة لتسديد المدفوعات، كذلك هي قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المالية عند تاريخ الاستحقاق بسرعة وسهولة وبأقل خسارة ممكنة. (الجماصي، ٢٠٢٢، ٤٠)

وتوضح السيولة مدى قدرة المؤسسة على توليد النقد من المصادر الداخلية، إضافة إلى القدرة على الحصول على تمويل خارجي، وهو أمر ضروري للمؤسسة لدفع الالتزامات قصيرة الأجل، حيث إنها من المعايير الرئيسة التي تحدد وتؤثر على الاستدامة المالية لأية مؤسسة وكفاءة نشاطها المالي. (Ebenzer, et.al, 2020, 53)

هـ) التكامل المالي المستدام:

هي عملية تلزم المؤسسة بإنشاء علاقة وثيقة باستدامة رأس المال طويل الأجل وقصير الأجل، لتغطية كافة العمليات المصرفية ودعم التمويل الأخضر، وبالتالي تضمن الاستمرارية عبر

الأجيال الحالية والمستقبلية بما يحقق أهدافها المالية المستدامة.

(اسكندر، ٢٠٢١، ١٠٣)

وهنا تأكيد على أهمية التمويل الأخضر والتطورات التكنولوجية الحديثة، والاستثمار في الطاقة المتجددة وكذلك الاستثمار الاجتماعي، حيث يتيح التمويل الأخضر الجمع بين العائد المالي والمنفعة البيئية كما يعمل على خفض إجمالي تكاليف الاستثمار والتشغيل مما يؤدي إلى تحسين القدرة على تحقيق الاستدامة المالية في المؤسسات.

و) رأس المال التكنولوجي:

إن تطبيق التكنولوجيا في الإدارة المالية للجامعات يمكن أن يحقق دون قيود جغرافية وأية قيود أخرى، الكفاءة العالية في المحاسبة المالية، ويوفر ظروفًا ملائمة مختلفة للتحليل المالي، مثل إنشاء نماذج البيانات المالية الدقيقة من خلال استخدام التكنولوجيا، التي تمكن الجامعات من تحليل البيانات المالية المهمة بالتفصيل باستخدام البرامج الإحصائية، والتي لا توفر فقط أساسًا عمليًا أكثر للمحاسبة المالية، ولكن تساعد أيضًا في تحقيق محاسبة مالية فعالة، وتحسين نوعية القرار، وتسهيل المهام، وسعة وكفاءة إنجاز المعاملات، وتحسين فاعلية الرقابة والمتابعة والشفافية، وكذلك تخفيف عبء العمل عن موظفي الجامعة من خلال تبسيط إجراءات العمل.

(Sun, 2020)

رأس المال التكنولوجي، هو نسبة رأس المال الموجودة في المؤسسة لدعم العمليات المصرفية الحديثة طويلة الأجل بمرور الزمن، من خلال تفعيل الخدمات المصرفية وتقديمها تكنولوجياً عبر الوسائل الإلكترونية المتاحة، الأمر الذي يضمن استدامة المؤسسة ماليًا. (الجلب؛

والجماصي، ٢٠٢٣، ٦١)

ومن خلال العرض السابق لأبعاد الاستدامة المالية، تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، وكذلك البحث عن مصادر متنوعة للتمويل، و تنوع الدخل، وإدارة المالية الاستراتيجية المستدامة، فضلاً عن السيولة المتوفرة وكيفية إدارتها، واستخدام التكنولوجيا لتحقيق الاستدامة المالية واستمرار وبقاء المؤسسات الجامعية وتميزها وتنافسيتها.

٣- استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية:

تتنوع استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية، وفقاً لأهداف وطبيعة وظروف كل جامعة، بل وظروف المجتمع المحيط بها، والعوامل والقوى التي تحكمه، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- **استراتيجية تعزيز الكفاءة:** وتهدف هذه الاستراتيجية إلى البحث عن فرص تحد من الازدواجية، والتفكير في استراتيجيات مبتكرة، لتحسين العمليات وبناء الشراكات والتقليل من الهدر في المؤسسة بما يؤثر إيجاباً على الكفاءة التشغيلية لها.
 - **استراتيجية توليد الدخل:** وفيها تبحث الجامعة عن أشكال بديلة من الدخل، لدعم عملياتها وأهدافها، وتسويق البحوث، وتبرعات الخريجين.
 - **استراتيجية النماذج الاستثمارية المبتكرة:** وترتكز هذه الاستراتيجية على الاستثمار في الموارد والأصول بطريقة ابتكارية لتعزيز الأداء المالي. (بسيسو، ٢٠٢٢، ٣٥)
 - **الاستراتيجيات الاستباقية:** تركز على زيادة الإيرادات والتوسع فيها، وزيادة قدرات الابتكار، وتخفيض التكاليف من خلال إعادة التنظيم والتركيز على التكامل الوظيفي، بما يحقق كفاءة العمليات ويقلل من الهدر ويعظم الإيرادات.
 - **استراتيجيات رد الفعل:** حيث يتم استخدامها أثناء التقلبات السريعة في ظروف السوق، وعند حدوث ضغوط مالية ومن ثم يطلق عليها أحياناً الاستراتيجيات التفاعلية، لأنها تتفاعل مع الظروف المتغيرة، وهي تركز على تخفيض التكاليف أو توليد النقدية، وتشمل خفض الأجور، أو تقليل عدد الموظفين أو تقليل الخدمات المقدمة.
- (Greenwell, 2017, 15-18)

وفي الإطار السابق لاستراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية، يمكن القول بأن الاستدامة المالية لا تقتصر فقط على المعنى المباشر الذي يتمثل في توفير السيولة أو الموارد المالية للجامعة للوفاء بخططها المستقبلية فحسب، بل ينبغي النظر إلى توفير مقوماتها، من تطوير للإدارة وأدائها وأساليب ممارستها لعملياتها، واهتمامها بالاستثمار والابتكار وحسن استغلال مواردها التنظيمية وتنميتها، فضلاً عن بناء استراتيجيات تمويلية تتكامل مع استراتيجية المؤسسة وخططها وبرامجها.

وجدير بالذكر أن تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة الجامعية لا يرتبط باستراتيجية بعينها ولكن يتطلب التوازن والتكامل بين العديد من الاستراتيجيات وفقاً لطبيعتها وإمكاناتها وظروف المجتمع المحيط بها، وحسن التخطيط والتنسيق بين العديد من الاستراتيجيات. وثمة خطوات لتخطيط وبناء استدامة مالية استراتيجية سواء على مستوى الجامعة أو كلية منها، وهي:

- فهم الاستدامة: وتعني مدى الوعي والفهم المشترك للاستدامة المالية لدى فريق التخطيط.
- تقييم الوضع القائم: بمعنى التعرف على واقع تعامل الجامعة مع الاستدامة المالية.
- تحديد الأولويات: أي التركيز على المجالات ذات الأولوية في تحقيق الاستدامة من خلال النظر للبيئة الداخلية والخارجية.
- وضع رؤية للاستدامة: بمعنى تحديد التأثير المستقبلي المرجو تحقيقه من الاستدامة.
- وضع الأهداف وتطوير المقاييس: التي تسهم في صنع القرارات وتحديد كيفية التقييم.
- تطوير خطة التنفيذ: وهي تعبر عن الإدارة الحقيقية لتنفيذ الاستدامة وتحدد من يقوم بالعمل؟ ومتى؟ وكيف؟ وغيرها من إجراءات التنفيذ. (Pennstat's Sustainability Institute, 2016, 4)

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح التخطيط لبناء الاستدامة المالية وإدارتها في المؤسسة الجامعية، يقتضى توافر مجموعة من المقومات منها:

- امتلاك الجامعة للمعرفة التسويقية: هناك علاقة بين الاستدامة المالية والتسويق، لكي تستطيع الجامعة استقطاب مستفيدين جدد ومتبرعين وتحويلهم إلى مناصرين ومؤيدين فهي في حاجة إلى مستوى مرتفع من القدرة التسويقية.
- تعزيز الشراكات المجتمعية: تشكل الجامعة صورة افتراضية لما تقدمه من إضافات للمجتمعات التي تخدمها؛ مما يمثل تحدياً فريداً لتعزيز الملكية والتعاون مع أفراد المجتمع، مع الحفاظ على البرامج والعمليات الداخلية في الجامعة، ولعل تأسيس وإشراك المعنيين داخل المجتمع وبناء نظام داعم من المجتمع المحلي يوفر للمؤسسات مروداً من الخبرات المتنوعة مع إحساس بالملكية للمجتمعات التي تخدمها. (بسيسو، ٢٠٢٢، ٣٨)

- **الاستغلال الفعال للتقنيات الحديثة:** هناك علاقة بين التقنيات الحديثة وبين تحقيق الاستدامة، فعلى الرغم من التكلفة التي تتطلبها وسائل التقنية الحديثة على المدى القصير، إلا أنها أكثر فعالية في تحقيق الاستدامة المالية على المدى البعيد، سواء من حيث فاعليتها وسرعتها أو من حيث توفير الكلفة المالية والجهد البشري، وقد تكون وسائل التواصل الاجتماعي نوافذ فاعلة للاتصال والتواصل والتسويق.
 - **إيجاد روافد مالية جديدة:** إن فعالية إدارة الجامعة في تحقيق الاستدامة المالية، لا تقف عند حد المحافظة على مستوى ممتلكاتها دون هدر، بل يتحقق ذلك من خلال الدخول في مشروعات واتفاقات وبناء شراكات جديدة مع هيئات صناعية ومؤسسات إنتاج وبرامج للمنح الدراسية، واستقطاب الرعاة والممولين من رجال الأعمال، وتعظيم فرص الاستثمار بما تمتلكه الجامعة من رأس مال فكري وبشري ومادي. (عيسى؛ وحسين، ٢٠١٩، ٤٦-٤٧)
- وإضافة إلى هذه المقومات ينبغي على المؤسسات الجامعية تحديد أهدافها بوضوح، والالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية، والاستثمار المستدام، والتوسع الجغرافي، والتركيز على جودة الخدمات المقدمة، والتسويق الدولي للخدمات والامكانات المتاحة، والاهتمام بالتحول الرقمي والاستفادة من التقنيات الحديثة في عملياتها وتحقيق أهدافها.

ثالثاً: مصادر تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية:

تتنوع وتتعدد مصادر تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية وفقاً لأهدافها واستراتيجياتها وامكاناتها المتاحة، فقد تهتم الجامعة بترشيد التكلفة، أو استثمار امكاناتها المتاحة استثماراً أمثل، أو تطوير بنيتها وهيكلها، الأمر الذي يؤثر إيجاباً في تحقيق الاستدامة المالية وتطوير واستمرار الجامعة في تقديم خدماتها المتوقعة للمستفيدين في المستقبل، ومن هذه المصادر ما يلي:

١ - **تنوع الخدمات التعليمية والأكاديمية مدفوعة الأجر:** وذلك عن طريق تقديم دورات تدريبية، وبرامج تعليمية، ودرجات علمية تستغرق مواردًا ووقتًا أقل، مثل: برامج التأهيل التربوي وبرامج إعداد الفنيين، وريادة الأعمال، وغيرها من البرامج المتجددة التي تواكب متطلبات سوق الأعمال، وتزاعي احتياجات قطاع الأعمال العام والخاص محلياً وعالمياً، وترتكز على استثمار

تقنيات التعليم عن بعد مثل: ما يقدم في الكليات التكنولوجية في فرنسا وكليات المجتمع في أمريكا. (Johnstone, 2008, 21)

٢- التوسع في الاستثمار الفكري والابتكاري: تعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشراً مهماً لقياس ربحية المؤسسة، حيث تسهم بشكل فعال في تحقيق العوائد المالية العالية للمؤسسة، كما تسهم في تشجيع الإبداع والابتكار، فالاستثمار في الموارد المعرفية يعمل على تحرير الأفراد من العمل الروتيني، وذلك لما يوفره من خبرات ومهارات تعمل على تحسين أداء المؤسسة، إضافة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تخفيضه لتكاليف العمل الإداري بنسب عالية، وذلك لما يوفره من تكنولوجيا حديثة فضلاً عن تحقيق عوائد مالية. (حوحو؛ وبوحفص، ٢٠١٩، ٥٦)

وتتمثل الموارد الفكرية في ثقافة المؤسسة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع (العمليات والتصاميم) والمعارف العلمية التي يتقاسمها العاملون وكذلك التعليم المتراكم والخبرة، أي أن الموارد الفكرية هي قدرات المؤسسة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية (نظم المعلومات، حقوق النشر والتأليف، براءات الاختراع) (April, et.al, 2003, 165)

فالعبرة هنا لا تكمن في وجود موارد فكرية وإنما بتوفر مقومات استثمار هذه الموارد والتي تتمثل في الجوانب التنظيمية ووجود المستفيد الواعي الذي يدرك أهمية هذه الموارد، ويعرف مبررات استخدامها والهدف من هذا الاستخدام وكيفية الاستثمار الأمثل، وعليه فإن الاستثمار في رأس المال الفكري هو مشروع اقتصادي استثماري تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق نوعية من الأهداف، هي أهداف مادية متمثلة بالوافرات التي يحققها المورد الفكري جراء انخفاض تكاليف العمليات وتحسين نوعية الخدمات، إضافة إلى الأهداف غير المادية المتمثلة في تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين. (حماني، ٢٠١٥، ٨٨)

ويكون التوسع في الاستثمار الفكري والابتكاري من خلال وضع الضمانات لبراءات الاختراع وحماية حقوق الملكية الفكرية، فجزء كبير من الاستدامة المالية للمؤسسة الجامعية يتحقق إذا نجحت في استثمار رأسمالها البشري والفكري بمعدل يكفي للمحافظة على نمو قدرتها الإنتاجية، وبجودة تتناسب مع احتياجات المستفيدين، والمجتمع الخارجي، ويتعلق ذلك بالشروط اللازمة لإنجاز الأعمال التعليمية للمؤسسة بكاملها (أي تعلم الطلاب، وجودة البحوث،

والمخرجات التعليمية، ودعم شراكة أرباب العمل، و القوة الإنتاجية اللازمة لتحقيق ذلك، آليات المحافظة على الملكية الفكرية والبنية التحتية، والإدارة، الحوكمة والمعدات والنظم). (عيسى؛ وحسين، ٢٠١٩، ٤٤-٤٥)

٣- التحول من التكلفة الحكومية إلى التكلفة المعتمدة على الشراكة مع الطلاب وأولياء الأمور: تستند فكرة هذا المصدر على أن الطالب ينبغي أن يتحمل نسبة من الأعباء المالية لتعليمه، سواء أكان ذلك في صورة رسوم دراسية أو خلافه، هذا ما يطلق عليه تقاسم التكاليف أو اسهامات الطلاب.

وتتمثل أهداف تقاسم التكاليف أو مشاركة الكلفة في: تحسين الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسات الجامعية، تطوير نظم التعليم وزيادة الطاقة الاستيعابية، زيادة الاهتمام بالبحث العلمي، توفير إيرادات للمؤسسات الجامعية، الحفاظ على مواصلة التعليم الجامعي بالنسبة للطلاب، مواجهة التكاليف الباهظة للتعليم العالي والبحث العلمي، توفير الجودة في البرامج التدريسية والبحثية في الجامعة، مواجهة العجز المتزايد في الموارد المالية المخصصة للجامعات من الحكومة المركزية. (مخلص، ٢٠١٧، ١٨)

ففي بريطانيا اتخذت الدولة عدة إجراءات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات، كان أهمها تخفيف الانفاق الحكومي على المنح الطلابية، و تحمل الطالب جزءاً من نفقاته. (Browne, et.al, 2010, 4)

٤- استثمار نسبة من المباني والتجهيزات المادية في أنشطة تجارية: يستهدف هذا التوجه تعظيم الأرباح وتحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية مع اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على رأس المال والأصول الاستراتيجية الجامعية فلا تتعرض لمخاطر الهدر، واتخاذ تدابير احتياطية، بحيث لا يتجاوز معدل استثمارها ٢٠٪ من رأسمالها الاستراتيجي، وكذلك اعتماد محفظة استثمارية تحقق نمواً مضموناً على المدى البعيد، وتتضمن أنشطة استثمارية تقوم بها المؤسسة الجامعية، وتحتوي على مجموعة واسعة من الأصول المالية؛ كالصناديق المشتركة مع مؤسسات أخرى والسندات. (عيسى؛ وحسين، ٢٠١٩، ٤٣)

وتعتبر المحفظة الاستثمارية عن مجموعة من الاستثمارات المختلفة التي يراهن فيها المستثمر على تحقيق ربح أو دخل، مع الحفاظ على المبلغ الرئيس المستثمر، فهي تعني القرارات المالية الرشيدة للمستثمرين (منشأة أو أفراداً) من حيث كيفية الموازنة بين العائد والمخاطر عند

الاستثمار بالموجودات المالية أو المادية فهي مجموعة من الأصول المالية أو الحقيقية التي يتحكم بها المستثمر بهدف تحقيق عائد عند مستوى معقول من المخاطر. (كاظم؛ والسعيد، ٢٠١٦، ١٢)

ومن أمثلة الاستثمار في الأصول الثابتة، ما قامت به جامعة ترينتي بديلين من مشروعات استثمارية في أصولها العقارية، حيث أبرمت عقودًا إيجارية تسمح باستخدام المباني لغير الأكاديميين، إضافة إلى شراء عقارات تجارية. (European Universities, Association, 2011, 35)

ويعنى ذلك أن تحقيق الاستدامة المالية يتطلب استثمار الجامعة لما تمتلكه من موجودات وممتلكات طبيعية وبشرية وفكرية، الأمر الذي يمكنها من تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية على المدى الطويل، والحفاظ على قدرتها المستقبلية وبقيائها واستمرارها.

٥- استحداث برامج تمويلية: مثل هذه البرامج تعزز من عمليات استقطاب المانحين والداعمين، ففي بريطانيا تم استحداث بعض البرامج التمويلية لحث المانحين للإنفاق على الطلاب بما يخفف الضغط على المؤسسات الجامعية ويضمن لها استدامة مالية مستقبلية.

(Financial Sustainability Strategy Group "FSSG", 2016, 6-7)

٦- إنشاء وحدات ذات مواصفات محددة الإدارة وتشغيل بعض الأصول الجامعية واستثمارها: وهذه الوحدات غالبًا ما تخضع في الإشراف عليها للقيادة العليا في الجامعة، ويتولى إدارتها أساتذة وكفاءات من تخصصات متنوعة كأساتذة التمويل والاقتصاد والتسويق والاستثمار، ويشارك في مجالس إدارتها بعض الخبراء ورواد الأعمال من القطاعات الإنتاجية كوسيلة لإدارة المشروعات الاستراتيجية والاستثمارية التي تقوم بها الجامعة مع المؤسسات الأخرى والقطاع الخاص. (عيسى؛ وحسين، ٢٠١٩، ٤١)

هذا إضافة إلى إمكانية دمج بعض الوحدات والمراكز والأنشطة المتشابهة في كليات الجامعة تحت إدارة واحدة للحد من التكاليف وتوفير الجهد وتجنب التضارب الذي يحدث من التكرار وضعف التنسيق بين الإدارات في الكليات المختلفة.

إضافة إلى إمكانية إنشاء وحدة خدمية خاصة ومرافق مدفوعة الأجر: كالملاعب والمطاعم والمزارع والنوادي وغيرها من المرافق، فقد تبني بعض الجامعات الأمريكية في هياكلها التنظيمية إنشاء وحدات للدعم المالي، وتحقيق الاستدامة المالية، تقديم خدمات مدفوعة الأجر وتحصل على رسوم مالية إضافية. (بكر؛ وآخرون، ٢٠١٩، ٤١١)

٧- فرض ضريبة باسم ضريبة التعليم العالي: من خلال فرض رسوم على أرباح الشركات والمصانع والبنوك، ورخص الأبنية، ورخص المهن، وإيرادات الغرف التجارية والنقابات، أي فرض رسوم على جميع الأعمال والمهن التي تدر أرباحاً على أصحابها، إضافة إلى تشجيع المشروعات المختلفة على منح الهبات لمؤسسات التعليم الجامعي من خلال إعفاءات ضريبية مصرية. (بلتاجي، ٢٠١٥، ١٩)

٨- الشراكة في الممتلكات والموارد: حيث يلجأ بعض المؤسسات إلى بناء شراكات مع جامعات أو كليات تحقق الاستخدام المشترك للمرافق والموارد الجامعية، بحيث تقلل النفقات، بيد أن ذلك يتوقف على اختبار الشريك المناسب وإدارة الموارد بما يضمن تحقيق الفائدة للطرفين. (عيسى؛ وحسين، ٢٠١٩، ٤٢)

يتضح من العرض السابق لمصادر تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية، أن هناك بعض المصادر يركز على الاستثمار في الأصول والموجودات الاستراتيجية المادية وغير المادية مثل الاستثمار في رأس المال البشري والفكري وكذلك البنية التحتية والأصول المالية، والبعض الآخر يركز على ترشيد التكلفة وتقاسم ومشاركة التكاليف والشراكة في الممتلكات والموارد، وهناك مصادر أخرى تركز على استحداث برامج وتطوير هيكل المؤسسة الجامعية وبنيتها.

المحور الثالث: واقع تمويل الجامعات الحكومية المصرية:

أن النظرة الاقتصادية للتعليم الجامعي، قد تغيرت بحيث لم يعد مجرد خدمة تقدمها الدولة لأفرادها فحسب، بل أصبح عملية استثمارية تهدف إلى تنمية طاقات المجتمع وقواه البشرية؛ فقد أصبح التعليم مورداً اقتصادياً استراتيجياً من خلال مخرجاته الطلابية المتنوعة التي تزود المجتمع بكافة احتياجاته من الكوادر البشرية المتخصصة. (الحري، ٢٠١٥، ١٤٢)

فأهمية التعليم في أي مجتمع تقاس بنسبة ما ينفقه هذا المجتمع على التعليم نسبة إلى الناتج القومي الإجمالي، حيث يشكل تمويل التعليم عاملاً مهماً للحكم على مستوى منظومة التعليم، فمن أعقد المشكلات التي تواجهها النظم التعليمية بصفة عامة، والتعليم الجامعي بصفة خاصة مشكلة التمويل، والتي تعتبر من القضايا المهمة التي تواجه الكثير من دول العالم، برغم

اختلاف مستويات النمو الاقتصادي في كل منها، وهي قضية متجددة بسبب التغيرات في النظام الاقتصادي العالمي، وارتفاع تكلفة نظام التعليم الجامعي. (الدهشان، ٢٠١٦، ٣) من هنا يتضح أهمية التمويل في التعليم الجامعي، ودوره في تحقيق أهدافه ورسالته التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، وبالرغم من هذا إلا أن واقع تمويل التعليم الجامعي يشوبه تحديات ومشكلات تؤثر على تطوره واستمراره في ظل التنافس العالمي الشديد.

فقد أشارت دراسة (عبد الجليل، ٢٠١٩، ٧١) إلى أن التعليم الجامعي المصري يعاني من عجز الموارد المالية الحكومية، وعدم كفاءتها، وضعف الإنفاق، ومحدودية التمويل الذاتي، والتمويل الخارجي، وضعف مشاركة المجتمع المدني في استثمارات التعليم الجامعي.

كما أكدت دراسة (رفاعي، ٢٠١٩، ٢٠٩) على انخفاض الإنفاق الحكومي على قطاع التعليم الجامعي، بالإضافة إلى إن عملية توفير الموارد المالية لهذا النوع من التعليم، والإنفاق عليه تعد من الإشكاليات التي تواجه الحكومات المتعاقبة في مصر عند ترتيب أولوياتها، ورؤيتها عند توزيع الموازنة العامة للدولة.

فضعف كفاءة نظام التعليم الجامعي الحكومي بمصر جاء كنتيجة طبيعية لزيادة العبء التمويلي عليه، خاصة في ظل عجز الموارد المالية الحكومية، وعدم كفايتها، فارتباط المخصصات المالية للتعليم الجامعي بالموازنة العامة للدولة، يجعلها عرضة للتأثر بالتحويلات والأزمات الاقتصادية التي تمر بها البلاد؛ (مصطفى، ٢٠٢١، ٧٥-٧٦) مما جعل هذا النوع من التعليم غير قادر على تحقيق الجودة والتميز والريادة والتنافسية.

إذ تنص المادة (٢١) من دستور مصر لعام ٢٠١٩ على أن تلتزم الدولة بتخصيص نسبة لا تقل عن ٢٪ من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع معايير الجودة العالمية. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ٧) بذلك يتضح اعتماد الجامعات الحكومية المصرية بشكل رئيس على التمويل الحكومي، الذي يعد تمويلاً محدوداً للغاية، فنسبة ٢٪ من إجمالي الناتج القومي التي خصصتها الحكومة المصرية تعد نسبة ضئيلة جداً، لا تسمح بتحقيق أهداف الجامعة المختلفة، وبقائها واستمرارها وتميزها وتنافسيتها.

كما أن معظم الجامعات الحكومية المصرية تعجز عن توليد المنابع المالية الكافية، كما تعجز عن تحمل مسؤولية ابتكار وتوفير رؤوس الأموال والتخلي عن الدولة كمولد رئيس لها،

وهذا يعود إلى ضعف تشجيع المساهمات الخيرية والمشاركة المجتمعية، حيث يعتقد أفراد المجتمع بأن التعليم مسئولية الدولة؛ ومن ثم فهي المسئول عن الانفاق عليه، بالإضافة إلى اعتقاد أفراد المجتمع إلى أن الجامعات الحكومية مملوكة للدولة؛ ومن ثم فهي الأحق بالصرف والانفاق عليها. (حباكة، ٢٠٢٢، ٣٢٩)

حيث تقوم الجامعات المصرية بتخصيص التمويل الحكومي لخطوط ميزانية محددة، بينما تدير مواردها الخاصة وفقا لأهدافها الاستراتيجية، وغالبا ما تتفق الجامعات هذه الأموال على البنية التحتية في ظل رقابة من الدولة، وتختلف نسبة الدخل الذاتي للجامعة إلى الدخل الذي يأتي من ميزانية الدولة من مؤسسة جامعية إلى أخرى، فالمؤسسة الجامعية التي لديها ميزانية من مصادرها الخاصة تتمتع بقدر أكبر من الإستقلال المالي عن المؤسسة التي تعتمد على التمويل الحكومي فقط. (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA), et. al, 2017)

وفي هذا السياق تؤكد دراسة (ابراهيم؛ وآخرون، ٢٠٢٢، ٨٩٥) على أن تمويل التعليم الجامعي في مصر يعاني من أوجه خلل عديدة منها: الإعتماد بشكل شبه كلي على ما تخصصه الدولة من مواردها، كما أن نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي لا تتناسب مع تزايد اعداد الطلاب وارتفاع الأسعار، مما يؤدي إلى التكدس الطلابي وانخفاض كفاءة التعليم ، بالإضافة إلى أن التمويل لا يفي بالاحتياجات الآنية والمستقبلية اللازمة لتطوير التعليم الجامعي، فضلا عن ضعف مشاركة القطاع الخاص و المجتمع المدني في استثمارات التعليم الجامعي، ومحدودية التمويل الذاتي والخارجي، وتعدد صور الهدر في الإنفاق وعدم الإستخدام الأمثل للمنشآت التعليمية.

فعند مراجعة ميزانيات الجامعات الحكومية المصرية، يتضح أن الدولة تسهم في تمويلها بنسبة تتراوح من ٨٥-٩٠٪ من ميزانيتها، في حين يترك للجامعات ذاتها مهمة توفير الجزء المتبقى (١٠-١٥٪) بالجهود الذاتية. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٥١) بذلك تمثل مساهمة الدولة في تمويل التعليم الجامعي النسبة الأكبر.

إلا أن الميزانية الجامعية الحكومية مازالت ميزانية بنود وليست ميزانية برامج ، وتعتمد على المداولة والتفاوض؛ حيث لم تضع الوزارتان المسؤولتان عن تحديد كل من الموازنة الجارية والاستثمارية في الاعتبار مدى كفاءة وفعالية المؤسسات المؤهلة للتمويل في إدارة مواردها، وذلك

من خلال تقييم موضوعي لما أنجزته تلك المؤسسات من برامج أو ما حققته من أهداف ، وبالتالي فإن مستوى الإنفاق العام الذي تتلقاه كل جامعة بشكل فردي، لا يرتبط بأى مقياس للأداء. (عبد الجليل، ٢٠١٩، ٨٣)

وجدير بالذكر، أن عجز الموارد المالية الحكومية وعدم كفايتها يعزى بدرجة كبيرة إلى تردى الأوضاع الاقتصادية التي يعيشها المجتمع في السنوات الأخيرة، والتي ترتب عليها ضعف قدرة الدولة المصرية على الإنفاق على التعليم الجامعي، رغم الطلب الاجتماعي المتزايد عليه، والذي يشكل ضغطاً مالياً مستمراً، علاوة على الحاجة إلى تخصصات جديدة فرضها التقدم العلمي والتكنولوجي والتي تحتاج إلى تكلفة عالية لا تستطيع الدولة توفيرها (بكر؛ وآخرون، ٢٠١٩، ٤٠٢)

كما أشارت دراسة (مصطفى، ٢٠٢١، ١٣٧) إلى أن مؤسسات التعليم الجامعي المصري تعاني أيضاً من محدودية التمويل الذاتي؛ حيث يفتقر معظم الجامعات الحكومية في مصر إلى الضمانات التي تمكنها من التوجه نحو الربحية أو الاستثمار، مقابل الحفاظ على مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص بين الطلاب، هذا فضلاً عن أن معظم الجامعات المصرية تتبنى ثقافة تمويلية تقليدية، مما يجعلها عاجزة عن توليد منابع مالية كافية؛ حيث إن هذه الثقافة تعوقها عن التخلي عن دور الدولة كممول ومصدر رئيس للتمويل، أو تحمل مسئولية توفير رؤوس الأموال لتحقيق الاستفادة المالية.

ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة (عيسى؛ وحسين، ٢٠١٩، ٧٦) عن افتقار الجامعات المصرية للتشريعات الكافية لتشجيع العمل الخيري أو ابتكار آليات تعمل على تعظيمه وزيادته. ولا شك أن الاعتماد شبه الكامل على التمويل الحكومي من الأسباب الرئيسة في عجز الجامعات عن تحقيق أهدافها بالشكل المأمول، كما يمثل مخاطرة كبيرة على استمرارها في المستقبل البعيد.

فعلى الرغم من أنه تمت زيادة مخصصات التعليم العالي والجامعي بنحو ٢٧.١٪ مليار جنيه لتصل إلى ١٥٩.٢ مليار جنيه، والتأكيد على أنه تم استيفاء نسب الاستحقاق الدستوري للتعليم الجامعي وهي ٢٪ بموازنة ٢٠٢٢/٢٠٢٣. (وزارة المالية، ٢٠٢٢-٢٠٢٣، ٥٤)

إلا أن هذه الزيادة لا تمثل زيادة حقيقية بقدر ظاهريتها، نظراً لما يصاحبها من مظاهر التضخم وانخفاض القيمة الشرائية للعملة المحلية وزيادة الأسعار، وانخفاض معدل النمو الاقتصادي إضافة إلى زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي. (عباس؛ وآخرون، ٢٠٢٢، ٨٩٥) فطريقة تمويل التعليم الجامعي المصري المتبعة حالياً، والقائمة على المجانية المدعومة من موازنة الدولة لا تحقق الكفاية والكفاءة، فمحدودية ونقص التمويل، يؤثر سلباً على تحقيق الجامعات لأهدافها، والقيام بأدوارها المتوقعة.

فضعف التمويل الحكومي، وتراجع معدلاته، وضعف قدرة الجامعات الحكومية على توفير مصادر تمويل بديلة تسد هذا العجز؛ الأمر الذي أدى إلى التفكير في أساليب يمكن من خلالها مواجهة عدم كفاية التمويل، وتوفير ما يلزم من الموارد المالية، وهذا بدوره يستدعي ضرورة تنوع مصادر التمويل الذاتي لكل جامعة باستثمار ما لديها من موارد مادية وبشرية. (عبد الحسيب، ٢٠٢١، ٤٧٦)

وبعد التحليل النظري لواقع تمويل الجامعات الحكومية المصرية، كما حددته الأدبيات التربوية، يتضح أنها في مأزق تمويلي، يصعب معه تطويرها وتحقيق أهدافها على المدى الطويل، واستمرارها وتميزها، ومن أهم مؤشرات هذه الأزمة:

- ضعف ومحدودية مصادر تمويل الجامعات الحكومية المصرية، حيث تعتمد في تمويلها اعتماداً شبة كامل على الإعتمادات المخصصة من الدولة وموازنتها العامة.
- محدودية التمويل الذاتي، وافتقار الجامعات الحكومية المصرية التوجه نحو الإستثمار والربحية، وتنوع مصادرها الذاتية.
- على الرغم من الزيادة في معدلات الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي الحكومي، إلا أن هذه الزيادة تبدو ظاهرياً فقط، نظراً لارتفاع الأسعار، وارتفاع التكاليف، وزيادة الطلب الاجتماعي على هذا النوع من التعليم، والحاجة إلى تخصصات بينية يفرضها علينا التقدم العلمي والتكنولوجي ومتطلبات سوق العمل.
- ضعف التمويل الحكومي، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأوضاع الاقتصادية التي يشهدها المجتمع، وانخفاض القيمة الشرائية للعملة المحلية.
- محدودية التمويل الذاتي، وضعف التمويل الحكومي، يؤثر على القدرة المالية للجامعات الحكومية المصرية، ويقلل من إمكانية استدامتها المالية، الأمر الذي يتطلب البحث عن مسارات

لتوفير التمويل الذاتي، وتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية، وذلك من خلال استثمار مواردها وأصولها، واستحداث برامج متقدمة تتناسب واحتياجات المستفيدين ومتطلبات سوق العمل.

المحور الرابع: مسارات مقترحة لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية

بعد العرض السابق لمرتكزات ومحاور الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠ وتركيزها على الاستدامة بأبعادها المختلفة وخاصة الاقتصادية وأهميتها في تميز واستمرار وبقاء وتنافسية المؤسسات الجامعية، والتأكيد على ضرورة التكامل وتوفير التخصصات البنينة المتداخلة وكذلك المشاركة والاتصال والريادة والإبداع، وبعد الكشف عن الأسس الفكرية والنظرية للاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية، والتحليل النظري لواقع تمويل الجامعات الحكومية المصرية، يمكن طرح واقتراح بعض المسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات المصرية على سبيل المثال وليس الحصر، وتتمثل هذه المسارات فيما يلي:

المسار الأول: التوسع في الجامعات الحكومية الأهلية:

تعد الجامعات الأهلية شكلاً من أشكال التعليم الجامعي في العالم المعاصر، الذي يقوم في أساسه على التمويل الأهلي غير الحكومي والإدارة الجامعية المستقلة بما يتيح لها حرية الفكر والحركة العلمية نحو تحقيق أهدافها.

و تعرف الجامعات الحكومية الأهلية وفقاً لمنطوق القانون الخاص بها رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٩ بأنها: مؤسسات تعليم عال جامعي لا تهدف للربح وتنشأ بناء على طلب شخص طبيعي، أو شخص اعتباري، أو منهما معاً، ويصدر بإنشاء الجامعة الأهلية قرار من رئيس الجمهورية بعد موافقة مجلس الوزراء، بناءً على عرض الوزير المختص بالتعليم العالي، وتكون للجامعة الأهلية شخصية اعتبارية خاصة من تاريخ انشائها، وتتكون مواردها المالية من الاسهامات المالية والأصول العينية التي يقدمها المواطنون والشخصيات الاعتبارية العامة والخاصة وهيئات المجتمع المدني ومصروفات الطلاب وأية منح أخرى يقبلها مجلس أمناء الجامعة، إضافة إلى المصروفات الدراسية ومقابل الخدمات والموارد البحثية، ويجوز للدولة أن تقدم العون للجامعات الأهلية لتمكينها من أداء رسالتها سواء بتخصيص عقارات أو تقديم مساعدات مالية أو عينية وفقاً لقواعد محددة. (الجريدة الرسمية، ٢٠٠٩)

فهي بذلك مؤسسة تعليمية غير هادفة للربح يتولى إنشاءها وتمويلها والإشراف عليها مؤسسات وهيئات خاصة وتخضع في سياستها للإشراف العام للدولة ولكنها تتمتع بالاستقلال، في تصريف شئونها الإدارية والمالية، وتقوم الجامعة بتعليم الطلاب الحاصلين على مؤهل معين تحدده وفق نظام قبول محدد نظير دفع مصروفات لمنح الجامعة طلابها درجات علمية. (السيد، ٢٠١٩، ١٨٣-١٨٤)

وعلى الرغم من أن بداية عمل الجامعات الأهلية التابعة للجامعات الحكومية المصرية في العام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣) إلا أن هناك ارهاصات فكرية مهدت الطريق ونادت بهذا التوجه منذ وقت بعيد.

فلقد أشارت دراسة (جورج، ٢٠٠٣، ١١٠) أن من أهم مواطن الضعف في منظومة التعليم العالي المصري محدودية مصادر التمويل الحكومي من ميزان الدولة، ومحدودية فرص توفير موارد تمويلية إضافية، واستحداث وتنمية مصادر تمويل إضافية ومتجددة لمؤسسات التعليم العالي الحكومية من القضايا المحورية لتطويره؛ ويعد إنشاء الجامعات الخاصة في كنف الجامعات الحكومية من مصادر التمويل الإضافية والمتجددة لهذه المؤسسات الحكومية، فمثل هذه الجامعات الجديدة التابعة للمؤسسات الحكومية القائمة تسهم في تدعيم الجامعات الحكومية القائمة، بحيث تستطيع أن تتوسع في قبول الطلاب وتستقطب مزيداً من الكفاءات المحلية والعالمية، وتتيح مزيداً من البحوث والدراسات، فهي جامعة غير هادفة للربح بالمشاركة مع الدولة والمجتمع، والتعامل مع الطالب بفكر غير تجاري يكون هدفها الطالب، حيث تمكن بعض الطلاب الذين لا تتحقق رغباتهم في اختيار الكليات التي يريدون الالتحاق بها في ظل قواعد التنسيق أن يحققوا هذه الرغبات في جامعة حكومية بمصروفات، كما أن هذا النوع من الجامعات يحد من سفر الطلاب المصريين إلى الخارج للدراسة، إضافة إلى إتاحة الفرصة لقبول عدد من الطلاب الوافدين العرب وغير العرب. الأمر الذي يعود بالنفع على الجامعة الحكومية القائمة وعلى المجتمع ككل.

١- فلسفة الجامعات الأهلية:

وتتضح فلسفة الجامعات الأهلية فيما يلي: (البناء؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ١٠٢) (السيد، ٢٠١٩، ١٩١-١٩٢)

▪ الاعتماد على الجهود الذاتية ومشاركة كافة أفراد المجتمع في عملية التنمية.

- أن يكون لأفراد المجتمع ومؤسساته رأي وإسهام في القرارات التي تؤثر عليهم وعلى مستقبل بلادهم.
- التوحيد بين الجهود الأهلية والتدعيم الحكومي للمشاركة في عمليات التغيير والبناء.
- دراسة وحل المشكلات التي يعاني منها المجتمع.
- النظرة الشمولية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد في الحاضر والمستقبل.
- اجتذاب الموهوبين والمتفوقين علمياً بغض النظر عن مقدرتهم المالية.
- اعتبار الجامعة مركز إشعاع ثقافي تنموي للمجتمع محلياً وعالمياً.
- مراعاة التطورات العلمية والتكنولوجية في إعداد الطلاب وتأهيلهم لسوق العمل.

ويقوم هذا النمط من التعليم بتوفير التمويل الذي يسمح للجامعة بالاعتماد على نفسها وتقليل الدعم من الدولة وذلك باستخدام استراتيجية (تحصيل مصاريف مقابل الخدمة)، ففي البداية تتحمل الدولة ممثلة في الجامعة الحكومية التابع لها الجامعة الأهلية، تمويل إقامة الجامعة وتأسيسها وتوفير الإمكانات المادية والبشرية لتيسير شئون الجامعة وبعد ذلك تقوم الجامعة بتوفير بعض الموارد الذاتية لتسجيل حقوق الملكية للبرامج التدريبية لتسويقها لعملاء خارجين وممولين، ومن ثم يكون إنشاء جامعات أهلية أحد المسارات في حل أزمة التمويل التي تعاني منها الجامعات الحكومية التقليدية، وتحقيق استدامتها المالية والحفاظ على بقائها وتنافسيتها.

(عبد المطلب، ٢٠٢٢، ٣٦-٣٧)

حيث تتمثل مصادر تمويل الجامعات الأهلية كما نصت المادة (١٣) من اللائحة التنفيذية ذاتها على أن: تتكون موارد الجامعة الأهلية مما يؤول إليها ممن طلب إنشاءها، ومن الإسهامات والأصول العينية التي يقدمها لها المواطنون، والشخصيات الاعتبارية العامة والخاصة، والجمعيات الأهلية، والمؤسسات ذات النفع العام، وهيئات المجتمع المدني، وأية منح أخرى يقبلها مجلس أمناء الجامعة، إضافة إلى المصروفات الدراسية ومقابل الخدمات والموارد البحثية، وتعد أموال الجامعة الأهلية أموالاً عامة في تطبيق أحكام قانون العقوبات. (الجريدة الرسمية، ٢٠١٠، ١٥)

كما نصت المادة (١٤) من اللائحة التنفيذية نفسها على أن: يجوز للدولة أن تقدم العون للجامعات الأهلية لتمكينها من أداء رسالتها سواء بتخصيص عقارات لها بمقابل يصدر بتحديدته وبأحكام الوفاء به قرار من مجلس الوزراء، أو بتقديم مساعدات مالية أو عينية وفقاً للقواعد التي

يقرها مجلس الوزراء وذلك بناء على ما عرضه الوزير المختص بالتعليم العالي.
(الجريدة الرسمية، ٢٠١٠، ١٦)

ونصت المادة (١٥) من اللائحة التنفيذية على ان: يستخدم ما قد تحققه الجامعة الأهلية من صافي الفائض الناتج عن نشاطها في تطويرها ورفع كفاءتها التعليمية، والبحثية، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، ورعاية الطلاب وتمويل المنح الدراسية للمتفوقين منهم، وفي تعديل مادة ٢٠٢١ (١٥) تم إضافة فقرة تشجع وتعطي الأولوية للجامعات الأهلية في تقديم خدماتها للمؤسسات التي ساعدت في إنشائها، حيث نصت على أن يخصص ما تقدمه الجامعة الأهلية في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة في دعم العملية التعليمية أو البحثية للأشخاص الاعتبارية العامة، وعلى الأخص التي أسهمت في إنشاء الجامعة وذلك بهدف تشجيع الأشخاص الاعتبارية العامة على إنشاء وتأسيس الجامعات الأهلية. (الجريدة الرسمية، ٢٠٢١، ١٤)

وأوضح الأمين العام للمجلس الأعلى للجامعات الخاصة والأهلية: أن الجامعات الخاصة لها تكلفة استثمارية تدار من إيراداتها لتغطي مصروفاتها، أما الجامعات الأهلية خاضعة للدولة ولكن بتكاليف أقل بكثير، والهدف هو أن يتاح للطلاب الالتحاق في الكليات التي لم يستطع دخولها في الجامعات الحكومية وكل هذه الأنواع هي أنوع للعملية التعليمية في مصر، فالجامعات الأهلية تنشئها الدولة وليس لها تكلفة استثمارية يتحملها الطالب، فالطالب يتحمل فقط تكاليف الإدارة والتشغيل وليس عوائد وأرباح مستهدفة، ومن ثم تتخفف المصروفات عن الجامعات الخاصة، حيث سمح للجامعات الحكومية بإنشاء جامعات أهلية تخرج من رحم الجامعات الحكومية مثل عين شمس، حلون، المنوفية. (أخبار اليوم البوابة الإلكترونية، الخميس ٢ سبتمبر ٢٠٢١) وتغطي معظم المحافظات، ويكون التقديم فيها إلكترونياً مثل الجامعات الحكومية، يسجل من خلاله الطالب رغباته.

ومن ثم تقوم فلسفة التعليم الجامعي الأهلي على أنه رافد حيوي مساند للتعليم الحكومي كونه يسهم اسهاماً فعالاً في دعم البنى الاقتصادية والعلمية وتخفيف الإنفاق الحكومي على التعليم، وتقوم فلسفة هذا التعليم وفق مبدأ إشراك المواطنين في تحمل مسؤولية نشر العلم وتطويره وهو بهذا شريك للدولة في بناء الفرد والمجتمع، والعمل على تقليل دور الدولة واجتذاب الاستثمار

الخاص و يبقى تحت إشراف الدولة لأهميته ودوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
(خطاب، ٢٠١٧، ١٩٧)

وهناك عشرون جامعة أهلية وهي: (الجلالة، العلمين الدولية، الملك سلمان الدولية، المنصورة الجديدة، المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية، النيل الأهلية، الأهلية الفرنسية في مصر، مصر للمعلوماتية، أسبوط الأهلية، المنصورة الأهلية، المنيا الأهلية، المنوفية الأهلية، حلوان الأهلية، الزقازيق الأهلية، بنها الأهلية، جنوب الوادي الأهلية، الإسكندرية الأهلية، بني سويف الأهلية، شرق بورسعيد الأهلية، الإسماعيلية الجديدة الأهلية). (صحي، ٢٠٢٣)

<https://www.yaum7.com/Storg/2023,8/14/6272318>

وبالنسبة لجامعة بنها الأهلية، على سبيل المثال، فقد أعلن رئيس جامعة بنها موافقة مجلس الجامعات الخاصة والأهلية خلال اجتماعه في ٣٠ نوفمبر ٢٠٢٠ على إنشاء جامعة بنها الأهلية، ومقرها مدينة العبور حيث تم تخصيص حوالي ٤٠ فدانًا من أرض الجامعة بالعبور لإنشاء الجامعة الأهلية عليها، ومن ثم فإن جامعة بنها من أوائل الجامعات التي استجابت لمبادرة رئيس الجمهورية بإنشاء الجامعات الأهلية على الأرض المخصصة للجامعات الحكومية في المدن الجديدة، وقد انتهت جامعة بنها من كافة الاستعدادات الخاصة بإنشاء الجامعة الأهلية من حيث توفير الكوادر البشرية والفنية والإدارية التي تتولى تشغيلها وإدارتها، وتضم الجامعة الأهلية كليات وبرامج حديثة غير نمطية ومرتبطة بسوق العمل ولا تهدف إلى تحقيق الربح، حيث إنها مملوكة لجامعة بنها الحكومية وتهدف إلى إعداد خريج متميز بتكلفة مناسبة وقادرة على المنافسة في سوق العمل محليًا وإقليميًا ودوليًا، مؤكدًا أنه فور تشغيل الجامعة الأهلية سوف تستفيد من الإمكانيات البشرية والمراكز العلمية والبحثية لجامعة بنها الحكومية لتحقيق التكامل بينهما. (سالم، ٢٠٢٠)

<https://www.youm7.com/story/2020/11/30/5092821>

وفي هذا السياق، يمكن القول بأن هذه الجامعات الأهلية بوصفها جامعات غير هادفة للربح وتحت إشراف الدولة ووزارة التعليم العالي، وقد أنشئت لتخدم العملية التعليمية والبحث العلمي من أجل خدمة المجتمع وتقديمه، فهي تستخدم ما قد تحققه من صافي الفائض الناتج عن نشاطها في تطويرها ورفع كفاءتها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع وتنمية البيئة ورعاية الطلاب وتمويل المنح الدراسية للمتفوقين منهم.

٢ - أهداف الجامعات الأهلية:

تأتى أهداف هذه الجامعات وفقاً لما يحدده مجلس أمناء هذه الجامعات والمحدد أعضائه وفقاً للمادة (١٦) من قانون ١٢ لسنة ٢٠٠٩، والتي تتفق مع أهداف التعليم الجامعي العالي الواردة فى القانون رقم (١٠١) لسنة ١٩٩٢ بشأن إنشاء الجامعات الخاصة فى المادة (٢)، حيث تهدف إلى الاسهام فى رفع مستوى التعليم العالي، وتوفير التخصصات العلمية الحديثة لتزويد البلاد بالمتخصصين الفنيين والخبراء فى شتى المجالات، وأداء الخدمات البحثية للغير، وعلى الجامعة أن توفر أحدث الأجهزة المتطورة التي تستوعب تكنولوجيا العصر، إعداد المكتبات المجهزة بكافة المراجع العلمية توثيق الروابط العلمية والأدبية والثقافية، وتبادل البعثات ، والمنح مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية والبحثية العربية والأجنبية، (قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٦، ٢٠٠٣) لهذا فإن للجامعات الأهلية أهدافاً كثيرة ومتنوعة، إضافة إلى أن لكل جامعة أهدافها الخاصة بها حسب ماتقدمه من برامج، وتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

(اليدر، ٢٠٠١، ٧)، (الجبرين، ٢٠١٦، ٢٣)، (البنا وآخرون، ٢٠٢٣، ١٠٣)

- إعداد القوى البشرية المؤهلة فى مختلف التخصصات وتوفير الكفاءات اللازمة لسوق العمل.
- إتاحة فرص التعليم الجامعي للقادرين مادياً ولم يتمكنوا من الالتحاق فى التعليم الجامعي الحكومي.
- فتح بعض التخصصات غير المتوفرة فى التعليم العالي الحكومي.
- الاسهام فى تطوير الاقتصاد الوطني عن طريق الاستثمار فى مجال التعليم العالي.
- الاستجابة السريعة لمتغيرات سوق العمل والوفاء بمتطلباته.
- الاسهام فى التقدم العلمي والتكنولوجي وتحقيق متطلبات التنمية.
- الارتقاء بجودة ونوعية التعليم العالي والجامعي.
- الاسهام فى تخفيف الضغط على الجامعات الحكومية وتلبية الطلب الاجتماعي ، والمحافظة على نوعية التعليم فيها.
- التنسيق مع مؤسسات التعليم الأخرى ومؤسسات سوق العمل المختلفة واستمرارية جودة البرامج والاعتراف بها على المستوى العالمي.

٣- أهمية الجامعات الأهلية:

تتضح أهمية الجامعات الأهلية، باعتبارها قوة اقتصادية واجتماعية، تؤكد ظروف المجتمع الاقتصادية والاجتماعية على الحاجة إليها على الصعيد المحلي والقومي والعالمي، و على دورها في عمليات التنمية داخل المجتمع، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

(السيد، ٢٠١٩، ١٩٣-١٩٤)، (عبد المطلب، ٢٠٢٢، ٤٣)، (جاد، ٢٠١٦، ٣٠٩: ٣١٦)

- تخفيف الضغط على موارد الدولة، وتوفير أنظمة متنوعة في التعليم الجامعي يمكنها تحمل تكاليفها المادية بعيداً عن الدولة.
- تسهم الجامعات الأهلية في حل مشكلات المجتمع، ونشر ثقافة دعم التعليم العالي والنهوض به.
- تدعيم اللامركزية في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات، وإيجاد نوع من التشابك بين أفراد المجتمع ومؤسساته.
- تحسين مخرجات العملية التعليمية، وبناء جيل جديد من المتعلمين قادر على مواكبة متطلبات سوق العمل وقيادة عمليات التنمية في البلاد.
- إعطاء الفرصة لأبناء المجتمع للمشاركة في عمليات التخطيط والتنمية، مما يدعم الثقة بين المجتمع ومؤسساته وبين الجمهور وصناع القرار.
- تعمل على زيادة الوعي العام بقضايا الدولة وسياسة المؤسسات وتعزيز عملية صنع القرار الديمقراطي.
- توفر الفرصة للمواطنين لمراقبة أداؤها، كما تشعرهم بنوع من المسؤولية تجاه ما تقوم به.
- توفير الدعم المادي لهذه الجامعات واستمراره من قبل أفراد المجتمع ومؤسساته يدل على رضا أفراد المجتمع عن أداؤها، وهو مؤشر يدل على درجة وعي أفراد المجتمع بأهداف ورسالة هذه الجامعات، ومن ثم تقديم هذا الدعم.
- تسهم الجامعات الأهلية في تنمية التفكير والإبداع وتزويد من تحفيز الأفراد على إيجاد حلول لمشكلاتهم مما يجعلهم قاعدة استشارية حول مستقبل الجامعة، كما أن مشاركة أفراد المجتمع في صنع القرارات تثري العمل وتزيد من سرعة تنفيذه، وتؤكد على الترابط والتواصل بين الموظفين وهذ الجامعات؛ مما يسهم في رفع كفاءتها وتقديم مخرجات عالية الجودة.

▪ تسهم الجامعات الأهلية في تحديد المشكلات التي تواجه المجتمع وتعمل على تقوية وتدعيم وعي الأفراد بتلك المشكلات والإمكانات المتوفرة لحلها، مما يسهم في تنمية المجتمع، وتعزيز مفهوم الديمقراطية، وتقليل الفوارق بين طبقات ومستويات المجتمع، وضمان التأييد الشعبي لخطط التطوير والإصلاح.

وجدير بالذكر، أن تقديم الدعم المالي اللازم لتلك الجامعات والتمويل الذاتي لها، يسهم في ضمان استمرارها، في تقديم الخدمات والأنشطة المختلفة واستكمال المشروعات التنموية من خلال الجهود والمبادرات التطوعية والفردية، الأمر الذي يؤكد أهميتها وتخفيف العبء التمويلي على الدولة.

٤- سمات منظومة الجامعات الأهلية:

انطلاقاً من فلسفة وأهداف الجامعات الأهلية، يتضح أنها لم يتم إنشاؤها لمحاربة ومنافسة الجامعات الحكومية أو لتسير خلفها أو تكون نماذج مكررة منها، بيد أنها محاولة لمعالجة أوجه القصور والضعف الذي يشوب الجامعات الحكومية ومحدودية التمويل الحكومي لها، لذلك فإنها تتميز بعدد من السمات والخصائص التي تستقيها من طبيعة فلسفتها واللوائح الخاصة بها، والتي من أهمها ما يلي:

▪ استقلالية الجامعات الأهلية:

تتميز الجامعات الأهلية باستقلاليتها حيث أن إنشاءها بالتمويل الذاتي الأهلي بعيداً عن التمويل الحكومي من الدولة، يعطي هذه الجامعات إلى حد ما قدرًا من الحرية الأكاديمية والاستقلال الإداري. (مذكور، ٢٠٠٩، ١٥-١٦)

▪ إدارة الجامعات الأهلية:

تنص المادة (١٦) من القانون رقم (١٢) لسنة ٢٠٠٩ أن لكل جامعة أهلية مجلس أمناء لا يقل عدد أعضائه عن (١١) عضوًا، ولا يزيد عن (٢١) عضوًا، يختارون من كبار العلماء والأساتذة المتخصصين والخبراء والشخصيات العامة، يختارهم من قاموا بإنشاء الجامعة، ويضاف إليهم ممثل الحكومة يختاره الوزير المختص بالتعليم العالي، ويكون رئيس الجامعة عضوًا في هذا المجلس، ويجتمع مجلس الأمناء لأول مرة برئاسة أكبر الأعضاء سنًا، لاختيار الرئيس ونائبه، وبناء على ذلك فإن القرارات التي تتخذ ليست قرارات فردية مما يضمن سلامة القرارات واستهدافها صالح الجامعة والعملية التعليمية. (الجريدة الرسمية، ٢٠٠٩)

▪ مقررات الجامعات الأهلية:

تتبنى الجامعات الأهلية البرامج والمقررات ذات المستوى الأكاديمي المرتفع، وقد تعتمد في ذلك على بعض الجامعات ذات الخبرة الطويلة في مجال التعليم العالي الأهلي كجامعات الولايات المتحدة الأمريكية أو المملكة المتحدة؛ مما يساعدها في الاعتماد الأكاديمي، والإعتراف بما تمنحه من شهادات من ناحية، ومن ناحية أخرى فهي تختار المقررات والبرامج التي تلي حاجة سوق العمل. (الجريدة الرسمية، ٢٠٠٩)

▪ الإرشاد / الإشراف الأكاديمي في الجامعات الأهلية:

يؤدى المشرف الأكاديمي دوراً مهماً في مساعدة الطلاب في دراساتهم، لذلك فإن الجامعات الأهلية تستقطب الكفاءات المتميزة للعمل في ميدان الإرشاد والإشراف الأكاديمي فيها. (حرات، ٢٠١٨، ١٧١)

▪ وسائل التعليم في الجامعات الأهلية:

تستخدم الجامعات الأهلية مجموعة من وسائل التعليم، تشمل الوسائل التقليدية من المواد المطبوعة والمسموعة والمرئية، إضافة إلى الوسائل الحديثة من وسائط التعليم الإلكترونية، مع توظيف أحدث التطورات التقنية في مجال المعلومات والاتصالات، كما تستخدم اللغة الإنجليزية في تدريس برامجها وصياغة المواد والمقررات في تلك البرامج، باعتبارها لغة السوق، كما تربط مخرجاتها التعليمية بمتطلبات سوق العمل من خلال تبنيها لبرامج أكاديمية تلي هذه المتطلبات. (حرات، ٢٠١٨، ١٧٠، ١٧)

وبعد العرض السابق لمفهوم وفلسفة الجامعات الأهلية وكذلك أهدافها وأهميتها وسماتها، تتضح أهمية الجامعات الأهلية كمسار لتوفير مصادر تمويل إضافية للجامعة الحكومية التابعة لها، وتحقيق الاستدامة المالية لهذه الجامعة، وتميزها واستمرارها وريادتها.

المسار الثانى: إدارة الأصول الاستراتيجية للجامعات المصرية:

تعبر الأصول الاستراتيجية للجامعات عن الأسس والقواعد الحيوية والمهمة التي تقوم عليها حيث تشمل الأصول المادية والتقنية (المرافق والممتلكات وتكنولوجيا المعلومات وغيرها) والأصول الفكرية التي تمتلكها الجامعات، والتي تتم إدارتها بفاعلية بهدف تحقيق أفضل النتائج.

(CQ universityAustralia, 2017, 3)

وتتنوع الأصول الاستراتيجية للجامعات، لتشمل الأصول المادية والتقنية والأصول الفكرية، والأصول التعليمية، والأصول المجتمعية، والأصول التشريعية والقانونية.

ويقصد بالأصول المادية، البنية التحتية (المرافق والممتلكات) مثل المباني والمنشآت والأراضي، وإمدادات الطاقة، وأنظمة المياه، وشبكات الصرف الصحي والطرق وغيرها، فهي أصول رأسمالية طويلة العمر، يمكن الحفاظ عليها واستخدامها لعدد أطول من السنوات من خلال عمليات الصيانة والتأمين والمتابعة المستمرة. (Dachyar & Perkasa, 2018, 21-22)

أما الأصول الفكرية فهي مجموعة من الأصول غير الملموسة المتعلقة بالمعرفة، والمهارات والقدرات، والموهبة، والعمليات الإبداعية للأفراد داخل الجامعة، والموارد المتاحة والعلاقات الإنتاجية التي يتم إنشاؤها داخل الجامعة وخارجها. (Ruiz, et.al, 2019, 3)

وهناك ثلاثة مكونات أساسية لرأس المال الفكري أو الأصول الفكرية في الجامعات هي:

- رأس المال البشري: ويتمثل في منتسبي الجامعة من (قيادات وأعضاء هيئة التدريس وهيئة معاونة) بما يمتلكونه من المعارف والخبرات والمهارات والقدرات العلمية والعملية.
- رأس المال الهيكلي: ويشمل البنية التحتية للجامعة ويتضمن كل ما تمتلكه الجامعة من نظم معلومات، وتكنولوجيا الاتصال، ويمكن تقسيم رأس المال الهيكلي إلى (رأس المال التنظيمي، رأس مال العمليات، رأس المال التكنولوجي، رأس المال الابتكاري).
- رأس مال العلاقات: ويتمثل في قوة العلاقة بين الجامعة وشركائها وولائهم لها والمتمثلين في الجامعات المناظرة المحلية والعالمية، والشركات والمنظمات غير الهادفة للربح والحكومة المحلية والمجتمع والطلاب المستفيدين بشكل عام، ويشمل أيضاً قيمة الجامعة في نظر المستفيدين منها: صورتها وسمعتها ورضائهم عن خدماتها. (محمد،

(٢٠٢٣، ٩٨٧ - ٩٨٨)

في حين تعني الأصول التعليمية التأكيد على تحقيق جودة العملية التعليمية وتطوير المناهج والمقررات الدراسية، والأنشطة التعليمية والابتعاد قدر الإمكان عن الأساليب التقليدية والتركيز على الأساليب الحديثة التي تجعل الطالب متعلماً نشطاً فعالاً، إضافة إلى قيام الجامعة بعقد اتفاقات شراكة مع الجامعات الأخرى، وإقامة برامج مشتركة، وتخرج طلاباً لديهم مهارات دولية، وأن تفتتح الجامعة على العالم الخارجي وتتعرف على المشروعات البحثية الدولية. وتتنافس الجامعات العالمية الرائدة، وتعمل على تقديم خدمات متميزة، تساعد على جذب الطلاب

وتوفر للجامعة أموالاً ضخمة، من خلال الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلاب من جميع أنحاء العالم. (Victoria University, 2017, 11) وتجعل للجامعة سمعة عالمية وتوفر لها رؤوس أموال كبيرة، تمثل مصدر تمويل ذاتي يساعد في تحقيق الاستدامة المالية للجامعة. وفيما يتعلق بالأسول التشريعية فتشمل التشريعات والقوانين الخاصة بالجامعة، وتؤكد على ضرورة الحفاظ على الأسول الاستراتيجية وإدارتها علمياً وعقلياً ومعياريًا بكفاءة وفعالية، وتسهل الدعم والمنح والهبات للجامعة، وتعزز دور المشاركة المجتمعية في تمويل الجامعة. (Wang, 2015, 235)

أما الأسول المجتمعية، فتعني تحقيق الشراكة مع المجتمع، والسعي لتلبية احتياجاته من الخريجين المؤهلين تأهيلاً عالياً، والسعي للحصول على مكانة متميزة ومعترف بها لدى جميع مؤسسات المجتمع، إضافة إلى سعي الجامعة لتنظيم البرامج التعليمية والتدريبية لمختلف فئات المجتمع وأفراده، مما يسهم بفعالية في تقدمه ونهضته. (نوفل؛ وآخرون، ٢٠٢١، ٦١٨) وانطلاقاً من تنوع الأسول الاستراتيجية للجامعات، يمكن القول إن إدارة هذه الأسول والحفاظ عليها واستثمارها والاستفادة منها تحقق عوائد مالية كبيرة تسهم في التمويل الذاتي للجامعات وتحقيق الاستدامة المالية لها.

حيث تعرف إدارة الأسول الاستراتيجية بأنها: جهود هادفة طويلة الأجل ومتكاملة لتحقيق أقصى استفادة للمؤسسات الجامعية من الموارد والقدرات المادية والبشرية حالياً وفي المستقبل، من خلال إدارتها وفقاً لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة على الأسول الاستراتيجية. (محمد(أ)، ٢٠٢٢، ٣٩٥)

كما تعرف بأنها: عملية مستمرة تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات التي تتعلق بالحفاظ على الأسول الاستراتيجية وتطويرها وترشيدها واستخدامها، واستثمارها من أجل تحقيق نتائج أفضل. (Laue, et.al, 2014, 76)

بذلك فإدارة الأسول الاستراتيجية تعني الحفاظ على الأسول بأنواعها المختلفة واستثمارها أفضل استثمار، بهدف تحقيق الاستفادة المثلى منها بشكل يدر عائداً يفيد الجامعة ويحقق استدامتها المالية.

فهي إطار عمل يمكن استخدامه لفهم وتصور احتياجات إدارة الأسول اليوم وفي المستقبل، حيث يوفر إجراءات وبرامج متكاملة طويلة الأجل توضح بقوة عواقب قرارات اليوم على البنية

التحتية والمرافق والقدرات المادية والبشرية مستقبلاً، فهي طريقة للاستفادة من بيانات الحالة الراهنة لتوجيه استراتيجية المؤسسة في المستقبل.

١ - أهداف إدارة الأصول الاستراتيجية:

تتمثل أهداف إدارة الأصول الاستراتيجية فيما يلي: (نوفل، وآخرون، ٦١٩، ٢٠٢١)، (Laue, et. al, 2014, 76-77)

- خفض التكلفة: وتعني توفير كثير من النفقات والأموال، وذلك من خلال القيام بعمليات الصيانة الدورية للأصول المادية والتقنية، بما يساعد على الحفاظ عليها، وابقائها في حالة جيدة، وتحسين كفاءتها التشغيلية، إضافة إلى تقليل عمليات الهدر والفقء وإدارة الكفاءات البشرية واستثمارها، وتجنب هجرة الكفاءات والعقول إلى الخارج.
 - قيادة السوق: وتعني زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال تنمية قدرات العاملين على الإبداع والابتكار والحرص على البقاء والاستمرارية.
 - الالتزام: ويشير إلى تحقيق انتماء والتزام العاملين داخل المؤسسة وتحفيزهم على البذل والعطاء، ودعم المؤسسة والنهوض بها، وذلك من خلال العمل على تنمية مهارات العاملين وقدراتهم وجداراتهم.
 - مطابقة القدرات: وتعني مطابقة قدرات الأصول مع احتياجات بيئة العمل، وتوفير كل ما يحتاج إليه العاملون في المؤسسة من أجهزة ومعدات وآلات، إضافة إلى توفير الأمن والسلامة وإدارة المخاطر.
 - موثوقية الجودة: حيث توفر المؤسسة الجامعية خدمات ومنتجات (مادية وبشرية) تتمتع بمستوى عال من الجودة، تتميز وتتفوق على المنافسين، وتحظى بالثقة لدى العملاء والمستفيدين.
 - العلاقة والاتصال: وتشير إلى تحسين العلاقة والاتصال بالمستفيدين والعملاء، والتعرف على احتياجاتهم، والعمل على تلبيةها.
- وجدير بالذكر إن إدارة الأصول الاستراتيجية في المؤسسة الجامعية، تهدف إلى الحفاظ على الأصول المتنوعة المتاحة وتطويرها واستثمارها، وترشيد استخدامها، بشكل يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتقليل التكلفة، وتحقيق رضا العملاء والمستفيدين وإقامة علاقة شراكة مع المجتمع بمؤسساته المختلفة.

٢- أهمية إدارة الأصول الاستراتيجية:

تتضح أهمية إدارة الأصول الاستراتيجية، انطلاقاً من تنوع هذه الأصول وتبين تلك الأهمية فيما يلي:

- تسهم إدارة الأصول الفكرية (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في نجاح وتميز واستمرارية وبقاء المؤسسة الجامعية، وذلك من خلال إطلاق القدرات الإبداعية والابتكارية لأعضاء هيئة التدريس، وجميع العاملين داخل الجامعة، وتنظيم العلاقات التي تربط الجامعة بالعاملين فيها، والمستفيدين منها، ومنافسيها. (University of Salford, 2016, 3)
- تساعد إدارة الأصول المادية المتعددة على أداء رسالة الجامعة وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال تلبية احتياجات المستفيدين في الحصول على خدمة تعليمية متميزة، وكذلك احتياجات أعضاء هيئة التدريس والعاملين في تهيئة بيئة صالحة للعمل، وإمدادهم بكل ما يحتاجون إليه من خدمات ومعدات وأجهزة. (Dachyar and Perkasa, 2018, 21-22)
- تعزيز قدرة الجامعة على استثمار رأس المال البشري وإدارة الكفاءات، والحفاظ عليها من الهجرة والاستقطاب، مما يحقق جودة عالية للمخرجات التعليمية وتوسيع علاقات الشراكة مع المجتمع، ودفع عجلة التنمية المجتمعية. (University of Vermont, 2020, 1)
- ترشيد الاستهلاك والإنفاق، وتقليل عمليات الهدر، وتوفير كثير من النفقات، وخفض التكلفة، إضافة إلى زيادة الإنتاجية، وذلك من خلال استثمار الأصول المادية وإدخالها في مشروعات استثمارية. (Lau & Yip, 2015, 1695)، الأمر الذي يدر عائداً ودخلاً كبيراً على الجامعة يسهم في تمويلها ذاتياً واستدامتها المالية في المستقبل.
- تحقيق الاستدامة: من خلال الوفاء بالاحتياجات الحالية، دون الإضرار باحتياجات الأجيال المستقبلية، والحفاظ على الأصول من خلال عمليات الصيانة الدورية للأصول الاستراتيجية المتاحة.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتلبية احتياجات المستفيدين والعملاء المستقبلية وذلك من خلال اتفاق أهداف إدارة الأصول الاستراتيجية مع أهداف وغايات المؤسسة الجامعية.

- تقديم خدمات وتوفير بيئة تعليمية متميزة ومتطورة تجذب الطلاب المحليين والدوليين وزيادة قدرة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك من خلال إدارة الأصول المادية.
- يعد التوجه نحو إدارة الأصول الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية توجهاً يتلاءم مع التوجهات العالمية نحو خفض تكاليف التعليم من خلال قرارات استراتيجية بإدارة الأصول المتاحة وتحسين عملية إدارتها وترشيد استخدامها.
- تعد إدارة الأصول الاستراتيجية مصدر للربحية والتمويل الذاتي وذلك من خلال تسويق المعرفة التي تنتج مثال: البحوث التطبيقية، وعرض الاستشارات الربحية، وتقديم الدورات التدريبية، والندوات التوعوية.
- تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسات الجامعية وذلك من خلال تحسين كفاءة إدارة الأصول الاستراتيجية.

وتتمثل مبررات إدارة الأصول الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية فيما يلي:

- زيادة حدة المنافسة والضغوط الخارجية، وحث التقدم التكنولوجي المؤسسات الجامعية كثيفة الأصول لتصميم استراتيجيات جديدة تسمح ببقائها على المدى الطويل وتحقق لها الاستدامة وتضمن التحسين المستمر، وتسهم في تطوير المزايا التنافسية.
- التعقيد المتزايد للطبيعة التقنية عبر مجموعة واسعة من الصناعات ذات البنية التحتية كثيفة رأس المال.
- المواءمة بين استراتيجية إدارة الأصول على المستوى المؤسسي في المؤسسات الجامعية مع الاستراتيجية التنظيمية، حيث تتضمن إدارة الأصول قرارات إدارية على مستوى تنظيمي أعلى بشأن تخصيص الموارد والاستثمار، ورعاية المهارات والقدرات.

(Gavrikova, et.al., 2020)

معنى هذا أن زيادة حدة تنافسية المؤسسات الجامعية وكذلك الطبيعة التقنية المتجددة وتحدياتها، وقضايا التطوير والتحسين المستمر و الاستدامة، تعد مبررات تدعم التوجه نحو آليات فاعلة لإدارة الأصول الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية.

٣- أنشطة إدارة الأصول الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية:

هناك مجموعة من العمليات والأنشطة التي تتعلق بإدارة الأصول الاستراتيجية وتطويرها واستغلالها، ويتبين ذلك فيما يلي:

(أ) استثمار الأصول الاستراتيجية:

تعد عملية استثمار الأصول الاستراتيجية، أحد عمليات إدارة هذه الأصول وتعزيز ودعم أهميتها وتوفير عائد يفيد الجامعة ويعالج محدودية التمويل.

فيمكن استثمار الأصول المادية والتقنية من خلال إدخالها في مشروعات استثمارية تتفق مع أهداف رسالة الجامعة، ومراعاة عدم الإضرار بالبيئة مثل تأجير مرافق الجامعة لمؤسسات أخرى لتنظيم مجموعة من الورش والندوات والمعارض والدورات التدريبية، وتحقيق شراكات بين الجامعة والشركات الاستثمارية، الأمر الذي يسهم في تنمية مهارات الطلاب وتدريبهم وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس واكسابهم العديد من الخبرات الميدانية، في مقابل أن تقوم الشركة بعمل دعاية لمنتجاتها، وتدريب العاملين بها داخل الجامعة. (Akintona, 2017, 25)

وهذا ما يسهم في دعم ميزانية الجامعة من خلال الحصول على مقابل رسوم معينة وتحقيق استدامتها مالياً.

كما يمكن استثمار الأصول الفكرية من خلال تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس، والعاملين في الجامعة، وتوفير مناخ العمل المناسب لهم، بما يساعد على الاستفادة من معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، ويزيد من قدراتهم على الإبداع والابتكار، إلى جانب إنشاء مراكز لإدارة الملكية الفكرية، وتيسر حماية الملكية الفكرية، وتسجيل البراءات وتسويق المؤلفات وبراءات الاختراع والتكنولوجيا، وإنشاء مكاتب استشارية لتقديم المشورة الفنية والخبرة لقطاعات الدولة والمؤسسات الإنتاجية المختلفة. (David, et.al, 2019, 2)

مثال ذلك جامعة ميتشيجان؛ فهي جامعة بحثية عامة لا تهدف أساساً للربح، وإنما تهدف لخدمة المجتمع، وقيامها باستثمار أصولها لتوفير عوائد مالية تمكنها من تحقيق أهدافها الرئيسية (التعليم، البحث، خدمة المجتمع)، ولتحقيق ذلك تعمل على عقد العديد من الشراكات منها شراكات مع مؤسسات غير ربحية ومدارس عامة ومؤسسات ربحية، حيث استطاعت الكليات والمعاهد والوحدات التابعة لجامعة ميتشيجان من خلال هذه الشراكات، دعم ميزانية الجامعة بحوالي ٢٧ مليون دولار عام ٢٠٢٠، فمثلاً كلية الطب حققت ما يقرب من ٣٠٠ ألف دولار،

وكلية التمريض ٣٤٠ ألف دولار. الأمر الذي يساعد في دعم ميزانية الجامعة. (University of Michigan, 2020, 29-110)

ب) الحفاظ على الأصول الاستراتيجية وتطويرها:

تتعدد آليات الحفاظ على الأصول الاستراتيجية وتطويرها؛ وذلك من خلال وضع خطة استراتيجية لإدارة الأصول تتفق مع خطة وأهداف الجامعة، وإنشاء وحدة مختصة لإدارة الأصول لتابعة حاجة الأصول المادية والتقنية للصيانة والإصلاح، وحاجة الأصول الفكرية للتنمية المهنية وحماية حقوق الملكية الفكرية.

فبالنظر إلى رأس المال الهيكلي؛ يمكن الحفاظ عليه وتطويره من خلال تنظيم وحماية حقوق الملكية الفكرية (حقوق التأليف والنشر، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية) لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب، وتشجيع ثقافة الابتكار والإبداع، ومنح بعض المكافآت للمتميزين من الباحثين والمخترعين، وتحسين أحوالهم المادية، وتوفير قاعدة بيانات عالمية، تيسر عملية تسجيل البحوث وبراءات الاختراع. (Kariuki&Otswongo, 2017, 2)

أما رأس المال البشري، فيتم الحفاظ عليه وتطويره من خلال عمليات استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بالموارد البشرية، وإشباع الحاجات المادية والمعنوية، والعمل على تنمية أعضاء هيئة التدريس والعاملين مهنيًا من خلال البرامج والدورات التدريبية المستمرة لصقل مهاراتهم وزيادة خبراتهم، وتحفيزهم على تبادل المعرفة وإدخال التقنيات التي تدعم عملية الاتصال، وإيجاد هيكل تنظيمي يدعم تطوير واستثمار المعرفة، وتوفير البنية التحتية والتقنية المناسبة لاحتياجاتهم. (World Economic forum, 2015, 6) الأمر الذي ينعكس على إنتاجيتهم.

وفيما يتعلق بالحفاظ على رأس مال العلاقات، فيكون من خلال تشجيع العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية في الجامعة، وإتصاف الإدارة بالمصداقية والشفافية، إضافة إلى تشجيع العلاقات بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الخارجي، والشركات الصناعية والتجارية، وتوجيه البحوث لخدمة المجتمع. (Heredla, et.al, 2017, 341)

معنى هذا أن الحفاظ على رأس المال العلاقات يكون من خلال الاهتمام بالعلاقات الداخلية والخارجية والعمل على تنميتها بشكل يفيد الجامعة ويساعد على بقائها واستمرارها واستدامتها ماليًا.

وجدير بالتركز أن رأس المال الهيكلي؛ ورأس المال البشري؛ ورأس مال العلاقات، يمثلوا الأصول الفكرية للجامعة والحفاظ عليها له أهمية كبيرة باعتبارها من أهم أصولها الاستراتيجية. وبالنظر في الأصول المادية والتقنية، يمكن الحفاظ عليها من خلال صيانتها بصورة مستمرة، وإنشاء قاعدة بيانات خاصة بها تتضمن بيانات عن حالتها وعمليات الصيانة التي تخضع لها، والتخلص من الأصول التي تكثر تكاليف صيانتها؛ إضافة إلى استخدام مواد وخامات وآلات ذات كفاءة عالية. (Taylor, 2017, 10)

وذلك يساعد على زيادة العمر الافتراضي لهذه الأصول، وزيادة دورة حياتها، وتقليل المخاطر، وتوفير كثير من النفقات واستثمارها في تطوير الخدمات التعليمية، بدلاً من إهدار هذه الأموال في عمليات الصيانة المتكررة؛ أو شراء أصول جديدة؛ الأمر الذي يسهم في ترشيد الاستهلاك والإنفاق وتوفير الأموال والحفاظ عليها بشكل يساعد في حل مشكلة نقص التمويل.

ج) ترشيد استخدام الأصول الاستراتيجية:

تهدف عملية ترشيد استخدام الأصول الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية إلى تحسين استخدامها والحفاظ عليها، وتقليل عمليات الهدر وخفض التكلفة.

فبالنظر في الأصول الفكرية، يمكن ترشيد استخدامها من خلال إدارة كل من رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات بكفاءة وفعالية، والاستفادة من حقوق الملكية الفكرية، وعدم هدرها من خلال عمليات تسجيل البحوث والمؤلفات وبراءات الاختراع؛ تمهيداً لاستثمارها بعد ذلك، إضافة إلى تجنب استقطاب الجهات الخارجية لكفاءات وهجرة العقول البشرية، والاهتمام بتحسين الخدمات الجامعية المقدمة، ودعم التعاون بين الجامعة والجامعات المنافسة ومؤسسات المجتمع. (DJuric, et.al., 2015, 82)

وفيما يتعلق بالأصول المادية والتقنية، يمكن ترشيد استخدامها من خلال مراعاة معايير ومبادئ التنمية المستدامة ومنها: ترشيد استهلاك الطاقة المستخدمة في عمليات الإضاءة والتهوية والتكييف والمساعد، بالاعتماد على الإضاءة الطبيعية، واستخدام الطاقة المتجددة مثل: الطاقة الشمسية، والمائية، وطاقة الرياح واستخدام الأجهزة والمعامل والورش والمعدات بكفاءة وفعالية لأكبر عدد من الطلاب، ولأقصى عدد ممكن من الساعات، بما يسهم في ترشيد الإنفاق، وخفض التكلفة. (نوفل وآخرون، ٢٠٢١، ٦٢٢)

وفي إطار ما سبق؛ فإن عملية ترشيد استخدام الأصول الاستراتيجية تكمن في تحسين استخدامها، الأمر الذي يسهم في ترشيد الإنفاق وخفض التكلفة وزيادة فعالية العملية التعليمية، وتحقيق جودتها، والتوسع في الخدمات والبرامج التعليمية لأكثر عدد من المستفيدين، وتحقيق عائد مالي كبير وتوفير نفقات كثيرة بشكل يحقق استدامة هذه المؤسسات ماليًا.

فإدارة الأصول الاستراتيجية وعملياتها المختلفة والمتراطة تعمل على زيادة الموارد الذاتية في الجامعات، حيث يصعب الفصل بين الحفاظ على هذه الأصول وترشيد استثمارها، وهذا كله يسهم في خفض التكلفة وتوفير النفقات، وتقليل الهدر، واستثمار الأموال لتطوير المؤسسات الجامعية، وتوفير عوائد مالية تسهم في ظل محدودية التمويل الحكومي لهذه المؤسسات، وفي تحقيق استدامتها المالية قدر المستطاع.

٤- العوامل المؤثرة في إدارة الأصول الاستراتيجية:

تتأثر إدارة الأصول الاستراتيجية بمجموعة عوامل منها العوامل البيئية، الاقتصادية، التنظيمية.

أ) العوامل البيئية:

ترتبط العوامل البيئية التي تؤثر في إدارة الأصول الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية بإدارة المخاطر وإدارة الاستدامة.

حيث تنشأ المخاطر نتيجة محدودة أولئك الخبرة أو المعرفة والمعلومات وعدم اليقين أو نتيجة لتغير العلاقة بين الأطراف المتحالفة، هنا تكمن أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الجامعية حيث تساعد الجامعات على تجنب المفاجآت المالية، وإدارة الموارد المالية وغير المالية بفاعلية فضلاً عن إدارة أفضل للموارد النادرة، وكفاءة أفضل في استخدام الموارد المحدودة، وانخفاض الخسائر التشغيلية من خلال منع الخسائر وتحقيق الخطط المؤسسية، وتمد الجامعات بالحلول الأكثر فاعلية وفقاً لمتطلبات السوق، والاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات في البيئة الخارجية، كما تشجع إدارة المخاطر الجامعات على الإدارة الاستباقية والسماح باغتنام الفرص المتاحة، وزيادة كفاءة رأس المال. (إبراهيم، ٢٠٢٢، ١٠٠)

وفيما يتعلق بإدارة الاستدامة فتتمثل في القدرة على تلبية الاحتياجات الحالية دون الحد من قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة، فإدارة الاستدامة لها تأثير كبير على وضع السياسات والاعتبارات الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية، حيث ترتبط الطريقة التي يدير بها البشر البيئة بمستوى تماسك وأداء المجتمع الاقتصادي. (محمد(أ)، ٢٠٢٢، ٦١٠)

ب) العوامل التنظيمية:

تعد العوامل التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في إدارة الأصول الاستراتيجية، تلك التي تنشأ من التفاعلات مع الأصول الاستراتيجية والبيئية التنظيمية الداخلية، والعلاقات المتبادلة وتفاعلات الأصول والعوامل الداخلية التنظيمية، كما يتم اعتبار البيئة الخارجية التي تعتمد على نهج منظمة التكنولوجيا البشرية من العوامل المؤثرة في إدارة الأصول أيضًا. (محمد (أ)، ٢٠٢٢، ٦١١)

ج) العوامل الاقتصادية:

تتأثر إدارة الأصول الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية بالعوامل الاقتصادية، فالقرارات الاستراتيجية التي تستهدف إدارة الأصول المؤسسية كإحدى توجهات قضايا الاستدامة لتحقيق كفاية الموارد المؤسسية، والتي ينتابها بعض التعقيدات نظرًا لاعتبارات تتعلق بدورة حياة الأصول أو المعلومات غير الكافية وما يتعلق منها بالتقنيات أو نظم المعلومات والهياكل التنظيمية التي تستند إليها القرارات، تسهم نتائج تنفيذها في دعم الاقتصاد القومي وأن المؤسسات تلجأ إلى إدارة أصولها للحد من المشكلات والأزمات التمويلية والتغيرات الاقتصادية، ويتجلى تأثير العوامل الاقتصادية في إدارة الأصول الاستراتيجية طبقًا لآليات السوق، فيما تمارسه المؤسسات الجامعية من تهيئة بيئتها لقبول فكرة تدويل التعليم لتحقيق الاستدامة في البيئة التنافسية، وكذلك بناء التحالفات لتحقيق كفاية الموارد ومواجهة التغيرات الاقتصادية. (Hanski, 2019)

ومن العرض السابق يتضح تأثير البيئة المحيطة بالمؤسسات الجامعية في عمليات وأنشطة إدارة الأصول الاستراتيجية، فالعوامل الاقتصادية وكذلك العوامل التنظيمية والعلاقات الداخلية والخارجية، إضافة إلى العوامل البيئية المتمثلة في إدارة المخاطر وإدارة الاستدامة كل هذا له تأثير كبير في إدارة واستثمار واستخدام الموارد من خلال سياسات تسهم في تحقيق نجاح الإدارة في التعامل مع الأصول الاستراتيجية، وتتمثل سياسات إدارة الأصول الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية فيما يلي: (محمد (أ)، ٢٠٢٢، ٦١١-٦١٢)

- سياسات مالية: وتتضمن احتساب التكلفة، توفير المعلومات المالية المتعلقة بالأصول لصنع القرار الاقتصادي، تقديم المعلومات حول كيفية تمويل الأصول والمتطلبات النقدية المقترحة، تقديم معلومات عن الوضع المالي المتعلق بالأصول الاستراتيجية مثل (المركز المالي - الأداء المالي - التغيرات في صافي الأصول - التدقيق النقدي)،

إضافة إلى سياسات تحديد مسئولية تقديم البيانات المالية، سياسات تقييم القدرة المالية على الوفاء بالتزامات الصيانة والاستمرارية، سياسات تضمن توفر معلومات حول تقييم أداء الكيان من حيث تكاليف الخدمة والكفاءة والانجازات.

- سياسات زمنية: ويراعى فيها إعداد جدول زمني على المدى البعيد.
- سياسات تقنية: متعلقة بتوفير مجموعة متنوعة من أنظمة البرامج المتاحة في السوق للمساعدة في الإدارة الفعالة للأصول الاستراتيجية، وتوفير أنظمة حماية لضمان أمن وحماية المعلومات المتعلقة بالأصول الاستراتيجية.
- سياسات القيم القياسية: المتعلقة بالأصول الاستراتيجية والتي يتم تطبيقها على الأصول المتاحة التي سوف يتم إدراجها في إطار إدارة الأصول.

وانطلاقاً من العرض السابق لأنواع الأصول الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية، ومفهوم إدارة هذه الأصول وأهدافها وأهميتها وكذلك عملياتها المختلفة، والعوامل التي تؤثر على إدارة الأصول الاستراتيجية، واستراتيجيات الإدارة الفعالة لهذه الأصول، يمكن القول أن تحسين كفاءة إدارة الأصول الاستراتيجية يمثل مساراً لتحسين القدرة المالية للجامعات المصرية وتحقيق استدامتها المالية.

المسار الثالث: دعم الشراكة الاستثمارية:

اهتم العديد من الدول المتقدمة بدعم وتطوير الشراكة بين جامعاتها والقطاع الخاص، لتحسين أوضاعها الاقتصادية، وتحسين مركزها التنافسي إقليمياً وعالمياً، فظهر اهتمام متزايد بإنشاء شراكات طويلة الأمد بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص؛ تهدف معالجة قضايا اقتصادية واجتماعية مختلفة وتحقيق التنمية الشاملة المستدامة، وفي ضوء ذلك برزت عدة صيغ وآليات ونماذج للربط بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية.

و تعد الشراكة الاستثمارية بين الجامعات الحكومية والقطاع الخاص وسيلة مهمة للاستفادة بشكل كبير مما لدى مؤسسات المجتمع من إمكانات لتطوير كفاءة الفرد بما يعود بالنفع عليه وعلى مجتمعه ويتوافق مع الاتجاه العالمي في تقليص الاعتماد على الجانب الحكومي في تمويل مؤسسات التعليم العالي والتوسع فيه وتقديم برامج أكاديمية ذات جودة عالية تتناسب ومهاراتها التي تكسبها للطلاب مع متطلبات سوق العمل، لذلك فإن التعاون بين قطاع التعليم الحكومي والقطاع الخاص في التعليم العالي سواءً في البحث العلمي أو التدريب أو دعم إنشاء

مشروعات مؤسسات التعليم العالي جانب تقتضيه المصلحة الوطنية وتوجهه المصالح المتبادلة بين القطاعين والهدف المشترك المتمثل في بناء الإنسان المنتج الفعال والذي يمثل اللبنة الأساسية لبناء الوطن. (القحطاني، ١٤٢٩هـ، ١٨)

وتعرف الشراكة الاستثمارية بأنها: أوجه التعاون بين الحكومة (الاستثمار العام) و القطاع الخاص (الاستثمار الخاص) لتوظيف إمكانات كل منهما البشرية والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية على أساس من المشاركة، حتى يتمكن المجتمع من مواكبة إشباع حاجاته العامة والاجتماعية. (يوسف، ٢٠١٨، ٨٩)

كما تعرف بأنها: اتفاقية شراكة ربحية بين الجامعات و القطاع الخاص سواء كان (أفراد أو شركات أو مؤسسات أو جامعات محلية أو أجنبية)، تستهدف الاستثمار في مشروعات التعليم العالي والبحث العلمي وتطوير برامج تعليمية ذات مواصفات عالمية وتخصصات مطلوبة في سوق العمل، وتسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية والقانونية والإدارية لتحقيق عوائد مالية وبشرية أو اجتماعية لجميع الأطراف. (الحماد؛ والنوح، ٢٠٢٢، ٤٥٥)

ويعتبر هذا النوع من الاستثمار لمراد الجامعات الحكومية ذات أهمية كبرى خاصة في ظل التحديات التي تواجهها هذه الجامعات والتي منها محدودية التمويل الحكومي، إضافة إلى اتساع الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي، ومتطلبات سوق العمل وعدم توافق هذه المخرجات مع متطلبات الثورة الصناعية الخامسة المفروضة على سوق العمل في مجالاته المختلفة.

وفي هذا السياق تعرف الشراكة الاستثمارية بأنها: عملية تفاعلية تكاملية إبداعية بين الجامعات والقطاع الصناعي، تهدف إلى تحقيق منافع مشتركة مع مرور الوقت، وتتطلب وجود رؤية مشتركة نحو التعاون، والتزاماً تنظيمياً من كافة الأطراف، وبدرجة عالية من الثقة المؤسسية المتبادلة. (الغزوي؛ والخطيب، ٢٠٢٢، ١٩٢٨)

و تحقق الشراكة الاستثمارية بين الجامعات والقطاع الخاص منفعة مشتركة للطرفين، فمن أهم المزايا والمكتسبات التي تعود على الجامعات من جراء هذه الشراكة ما يلي: (محمد، ٢٠١٧، ٢٥٢)، (السمحان، ٢٠٢١، ٣١٠-٣١١)

▪ توفير مصادر تمويل جديدة للجامعات تمكّنها من تفعيل أدائها الأكاديمي من خلال إسهام القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي والتجهيزات والإنشاءات في الجامعات،

- حيث إن عملية البحث العلمي تتطلب أموالاً باهظة لشراء التجهيزات والمواد اللازمة، إضافة إلى رفع كفاء الجامعات التعليمية، وتطوير الإمكانيات الفنية والبشرية.
- تنمية الخبرات الفنية الوطنية في الجامعات ومنظمات القطاع الخاص، فهذه الشراكات الاستثمارية تجعل الخبرات الفنية الأكاديمية الجامعية تلتقى بالخبرات العلمية في هذه المنظمات، كما تحقق للمهندس العامل في الصناعة، الذي انغمس في واقع الاستثمار العملي وسيلة للاتصال بالواقع الأكاديمي والتطور العلمي، واكتساب أحدث المعلومات، فتتكامل هذه الخبرات لتعطي النتائج المثلى، وتنعكس الفائدة مزدوجة على الطرفين لتنمية الخبرة الوطنية في الجامعة وفي الصناعة على أسس سلمية.
 - تعزيز المركز التنافسي للجامعات ومواكبتها للتطورات الحديثة في مختلف المجالات، في ظل ازدياد سوق التعليم العالي بالعديد من الجامعات، والكليات المحلية والعربية والعالمية.
 - تطوير الخطط التعليمية والتأهيلية والدراسات العليا في الجامعات، فتوظيف البحث الجامعي لخدمة منظمات القطاع الخاص في مراحل التنمية كافة، يساعد على تطوير الخطط التعليمية والمناهج وفق الاحتياجات العلمية والعملية القائمة والواقع السائد في المجتمع، سواء كان من حيث النوعية أو التخصص أو العدد المطلوب، كما يعمل على تأهيل جيل من الخريجين يكون على اطلاع بواقع العمل المستقبلي ومشكلاته.
 - توظيف أعضاء هيئة التدريس كخبراء ومستشارين في منظمات القطاع الخاص، استثمار الإمكانيات العلمية والبشرية استثماراً صحيحاً بشكل يساهم في حل المشكلات وتحسين الأدوار.
 - زيادة قدرة الجامعات على إنتاج المعرفة الجديدة والتقنية المتطورة، والإفادة منها في تطوير المجتمع.
 - توفير البنية التحتية والتقنية المتطورة للجامعات، بما يمكنها من تحسين بيئتها التعليمية.
 - دمج الطلاب في سوق العمل من خلال إشراكهم في خبرات تعليمية تعاونية وتدريبهم في مؤسسات القطاع الخاص لتنمية مهاراتهم العلمية والتطبيقية.

من خلال ما سبق، تتضح أهمية الشراكة الاستثمارية في توفير مصادر إضافية لتمويل الجامعات، وزيادة المعرفة ونقل التكنولوجيا وتحقيق التطوير والابتكار في المؤسسات الجامعية وتوفير مخرجات تتوافق ومتطلبات سوق العمل المتغيرة والمتطورة.

وعلى الجانب الآخر، وبالنظر في مؤسسات القطاع الخاص، تسهم الشراكة الاستثمارية في تحسين كفاءة هذا القطاع وتطوير إنتاجيته، وتزويده بما يحتاج إليه من موارد بشرية مؤهلة ومدربة، ومعرفة علمية وتقنية وخبرات مميزة، وابتكار منتجات جديدة أو أساليب وطرق عمل جديدة أو تطوير منتجات، تقليل الاعتماد على التقنية الأجنبية المستوردة، والإفادة من خبرات الجامعات، والحصول على الاستشارات الفنية البحثية للجامعات في معالجة مشكلات العمل والإنتاج، وزيادة المردود المالي والاقتصادي لمؤسسات القطاع الخاص.

(محمد، ٢٠١٧، ٢٥٣)

وتتخذ الشراكة الاستثمارية عدة أشكال ونماذج للربط بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية منها: مدن المعرفة، مدن التكنولوجيا، حدائق البحوث، مراكز التميز البحثي، التجمعات الصناعية المستندة إلى التكنولوجيا العالية، وممرات التكنولوجيا، الحاضنات التكنولوجية، حاضنات الأعمال الجامعية، والبرامج المشتركة، واستثمار البرامج الأكاديمية، جامعات الشركات، الجامعات الاستثمارية، الشراكة البحثية ومراكز الاستشارات وغيرها. وتبنى تلك الصيغ و النماذج للربط بين الجامعات والمؤسسات الخاصة يجعل الجامعات قادرة على تمويل نفسها ذاتياً وتوفر عوائد تساعد على تحقيق أهدافها وتطوير مؤسساتها الجامعية بعناصرها المختلفة وتحقيق استدامة مالية تغطي احتياجات المستفيدين في المستقبل.

وإنظرًا لتعدد أشكال ونماذج الشراكة الاستثمارية، سوف يتم عرض بعض هذه النماذج فيما يلي.

١ - جامعات الشركات:

تعد جامعات الشركات أحد أنماط الشراكة الاستثمارية الربحية، والجامعات الربحية. كما أنها أحد أنماط التعليم الجامعي المعاصر الذي لا تنحصر فيه مسئولية التعليم في الأوساط الأكاديمية فقط، بل تنتقل إلى قطاع الأعمال تحقيقاً للمشاركة بينهما، وأهم ما يميز هذا النمط عن غيره التقليدي هو مواكبته لاحتياجات سوق العمل. (Ashcroft, 2013, 9)

إضافة إلى كونها تقلل العبء الملقى على الدولة في تمويل التعليم الجامعي؛ لذلك فإن الواقع الحالي يتطلب ضرورة البحث عن مصادر تمويل غير تقليدية للجامعات. (سيد، ٢٠١٦، ٢١٦)

و تعد الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الأعمال أحد الوسائل الهامة لزيادة موارد الجامعة، فقد ساعدت جامعات الشركات في انتقال مسؤولية التعليم الجامعي من الأوساط الأكاديمية إلى قطاع الأعمال، وأصبحت مواكبة للتغيرات الحادثة على ساحة التعليم وإعادة هيكلة القوى العاملة لتلبية احتياجات سوق العمل. (Lee, & Miozzo, 2019, 1634)

كما أنها تعمل على تدعيم الشراكة الاستثمارية بين الجامعات الحكومية (الخبرات النظرية) وبين الشركات ومؤسسات الأعمال (إكساب المهارات العملية) أي انتقال مسؤولية التعليم الجامعي من الجامعات والأوساط الأكاديمية إلى قطاع الأعمال تحقيقاً للمشاركة والفائدة لكل منها.

و تعرف جامعات الشركات بأنها: نموذج أكاديمي يعمل على إيجاد آلية لتبادل المعرفة وإنشاء أفكار جديدة، وتهدف إلى تقديم خدمات تعليمية وبحثية وتدريبية لطلاب الجامعة وفقاً لمتطلبات سوق العمل، وتحسين مهاراتهم في مجالات العمل المختلفة لمواكبة مستحدثات العصر وربط التعليم الجامعي باحتياجات سوق العمل. (السيد، ٢٠٢١، ٣٦)

كما تعرف بأنها: مؤسسة تعليمية تقوم على تدعيم الشراكة بين الجامعات الحكومية والشركات بهدف التنمية المهنية للعاملين في الشركة وتدريب طلاب الجامعة وتطوير الإنتاج في الشركة ومنح الطلاب شهادات تعادل الشهادات الجامعية. (الشتري، ٢٠١٤، ٢٢)

وفي هذا السياق يعرفها (عبد العزيز، ٢٠١٦، ١٣٦) بأنها: مؤسسة تعليمية تنشئها شركة أو مؤسسة إنتاجية معينة؛ وتقوم على تدعيم الشراكة بين الجامعات الحكومية و الشركات بهدف تدريب الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات، وتطوير الإنتاج في الشركة ومنح شهادات تعادل الشهادات الجامعية.

فهي مؤسسة تعليمية أو كيان تعليمي تقوم بإنشائه شركة أو مؤسسة إنتاجية بهدف تقديم خدمات تعليمية وبحثية وتدريبية لطلابها، وتحسين مهاراتهم في المجالات المختلفة لمواكبة مستحدثات العصر، وفقاً لمتطلبات سوق العمل المحلي والعالمي مستفيدة في ذلك بخبرات واستشارات الجامعات الأكاديمية الحكومية من خلال إبرام الشراكة معها، وما يستلزم ذلك من تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الإنتاجية من جهة وتطوير التعليم الجامعي من جهة أخرى. (حسانين، ٢٠٢٣، ٨٦)

ومن خلال مفهوم جامعات الشركات يتضح أنها صيغة متقدمة للتعليم الجامعي تجسد الشراكة الاستثمارية بين بيئة الأعمال والتعليم الجامعي، وتوظيف التعليم الجامعي في دعم التوجه الاستراتيجي للشركات وزيادة قدراتها وكفاءتها، وتعمل على تعزيز الشراكة المستمرة بين الشركات والجامعات، فالجامعات تعمل على إنتاج المعارف الجديدة والشركات يمكنها تطبيق تلك المعارف، الأمر الذي يعود بالفائدة على كل من الجامعات والشركات في الوقت ذاته.

أ) فلسفة جامعات الشركات:

تمثل فلسفة جامعات الشركات القاعدة الفكرية أو الأفكار التي تقوم عليها الجامعة وتعمل في إطارها وتحدد على ضوءها أهدافها ووسائل وأساليب وعمليات تحقيق هذه الأهداف، فهي بمثابة الإطار العام الذي يحدد هيكل ومنظومة وتوجهات ومسارات جامعة الشركات، ومن ثم يمكن تحديد فلسفة جامعات الشركات في الأبعاد التالية:

▪ الشراكة مع القطاعات الخدمية:

ترتكز فلسفة جامعة الشركات على التعاون المستمر مع القطاعات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في مجتمعها المحيط بها، من خلال الشراكات الاستراتيجية، الأمر الذي يعود عليها بتحقيق العديد من الفوائد وذلك تماشيًا مع الخطط الاستراتيجية للتنمية في المجتمع. ويقصد بهذه الشراكات، تلك الأنشطة التي تقوم بها الجامعات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في خدمة المجتمع وتحقيق دورها في تنفيذ الخطط التنموية من خلال عقد شراكات وتحالفات استراتيجية مع وحدات الأعمال والقطاعات الإنتاجية. (مرسي، ٢٠٢٣، ٢١)

وهناك العديد من الركائز التي تقوم عليها فلسفة جامعات الشركات والتي تؤكد على فكرة الشراكة بين الجامعات التقليدية والمؤسسات الإنتاجية والصناعية ومنظمات الأعمال الكبرى، ويتضح ذلك فيما يلي:

- إنشاء مشروعات إنتاجية مشتركة يخصص عائدها لزيادة الموارد المالية للجامعات.
- قيام الجامعات بعقد دورات تدريبية للعاملين في الشركات مقابل رسوم مالية يخصص عائدها للجامعات.
- تفعيل الاتصال مع المؤسسات الإنتاجية الشريكة، ورفع المشكلات التي تواجهها إلى الجامعات، من أجل إجراء دراسات وبحوث تعالج تلك المشكلات.

- تطبيق نظام التعليم التعاوني، وهو تعليم يتم من خلال مؤسستين الأولى تعليمية، والثانية مؤسسة إنتاجية أو منشأة صناعية كبرى من خلال فتح معاملها للطلاب للتدريب فيها. (الدهشان؛ ولاشين، ٢٠١٧، ١٨٨) الأمر الذي يعود بالفائدة على الجامعات ويمثل مصدراً إضافياً للتمويل ويساعد على استدامتها المالية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في المستقبل.

▪ الاستثمار:

ترتكز جامعات الشركات على بعد هام، يسمى فلسفة الاستثمار حيث يمكن لهذه الجامعات الوصول للتنافسية بعدة طرق منها الاستثمار في الموارد، والتخطيط الاستراتيجي، والتنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية، والقدرة على الاستجابة للمتغيرات والابتكار التنظيمي والإداري، فضلاً عن استخدام التكنولوجيا. (خليل، ٢٠١٨)

فتسعى جامعات الشركات إلى تحويل الجامعات إلى حضانات لرجال الأعمال للمستقبل؛ مما يساعد على توفير مجتمع من المستثمرين صغار السن تكون لديهم القدرات والمهارات التي تساعد على التعامل بذكاء ووعي مع اقتصاد عالمي معقد من أهم سماته سرعة التغيير والتبديل. (Spitzer, 2016, 386-388)

▪ نقل التنمية والابتكار:

تقوم جامعات الشركات على أساس الاستفادة من أنشطة البحث العلمي التي يجريها الباحثون والمتخرجون في مختلف مجالات العلم والمعرفة، وتحويلها إلى واقع إنتاجي ملموس يخدم عمليات التنمية في المجتمع، إضافة إلى تركيزها على رفع كفاءة الباحثين وقدراتهم البحثية، للاسهام في تقديم الحلول للقضايا والمشكلات المجتمعية. (واكد؛ وآخرون، ٢٠٢٠، ٢٨) فضلاً عن إجراء البحوث والدراسات التطبيقية في التخصصات المختلفة في مجال عمل الشركات، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير خدماتها.

▪ تطوير الموارد البشرية:

تتمثل فلسفة جامعات الشركات في تطوير الموارد البشرية، وذلك بتمكين العاملين من المهارات الوظيفية التي تتطلبها بيئة العمل بشكل يتجاوز قدرة الجامعات الأكاديمية، من خلال البرامج التدريبية؛ وتركز على ابتكار المعرفة وتيسير تبادل المعلومات، إضافة إلى انتهاج أساليب جديدة للتعليم ودعم ثقافة التعلم المستمر في السياق المؤسسي على المستويات التنظيمية كافة؛ فهي

تتميز ببعدها الاستراتيجي وتوجهها المستقبلي الهادف لتعزيز القدرة التنافسية للشركة الأم، والمشاركة في عملية التنمية المستدامة. (عبد الهادي، ٢٠٢١، ٣٢٥)

كما تساعد جامعات الشركات على تنمية رأس المال البشري ومكوناته من خلال إقامة شراكات سواء كانت داخلية أو خارجية وذلك لتوفير أماكن التدريب والعمل وتوفير وحدات العمل المخصصة للتدريب المهني، وتزويد الشركات بالكوادر البشرية والقوى العاملة المؤهلة تأهيلاً تطبيقياً في مجال التخصص، واكساب الطلاب خبرات العمل المهني والميداني والتعرف على المهن من خلال التدريب المهني في وحدات العمل سواء التابعة للشركة الأم أو المؤسسات الشريكة، وتتوسع مجالات الشراكة لتشمل استقدام البرامج الدراسية والتدريبية وأعضاء هيئة التدريس وإدخال التكنولوجيا الحديثة في التعليم. (رياض؛ وآخرون، ٢٠٢٠، ٢٦)

▪ إعداد منظمات التعلم:

تتركز أدوار جامعات الشركات في إحداث التغيير والتطوير المستدام، لدعم أهداف العمل التجاري، وذلك من خلال تزويد العملاء بحلول تعليمية وتدريبية، علاوة على تزويدهم بأنظمة تمكنهم من أن يصبحوا شركاء في تطوير كفاءة القوة العاملة، كما تنطلق فلسفة جامعة الشركات من العمل على تشجيع النمو الشخصي للأفراد العاملين بشكل مستمر وإشباع الحاجات التي تولد آليات العمل داخل إطار ثقافة المجتمع. (سعد، ٢٠٢١، ٤٣)

▪ بناء مجتمعات تعلم مهنية:

تستند فلسفة جامعة الشركات إلى بناء مجتمعات التعلم المهنية التي تجعل التعلم محوراً رئيساً في العمل، مما يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين في مجالات العمل المتنوعة، باعتبارهم رأس المال البشري الذي تعتمد عليه المنظمة، ومن ثم تركز على إكساب أفرادها مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر، والقدرة على مواكبة التغيير واستباقه وإدارته بشكل مستمر، الأمر الذي يترتب عليه مواجهة التغييرات المحتملة في سوق العمل والتوافق معها. (محمود، ٢٠٢٣، ١٥٥)

▪ ترسيخ مبدأ التعلم الذاتي المستمر:

تقوم جامعات الشركات بتطوير مهارات الأفراد في مجالات العمل المختلفة في المؤسسة، وإحداث التغيير والتطوير المستدام لدعم أهداف العمل، بشرط أن تكون بصفة مستمرة، ويعتبر هذا فلسفة نشأة هذه الجامعات؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التي قامت بإنشائها أو المؤسسات التي

شاركت في قيامها، ومن أهم أهداف تلك المؤسسات، تحسين أداء العاملين فيها من خلال تزويدهم بمهارات العمل الجديدة، وإكسابهم مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر، وتدريبهم على كل ما هو جديد؛ ليصبح لديها عمالة مدربة مؤهلة. (مرسي، ٢٠٢٣، ١٩)

وتقوم الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج على عدة مبادئ هي:

- مبدأ الالتزام والالتزام ليس التطوع والاختيار، وذلك من خلال عقد اتفاق رسمي، كما أنها تقوم على تحمل المسؤولية وتحديد الأدوار والمهام المنوطة بكل طرف والالتزام بهذه المسؤوليات.
 - مبدأ تبادل المنفعة وتكامل الأدوار، حيث يقوم كل طرف بتقديم إمكاناته وخدماته في مقابل تحقيق أهداف يتم الاتفاق عليها عند عقد الشراكة.
 - وجود علاقة تعاونية بين الطرفين، وتوحيد لمميزات كل طرف بمعنى استفادة كل طرف من مميزات الطرف الآخر، وجود هدف مشترك بين الأطراف والايان بقيمة العمل الجماعي. (اللمسي، ٢٠٢٢، ٨٣٠-٨٣١)
 - تزويد الموارد البشرية في الجامعات ومؤسسات الإنتاج بفرص تعلم تعزز فهمهم لقضايا العمل الجوهرية.
 - الإعداد والتخطيط والتصميم والتقييم الجيد للمناهج الدراسية المقدمة لطلاب وباحثي الجامعات، بما يتلاءم مع إمكانات واحتياجات مؤسسات الإنتاج.
 - تنوع أنماط تطبيق مجموعة البرامج الدراسية، وانتقالها من التعلم التقليدي داخل قاعات الدراسة إلى التعلم التطبيقي بميدان الأعمال. (Donald, et.al, 2018,403-405)
- وبناء على ما سبق، يمكن القول أن فلسفة جامعات الشركات، تركز على تحقيق الوظائف الرئيسية للجامعات الأكاديمية، من تدعيم التعليم والتعلم، وتنمية البحث العلمي، وخدمة المجتمع وتنميته وذلك من خلال الشراكة والتعاون مع القطاعات المجتمعية الخدمية، وإنشاء مشروعات إنتاجية مشتركة، تسهم في توفير مصادر تمويل للجامعات، إضافة إلى التعليم المستمر، وتحسين قدرات الموارد البشرية، والإستفادة من الأبحاث المقدمة في الجامعات، الأمر الذي يوفر عائداً مادياً بهذه الجامعات.

ب) أهمية جامعة الشركات:

تكمُن أهمية جامعة الشركات فيما يلي:

- تحقيق الربح، حيث يُنظر إليها من المنظور الاقتصادي بأنها جامعة لا تكفي بالتعليم والإعداد والتأهيل فقط، ولكنها جامعة تجعل من نشاطها، وبحوثها العلمية والتطبيقية بحوثاً ذات أهمية اقتصادية يمكن استثمار مواردها البشرية استثماراً عملياً في تطوير نشاطها العلمي وخدمة المجتمع، مع تحقيق بعض الموارد المالية من خلال اتباع طرق وأساليب متعددة كالتعليم الممول ذاتياً. (واكد؛ وآخرون، ٢٠٢٠، ٢٣)
- توفير برامج عالية الجودة وبأقل تكلفة، وذلك من خلال إدارة موارد التعلم على نطاق الشركة في إطار من التنسيق واستخدام عمليات مدروسة، لإدارة هذه البرامج ومراجعتها واختيارها.
- تقوية التفاعلات مع المؤسسات والقطاعات الإنتاجية، وتسويق نتائج البحوث، أو منح الطلاب والخريجين والباحثين فرصاً للالتحاق بسوق العمل وقطاعات الصناعة، فضلاً عن كونها مصدراً مهماً من مصادر التمويل.
- توفير الثقة بين المشروعات المتخرجة منها وبين المجتمع المحلي، وتوفير الوظائف، ومن ثم تحقيق التنمية الاقتصادية، أما على النطاق الدولي فتوفر فرص التجارة الدولية، وتسهيل تبادل الخبرات مع المجتمعات الأخرى. (اللمسي، ٢٠٢٢، ٨٤٤-٨٤٥)
- التغلب على اخفاقات السوق وتعزيز تحقيق التنمية المحلية والإقليمية، وتوفير فرص العمل الجديدة، ومن ثم تساعد الحكومات على حل مشكلة البطالة بين الشباب والخريجين، كذلك سد احتياجات سوق العمل.
- توفير كافة الفرص التي تعمل على تطوير القدرات البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية التي تملكها الشركة؛ من أجل العمل على إكسابها ميزة تنافسية، تمكنها من التواجد في السوق بكافة مستوياته.
- تعزيز كافة الفرص التي تساعد على تنمية الموارد البشرية وإكسابهم المعارف والمهارات والقيم التي تمكنهم من أداء الأعمال في سياق الشركة بكفاءة وفعالية. (عيسى؛ وآخرون، ٢٠٢١، ٧٦٣-٧٦٤)

- تحويل الجامعات من نموذج للتربية والتعليم إلى مركز علمي تقدمي للتعليم والتعلم وتنمية القدرات وإكساب المهارات الخاصة بالعمل في المستقبل، مما يساعد على التغلب على الصعوبات والمشكلات الخاصة بالتعليم والتعلم في الجامعات المصرية. (عبد الهادي، ٢٠٢١، ٢٩٩)
- تعد عملية استثمارية لها عوائدها المباشرة وغير المباشرة، وليس فقط مجرد عملية استهلاكية، فهي تشجع الأجيال القادمة على اقتحام عالم العمل بفكر علمي وعملي متطور، ومن ثم تحويل الجامعات إلى حاضنات أعمال لرجال أعمال المستقبل؛ الأمر الذي يسهم في بناء مجتمع من المستثمرين الشباب الذين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الاقتصاد العالمي ومتطلباته. (Spitzer, 2016, 386-388)
- الاهتمام بنقل المعرفة وتطبيقها بدلاً من الاقتصار على إنتاجها، فبينما تقوم الجامعات التقليدية بمهمة البحث وإنتاج المعرفة، فإن جامعة الشركات تعد كياناً تعليمياً يمثل أداة استراتيجية مصممة لمساعدة المؤسسة الأم في تحقيق مهمة تطبيق الأنشطة البحثية. (Baporikar, 2015, 34)
- التركيز على الأهداف والأولويات التنظيمية: فتمتيز جامعات الشركات بالتركيز على الأهداف والأولويات التنظيمية، إذ تقوم بدعم فرص التعلم الفردي والتنظيمي، بعكس البرامج التقليدية التي تكون موجهة في الأساس لتلبية الاحتياجات الوظيفية للأفراد، وينظر لهذه المؤسسات على أنها ميسر للعمليات التنظيمية وليس مجرد كيانات مادية.
- الاستباقية لمحتوى التعليم والتدريب وابتكار أساليب جديدة للتعليم والتعلم، حيث تتميز جامعات الشركات بتوجهها المستقبلي وتوقع الأحداث وليس مجرد معالجة المشكلات الحالية فقط، وتقرير المهام التكتيكية وتخزين ونقل الخبرة كما كان متبع في أقسام التدريب والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مستحدثة في ذلك العديد من التقنيات والأساليب العلمية والتعليمية، وهنا يكمن الهدف الرئيس لجامعات الشركات في تزويد العاملين بفرص التعلم المستمر من خلال تهيئة بيئة داعمة للتعلم التنظيمي، وتراكم المعرفة. (Sammorra, et.al, 2017, 98)
- ترتبط جامعات الشركات بإدارة المعرفة والتعليم التنظيمي والتي تؤثر على عمليات تكوين المعرفة كعنصر ضروري لهذه الوظيفة، حيث تمثل المعرفة في جامعة الشركات

مصدرًا مهمًا للميزة التنافسية، فالمهمة الرئيسية لجامعات الشركات توفير وسيلة لإدارة المعرفة المنظمة، من خلال التأثير والسيطرة على عمليات التعلم وبناء المعرفة لتحسين التعلم والأداء في المنظمات. (Castrillon, 2019, 37-38)

- استخدام أحدث التقنيات في تسهيل التعلم، حيث يتم الاعتماد على نظم التعليم الإلكتروني لتقديم برامج التعلم، فتقدم مناهجها التدريبية بأدوات قائمة على الويب، مع دمج بعضها مع الإعدادات التقليدية مثل الفصول الدراسية. (Tong, 2018, 18-26) ويتضح ذلك في الشراكات بينها وبين مؤسسات التعليم الجامعي.
- تسعى جامعات الشركات لتعزيز اتساق الشركات مع البرامج والمناهج الدراسية في الجامعات، وتأسيس قيم مشتركة بين العاملين، فقد يتم تأسيس جامعة الشركات في الشركة أو بالقرب من مقرها، وتوجه للتدريب والتطوير والإسهام في صنع القرار وتحقيق القيمة المضافة للشركة، لذا فقد يختلف هذا المحتوى بين الشركات بعضها البعض، بل قد يختلف في الشركة.
- تصميم برامج مبتكرة، حيث يضع القائمون على جامعات الشركات المعايير والتوقعات للبرامج التدريبية من خلال تصميم العديد من البرامج المبتكرة، وبرامج التعلم الإلكتروني المختلط، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، لكي تواكب المجتمع في عصر اقتصاد المعرفة، وإعادة هيكلة المؤسسات ودعم عمليات تحسين جودة التعليم، والاندماج بفاعلية في المجتمع الإلكتروني. (حسانين، ٢٠٢٣، ٢١١)
- تربط جامعات الشركات الجانب النظري بالجانب التطبيقي، أي التركيز على التعليم والتدريب معًا، وهذا ما يميز جامعة الشركات عن الجامعة التقليدية، حيث إنها تركز على الجوانب التطبيقية في عملية التدريب أكثر من الجوانب النظرية، ومن ثم تركز جامعة الشركات على التدريب، وبناء برامجها المختلفة استنادًا إلى أسس معرفية تركز على الجوانب ذات الأهمية الفعلية لهذا التدريب، فجامعة الشركات مؤسسات ربحية.
- تتعامل جامعات الشركات مع المعرفة باعتبارها موردًا اقتصاديًا، نتيجة زيادة الطلب العالمي للشركات على الخدمات التعليمية، حيث تعد إنتاجية التعليم في جامعات الشركات مهمة مثل الإنتاجية في مجال التصنيع والخدمات التجارية، ومن ثم ينظر إلى

البنية التحتية وأصول التعليم العالي بشكل متزايد على أنها فرص في السوق. (محمود، ٢٠٢٣، ١٦٢-١٦٣)

- تتعلم جامعات الشركات على المساءلة، من خلال أدوات قياس يتم وضعها من قبل المؤسسات لتقييم بيئة التعلم الخاصة بها، وتقييم برامج التدريب الخاصة بالشركات وتقييم عائد الاستمرار، حيث تمكن المساءلة من تحسين برامج التدريب، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على تطوير الموارد البشرية. (Tong, 2018, 29-30)
- تعد مدخلاً حيويًا لتحقيق التفوق والتميز في عالم تزداد تنافسيته، ولا يمكن تصور نجاح تطبيق مفردات هذا المدخل بدون الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية الجامعية، والتي تمثل القدرة على التنبؤ والتصور، والمحافظة على المرونة، ويمكن أعضاء هيئة التدريس والطلاب من تطبيق الفكر الاستراتيجي في صورة استراتيجيات تمويلية واستثمارية فاعلة.

- تقوم جامعات الشركات بتصميم البحوث والمشروعات البحثية الموجهة لمعالجة الاحتياجات في المجتمع والصناعة- ما بين بحوث تربوية، وبحوث مختبرية- أو استحداث برامج وتطبيقات جديدة تتناسب مع العالم المتغير، ليصبح هذا البعد البحثي جزءًا مهمًا في محفظة جامعة الشركات. (عيسى؛ وآخرون، ٢٠٢١، ٧٦٥)

- تؤكد جامعات الشركات على ريادة الأعمال من خلال الابتكار واستغلال الموارد والوصول نحو النهاية، وهي الفوائد مقابل التكاليف، ويتم تقدير الفوائد بطرق مختلفة، فالفائدة للشركة تكمن في القيمة التسويقية، وحجم الفائدة المالية، أما الفائدة للأكاديمين فتقاس بعدد المنح، أو البرامج أو الدورات الجديدة التي نفذت وحقت عوائد ملموسة، أو تحسين مخرجات التعلم. (Vitard, 2014, 581-597)

وجدير بالذكر، أن جامعات الشركات، صيغة تعليمية لا يقتصر اهتمامها على مجرد تزويد العاملين بالمهارات التخصصية فقط، بل تسعى إلى تحقيق الاتساق بين أهداف الشركات وبرامج ومناهج الجامعات، وهنا تتضح أهمية الشراكة الاستثمارية بين الطرفين، حيث تزود جامعات الشركات القوى العاملة بالمهارات الجديدة التي يتطلبها سوق العمل المتغير باستمرار، وتغير ثقافة العاملين وتبني الأفكار الابتكارية، مما يؤدي إلى رفع القدرات الإنتاجية وتحقيق مزايا تنافسية للشركة، ومن ناحية أخرى تسهم هذه الجامعات في توفير مصادر تمويل إضافية

للجامعات من خلال إجراء البحوث والمشروعات الاستثمارية والدورات والبرامج التدريبية، وتوجه ذلك في تطوير وتحسين العمليات البحثية والخدمية والتدريسية، خاصة في ظل محدودية الميزانية الحكومية الخاصة بكل جامعة.

ج) أهداف جامعات الشركات:

تسعى جامعات الشركات لتحقيق مجموعة من الأهداف، بما يمكنها من تحقيق العديد من الفوائد للشركة الأم والجامعة المشاركة وتتضح تلك الأهداف فيما يلي:

- تركز برامج التعلم على حاجات العمل من خلال تقديم نموذج تربوي وأسلوب تعلم متميز، إضافة إلى تركيز مناهج تلك الجامعات على توفير برامج لتعليم وتدريب وتنمية القيادات على المستوى التنفيذي. (عبد العزيز، ٢٠١٦، ١٢٤)
- تسعى جامعات الشركات إلى استباق التغيير في بيئة العمل، حيث تركز على تبني تنفيذ التعليم أثناء العمل وتدعم التفاعل بين أولئك الذين يعملون والذين يتعلمون، وتعد بذلك شكلاً من أشكال التدريب الإضافي للعاملين، يتم بطريقة مهنية مخططة، تستهدف تحسين المعرفة والتطوير المهني للموظفين، وزيادة كفاءتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة للشركة، والتجهيزات للتغيرات المستقبلية المحتملة، والتوصل لأساليب تدريبية استباقية تضمن لها، ملاحظة واستباق التغيير، ومن ثم زيادة القدرة التنافسية للشركة. (Lytovchenko, 2016, 36)
- تهدف جامعات الشركات ككيان تعليمي إلى تنمية الموارد البشرية، من خلال التركيز على جانب التدريب والتطوير لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وتنظر إلى التعليم على أنه أمر استراتيجي يجب إدارته على أعلى مستوى، حتى يمكن توسيع قاعدة المعرفة والقدرة التنافسية لشركاتها. (Tong, 2018, 22)
- إنشاء مؤسسة تعليمية تتيح للطلاب التعلم من فروع المعرفة المختلفة والتي تساعدهم في الحصول على الوظائف الملائمة.
- إنشاء مؤسسة لعملية التعليم والتدريب في الشركة، والانتقال بها نحو مفهوم المنظمة المتعلمة.
- الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية القدرة التنافسية لديهم؛ باعتبارهم قوام الشركة في تحقيق استراتيجيتها، والدخول إلى ميدان المنافسة العالمية.

- رفع كفاءة الجامعة من خلال تحسين جودة البرامج التعليمية والأكاديمية التي تقدم للطلاب
- تفعيل الشراكة بين التعلم الجامعي وبين مؤسسات العمل والإنتاج، والمشاركة في تحقيق التنمية المستدامة وخدمة المجتمع.
- إجراء البحوث والدراسات التطبيقية في التخصصات المختلفة في مجال عمل الشركات الناشئة؛ بما يساعد في تطوير منتجاتها وخدماتها، ومواكبة التطورات المحلية والإقليمية والعالمية في مجال عمل الشركات الناشئة. (عيسى؛ وآخرون، ٢٠٢١، ٧٦٤)
- تسعى جامعة الشركات كمنظومة تعليمية إلى تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تحقيق قيمة مضافة من أصولها الفكرية، وتساعد على تحديد الأفراد المتميزين والموهوبين والاهتمام بهم وتطوير معارفهم وقدراتهم، إضافة إلى تزويد جميع القوى العاملة بفرص التعليم والتطوير الوظيفي، في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمنظومة التي ينتمون إليها. (رياض؛ وآخرون، ٢٠٢٠، ٤)
- تحقيق المواءمة بين رأس المال البشري ومتطلبات العمل والرؤية طويلة المدى للمؤسسة، من خلال تبني أفضل الممارسات التدريبية التي تجعل تدريبهم وتعلمهم قائماً على المنافسة، ويركز على الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- تعظيم المخرجات الخاصة بمنظومة العمل من خلال الابتكار والكفاءة والإنتاجية، وإعداد عمال المعرفة وتطوير رأس المال الفكري للأفراد داخل المنظمة، من أجل تعزيز مهاراتهم المهنية. (Ilyas, 2017, 85-87)
- إدارة عمليات التعلم والتحول نحو المنظمة المتعلمة، وإنشاء نظام لإدارة المعرفة يكفل نقل المعرفة، ومشاركتها، وتحديثها، وتطويرها وإنتاجها حيث تشكل الجامعات - من خلال تصميم البرامج وتقديمها - العمود الفقري لعملية تشارك المعرفة، بما يمكن من توسيعها وتعزيزها.
- الحصول على أقصى استفادة من الاستثمار في التعليم وتغيير النظرة إلى التعليم والتدريب من كونه عبئاً مكلفاً إلى اعتباره استثماراً ذا عوائد. (سليمان، ٢٠١٧، ١١٥ - ١١٧)

- تهدف جامعات الشركات التركيز على المهارات التكتيكية، من خلال نظم تدريب ذات كفاءة، حيث تهتم سياساتها التعليمية ليس فقط في حل المشكلات الحالية التي تعاني منها المنظمة، بل تتسع لتوقع المشكلات التي يمكن أن تقابلها في المستقبل القريب والبعيد، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 - دعم وتعزيز فرص التعلم المستمر، لضمان كفاءة عمل عالية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، من خلال إنشاء نظام تراكم فعال ونظام للتعلم التطبيقي.
- (Lytovchenko, 2016, 37)

وبعد العرض السابق، يتضح أن جامعات الشركات تسعى إلى تحقيق وظائف الجامعات التقليدية المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إضافة إلى وظائف أخرى تمنح جامعات الشركات الصفة العملية الريادية، فهي منظومة تعليمية عملية ذات أبعاد متعددة، فلها بعد بحثي ريادي، تسويقي، تشاركي، استراتيجي، إضافة لكونها شبكة تعلم، و مركز للتدريب. وانطلاقاً من أهميتها وكذلك أهدافها ودورها في مواجهة كثير من التحديات المجتمعية المتغيرة ومتطلبات سوق العمل المتطورة، وعلاج كثير من مشكلات الجامعات التقليدية مثل اتساع الفجوة بين الجانب النظري والعملي، ومحدودية تمويل الجامعات من الدولة، وضعف موازنة مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل، الأمر الذي يستدعي ويتطلب ضرورة التوسع في مثل هذا النوع الجامعات.

٢ - الشراكة البحثية:

تعد الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع اتجاهاً عالمياً معاصراً نال اهتماماً متزايداً كأحدى الاستراتيجيات القومية التي تهدف إلى حل مشكلات المجتمع والتعرف على متطلباته وإمداده بالمعرفة والخبرات والتكنولوجيا المتطورة للنهوض به وتطويره؛ لذا فقد برزت مؤخرًا توجهات رسمية وغير رسمية تدعم وتعزز أو أصر التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص، أملاً في فتح قنوات للشراكة الفاعلة بينهما. وتعد الشراكة البحثية إحدى أشكال هذه الشراكة. إذ تعتمد الشراكة البحثية على توثيق العلاقات البحثية مع مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية، وتفعيل التكامل المثمر بين التخصصات العلمية المختلفة، وتعزيز آليات التشارك المعرفي بين الباحثين داخل الجامعة وخارجها، من خلال محركات أساسية من مراكز بحثية متخصصة، معامل ومختبرات بحثية متطورة، معاهد للدراسات البينية، مراكز لتسويق البحوث

برامج تدريبية تشاركية لتطوير مخرجات التعليم الجامعي، بما يفي بمتطلبات واحتياجات السوق. (البايطين، ٢٠١٩، ٥٨)

وتقوم الفكرة الأساسية للشراكة البحثية بين الجامعات وقطاع الأعمال العام والخاص على أن القدرات البحثية للجامعة يمكن تحويلها إلى مصدر رئيس في حل مشكلات المجتمع؛ حيث تسهم الشراكة من خلال البحث العلمي في نقل المعرفة وتبادلها وتطبيقها ضمن عدة أشكال مما يسهم بدوره في تطوير الجامعة والمجتمع ككل، ومن أهم أشكال نقل المعرفة وتبادلها؛ تسويق حقوق الملكية الفكرية، وتصميم أنشطة جديدة، وإقامة مشروعات مشتركة بين الجامعة والشركاء داخل المجتمع وبذلك تكون بمثابة علاقة تعاون بين طرفين تجمع بينهم أهداف مشتركة من خلال اتفاقية تتحدد فيها أهداف الشراكة ومجالاتها. (يوسف؛ ودريالة، ٢٠١٩، ٤٠٠)

وبالنظر في جامعات الدول المتعددة تقنياً، يتضح أنها تعمل على زيادة مواردها المالية من خلال الخدمات التي تقدمها للآخرين مع المحافظة على التزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع في الوقت نفسه، هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن اعتبار الجامعات مصنعاً للمعرفة تزود منه المؤسسات الإنتاجية بصفة مباشرة تبعاً لاحتياجاتها، ويظهر ذلك من خلال أشكال التعاون المختلفة، كبيوت الخبرة، وحاضنات الأعمال، وحدائق المعرفة وغيرها من أشكال التعاون، التي تساعد في الرفع من القدرة التنافسية للجامعة، ولهذه المؤسسات في بيئة وصفت بديناميكيته المتغيرة. (بوفالطة؛ وموساوي، ٢٠١٥، ٣٧٨)

وتعرف الشراكة البحثية بأنها: التفاعل المتبادل بين الجامعة بصفتها مؤسسة تربوية والمؤسسات الصناعية والإنتاجية من خلال مشروعات أبحاث مشتركة مع مختلف الأطراف خارج الجامعة، والتدريب والتطوير للموارد البشرية داخل وخارج الجامعة، مع توفير برامج التعليم المستمر مدى الحياة لمجتمع الأعمال، والتطوير والدعم المستمر للشركات الجديدة والتواصل المباشر مع المجتمع. (محمد، ٢٠٢٠، ٣٩٦)

فهي علاقة تكامل بين قدرات وامكانيات طرفين أو أكثر، تتجه لتحقيق أهداف بحثية محددة في إطار من المساواة والاحترام بين الأطراف لتعظيم المزايا النسبية التي يتمتع بها كل طرف، وتوزيع الأدوار والمسئوليات بقدر كبير من الشفافية. (عبد المتجلي؛ وآخرون، ٢٠٢١، ٥٧٢)

فالشراكة البحثية تمثل تضافر جهود وقدرات وموارد الجامعات المصرية مع مؤسسات المجتمع، بما يؤدي إلى الوفاء باحتياجات الطرفين من خلال آليات محددة يتفق عليها الطرفان، ويتميز

فيها العمل بالالتزام والاستمرارية وتبادل المعارف والموارد والقدرات، لتوليد أفضل أداء، بصورة تسهم في تطوير برامج الجامعات ومشروعاتها البحثية والتكنولوجية، وفي نفس الوقت تحقق أهداف المؤسسات وتطلعاتها، وذلك في إطار التعاون المشترك، والمنفعة المتبادلة. (دسوقي، ٢٠٢٢، ١٠٧)

وهذا يعنى وجود علاقة تعاونية وتعاقدية بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص لتحقيق منافع وفوائد مشتركة للطرفين.

وفي هذا السياق عرفها (محمد، ٢٠١٧، ٢٥١-٢٥٢) بأنها: العلاقات التعاونية المخططة والمنظمة في مجال البحث العلمي التي تتم بين الجامعات -كبيوت خبرة ومجتمع معرفة- ومؤسسات القطاع الخاص وفق إطار تعاقدي، لتحقيق منافع وأهداف مشتركة لكل منهما.

ويتضح من هذا التعريف أن الشراكة البحثية تقوم على عدة أسس هي:

- أنها علاقة تعاون منظمة ومخططة ومقصودة لتحقيق منافع وفوائد مشتركة للجامعات والقطاع الخاص.

- أنها علاقة تعاقدية تتم من خلال وثائق أو عقود رسمية مكتوبة.

- أنها تتطلب توافر نوع من الشفافية والمحاسبية لكل طرف من أطراف الشراكة.

- إنها تتم بشكل مدروس بما يسمح بتكوين شبكة عمل، يشترك فيها جميع الأطراف في

السلطة والمسئولية، وتحمل المخاطر وتقاسم الأعباء والفوائد. (محمد، ٢٠١٧، ٢٥٢)

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن العلاقة بين الجامعات ومنظمات القطاع الخاص تقوم على أساس التعاون والشراكة بين الطرفين لتحقيق منافع وفوائد متعددة لكلا الطرفين، فالجامعات تسعى من خلال تعاونها مع منظمات القطاع الخاص إلى الحصول على دعم مالي ومادي من هذه المنظمات، يساعد الجامعات في تطوير أداؤها وضمان جودة مخرجاتها من برامج وبحوث ودراسات وكوادر بشرية متخصصة في مختلف المجالات، والتي تعتبر بدورها جزءاً أساسياً من مدخلات منظمات الأعمال تساعد وتعرز من مركزها التنافسي في السوق.

وقد أهلت الشراكة البحثية جامعات عديدة في مقدمتها جامعة اكسفورد لاحتلال مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية ٢٠٢١، مما أتاح لها تحقيق نسبة مرتفعة وفقاً لمعيار الإنتاجية والدخل الاقتصادي (٦٨.٧٪) باستثمارها الفعال في مواردها وبناء شراكات ناجحة.

(University of Oxford, Times Higher Education (THE), 2023)

<http://www.timeshighereducation.com/world-University-ranking.University-oxford>

كما دفع ذلك حكومات بعض الدول (كالصين وسنغافورا) في سعيها لرفع الإنتاجية والسمعة الدولية لجامعاتها الحكومية إلى مضاعفة تمويلها لعدد محدد من الجامعات لتحويلها إلى جامعات عالمية منتجة، جاء معظم هذا التمويل في شكل منح بحثية تحت على التعاون البحثي، لاسيما الدولي مع مختلف المؤسسات. (Liu, et.al, 2019, 25)

من هنا تتضح أهمية الشراكة البحثية في توفر مصادر تمويل إضافية، تساعد الجامعة على تطوير وتحسين خدماتها وتحقيق استدامتها المالية.

(أ) أهمية الشراكة البحثية:

هناك العديد من المزايا والمكتسبات التي تعود على الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص من جراء الشراكة البحثية من أبرزها ما يلي:

- توفير مصادر تمويل جديدة للجامعات تمكنها من تفعيل أدائها الأكاديمي من خلال إسهام القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي والتجهيزات والإنشاءات في الجامعات، حيث إن عملية البحث العلمي تتطلب أموالاً باهظة لشراء التجهيزات والمواد اللازمة، ولتطوير الإمكانيات الفنية والمخبرية والبشرية، ولتوظيف الباحثين، وتعجز الجامعات في كثير من الأحيان عن تحقيق ذلك إضافة لوظيفتها العلمية، لذلك تعد عملية التمويل للبحوث العلمية من منظمات الأعمال المصدر الأساس لاستمرار عملية البحث العلمي وتطوره.
- تعزيز المركز التنافسي للجامعات ومواكبتها للتطورات الحديثة في مختلف المجالات، في ظل ازدهار سوق التعليم العالي بالعديد من الجامعات والكليات المحلية والعربية والدولية.
- تنمية الخبرات الفنية في الجامعات ومنظمات القطاع الخاص، حيث إن التعاون بين الجامعات والمنظمات الخاصة، وتطوير البحث العلمي الجامعي لحل المشكلات القائمة لدى تلك المنظمات، يجعل الخبرات الفنية (الأكاديمية) الجامعية، على احتكاك بالخبرات العملية في هذه المنظمات. (السمحان، ٢٠٢١، ٣١٠-٣١١)

- توفير معلومات ومعارف تزيد من خبرات الباحثين وثرانهم البحثي، وهذه تمثل النظرة المعرفية للشراكة البحثية، كما تقوي العلاقة الاجتماعية بين الباحثين (نظرة اجتماعية)، وتتطوي على فرص لتوفير دخل إضافي لهم (نظرة اقتصادية)، تساعد على تطبيق نتائج البحوث بصورة عملية، لاسيما إذا كانت مع مؤسسات إنتاجية.
- زيادة مجالات التطوير في المجتمع وحل مشكلاته، تخفيف جزءاً من العبء التمويلي على المجتمع.
- استثمار الموارد المتاحة لأقصى درجة ممكنة، وتوفير مصادر تمويل بديلة تزيد من كفاءة الجامعة في إنجاز أهدافها (كنظرة اقتصادية)، والاستفادة من موارد الشركاء في الارتقاء بجودة البحث العلمي، زيادة فعالية الجامعة في تحقيق وظيفتها في البحث العلمي (نظرة أكاديمية)، تحقيق دور الجامعة في خدمة المجتمع بدراسة مشكلاته ومحاولة حلها (نظرة اجتماعية)، زيادة القدرة التنافسية للجامعة، ورفع تصنيفها بين الجامعات الأخرى، زيادة قدرة الجامعة على عقد شراكات بحثية وغير بحثية في المستقبل. (عبد المتجلي؛ وآخرون، ٢٠٢١، ٥٧٣)
- تغذية البحث العلمي بموضوعات مستمدة من الواقع العملي القائم، إذ لا يمكن لبحث علمي متطور أن يبحث في مشكلات بعيدة عن واقعة، كأن يبحث مثلاً في مشكلات تعاني منها دول أو صناعات أخرى، ولا تمت إلى احتياجات وطنه بصله.
- زيادة كمية ونوعية الأبحاث المنتجة من الجامعات، وتحسين محتوى التدريس الخاص بها والأساليب وفقاً لاحتياجات ومتطلبات السوق.
- تتيح فرصاً عظيمة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين من ناحية التطبيق الميداني لبحوثهم، كما تساعد على توظيف مهاراتهم ومعارفهم لمواجهة التحديات والقضايا التي تكون محل اهتمام الشركاء خارج نطاق الجامعة وتبادل الخبرات، وتطوير البرامج والمشروعات بما يتوافق وحاجات المستفيدين.
- تنمية دخل الجامعة، وتعزيز سمعتها ووظيفتها بين الجامعات المناظرة، وانفتاحها على قضايا المجتمع، وبناء الروابط العلمية والاقتصادية معه، وذلك من خلال توفير الكثير من الفرص والمجالات لتدريب الطلاب وتطوير المناهج والمقررات الجامعية، وفقاً لسوق العمل وحاجات المجتمع. (يوسف؛ ودرباله، ٢٠١٩، ٤٢٤-٤٢٥)

- زيادة قدرة الجامعات على إنتاج المعرفة الجديدة والتقنية المتطورة، والإفادة منها في تطوير المجتمع.
- توفير البنية التحتية والتقنية المتطورة للجامعات، بما يمكنها من تحسين بيئتها التعليمية.
- دمج الطلاب في سوق العمل من خلال إشراكهم في خبرات تعليمية تعاونية، وتدريبهم في مؤسسات القطاع الخاص لتنمية مهاراتهم العلمية والتطبيقية.
(محمد، ٢٠١٧، ٢٥٢)
- تطوير الخطط التعليمية والتأهيلية والدراسات العليا في الجامعات، حيث إن توظيف البحث العلمي الجامعي لخدمة منظمات الأعمال الخاصة في مراحل التنمية كافة، يساعد على تطوير الخطط التعليمية والمناهج وفق الاحتياجات العلمية والعملية القائمة والواقع الخاص السائد في المجتمع، سواء كان من حيث النوعية أو التخصص أو العدد المطلوب، كما يعمل على تأهيل جيل من الخريجين يكون على إطلاع بواقع العمل المستقبلي ومشكلاته.
- نقل المعرفة الحديثة في الجامعات إلى الواقع التطبيقي والاستفادة منها في ابتكار منتجات وأساليب وطرق عمل جديدة.
- يؤدي التعاون على المدى البعيد إلى التقليل من الاعتماد على التقنية الأجنبية المستوردة وتقليل النفقات وزيادة المردود الاقتصادي للقطاع الخاص.
- توظيف أعضاء هيئة التدريس كخبراء ومستشارين في منظمات القطاع الخاص.
(السمحان، ٢٠٢١، ٣١٠-٣١١)
- يهتم بعض الشركات الخاصة بالبحث والتدريس من خلال المشاركة مع الجامعات، لذلك فهي تقدم تمويلاً على أساس تعاقدية، كما تقدم فرصاً للتدريب وفرصاً لتوظيف الخريجين، كما أنها تشارك منظمات المجتمع المدني بصورة كبيرة في تطوير البحث العلمي في الجامعات.
- الحصول على العمالة الماهرة من خلال توظيف الخريجين المؤهلين، ونقل التكنولوجيا وتحقيق اختراعات قابلة للتسجيل، كما تساعد الشراكة البحثية المؤسسات التنموية في الوصول إلى عدد كبير من براءات الاختراع. (إبراهيم، ٢٠١٨، ٨٦)

مما سبق يتضح، أن الشراكة البحثية بين الجامعات وقطاع الأعمال العام والخاص تقوم على أساس التعاون والشفافية والشراكة بين الطرفين، في عدة مجالات لتحقيق منافع وفوائد متعددة لكلا الطرفين؛ فالجامعات تسعى للحصول على دعم مادي ومالي يساعدها في تطوير أدائها وضمان جودة مخرجاتها من برامج وبحوث ودراسات وكوادر بشرية متخصصة في مختلف المجالات، والتي تعد بدورها جزءاً أساسياً من مدخلات قطاع الأعمال بما يسهم في تطوير وتحسين مستوى أدائها وجودة منتجاتها وخدماتها وتعزز من سمعتها ومركزها التنافسي في السوق.

ب- أهداف الشراكة البحثية:

تهدف الشراكة البحثية بين الجامعات وقطاع الأعمال العامة والخاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات الخاصة بكل منهما وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- تحقيق اكتشافات ومعرفة جديدة وتنمية طرق مالية لتمويل البحوث العلمية في الأجل الطويل، ونشر هذه الأبحاث والاستفادة من نتائجها في المجتمع.
- القيام بتطبيقات جديدة في الأجل القصير لتحقيق قيمة مضافة لمنتجات قطاع الأعمال العام منه والخاص وخدماته المقدمة للعملاء؛ حيث تسعى عملية الشراكة البحثية إلى تحالف الجهود من أجل تحقيق أهداف عامة ومشتركة، وتحديد شبكات عمل مشتركة ومستمرة، وتطوير حلول شاملة تساعد المجتمعات على تحقيق أهدافها التعليمية والاجتماعية.
- ربط استراتيجية البحث العلمي في الجامعات بمشكلات ومتطلبات التطوير الشامل لمؤسسات المجتمع، وتمكين الباحثين من التعامل مع مشكلات واقعية والإسهام في إيجاد الحلول المناسبة لها.
- الاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة في مؤسسات المجتمع في تطوير منظومة البحث، والإسهام في تحقيق أهداف التنمية لمؤسسات المجتمع في ظل اهتمام الدولة بهذا المجال. (يوسف؛ ودريالة، ٢٠١٩، ٤٢٧)
- توفير مصادر تمويل البحث العلمي، بحيث يمكن للجامعات تحسين أدائها ورفع كفاءتها التعليمية، وتقوم بدورها المنوط بها في خدمة المجتمع.

- الوصول بالجامعات إلى المعايير الدولية للجودة والتنافسية بين الجامعات.
- تعزيز سمعة الجامعات والمركز التنافسي لها، وتمكينها من مواكبة التطورات في المجالات المختلفة.
- رفع معدلات النشر للبحوث العلمية في المجالات العلمية العالمية، مما ينتج عنه تعزيز المركز التنافسي للجامعات.
- الترابط مع الجامعات الأخرى ومراكز البحوث، مما يعزز مكانة الجامعة عالمياً.
- تطوير إنتاج القطاع الخاص علمياً وتكنولوجياً وتحسين كفاءته. (رحيم؛ وآخرون، ٢٠٢٢، ١٤٨٧-١٤٨٨)

وجدير بالذكر، أنه على الرغم من اختلاف أهداف كل من الجامعات كمؤسسات تعليمية بحثية خدمية، وقطاع الأعمال كمؤسسات ربحية تسويقية، إلا أن هناك أهمية لدور استثمارات القطاع الاقتصادي في دعم وتمويل البحث العلمي وشركته الفعالة مع الجامعات حيث تستفيد الجامعات بدعم القطاع الخاص لتمويل وتطوير البنية التحتية ومستلزمات تشغيل المعامل، كما يستفيد قطاع الأعمال من إمكانات الجامعات وقوتها البشرية وتخصصاتها المتعددة؛ مما يسهم في تطوير منتجاته وخفض تكلفة إنتاجه والارتقاء بقيمته التسويقية. الأمر الذي يسهم بدوره في توفير موارد تمويل إضافية للجامعات وتحقيق استدامتها المالية على المدى البعيد.

ولتحقيق هذه الأهداف وغيرها، هناك بعض المبادئ والشروط التي تقوم عليها الشراكة بين الجامعات وقطاع الأعمال العام والخاص وتتمثل هذه المبادئ وتلك الشروط فيما يلي:

- وجود أهداف مشتركة تسعى كل من الجامعة والقطاع الخاص لتحقيقها.
- ارتباط رسالة الجامعة ورؤيتها وخططها الاستراتيجية بالقضايا المتعلقة بالشراكة مع القطاع الخاص.
- استعداد الطرفين لتبادل المعارف والخبرات والإمكانات المتنوعة مثل: نقل التكنولوجيا، والمشاركة في الإدارة... وغيرها.
- إعادة النظر في التركيب الوظيفي القائم في الطرفين في ضوء تغيير الأدوار المترتبة على قيام علاقة الشراكة.
- تكوين جهاز إداري يتضمن أعضاء ممثلين من الطرفين، تكون مهمته الأساسية مراقبة تنفيذ الخطة، وتقييم مراحلها، وإعطاء التغذية الراجعة، في الوقت المناسب.

- وضع خطة استراتيجية لتنفيذ ما نص عليه العقد، مع توضيح المسؤوليات وزمن التنفيذ، وسبل الرقابة والتقييم. (السمحان، ٢٠٢١، ٣٠٩)
- الشفافية: وتعني التنسيق بين الشركاء من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها كل شريك لتنفيذ الأهداف الموضوعية، مع التعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث خلال فترة الشراكة.
- الالتزام: وهو أن يتم انجاز وتنفيذ الشراكة وفقاً لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك، في ظل مناخ إداري فعال، يتعهد كل طرف فيه بالالتزام بالدور المحدد له من قبل. (الطاهر، ٢٠١٩، ٢٠٨)

ومن خلال هذه المبادئ، يتضح أن الشراكة البحثية تتكون من مجموعة من العناصر والمقومات تتمثل في هدف هذه الشراكة، فقد يكون الهدف كسب موارد إضافية، أو إدخال طرق وأساليب جديدة للعمل، إضافة إلى هيكل الشراكة والعاملين الأساسيين وهم أطراف الشراكة، فضلاً عن المكان والزمان والإجراءات وذلك لتحقيق الهدف الأساس من هذه الشراكة.

ج) أشكال وتطبيقات الشراكة البحثية:

تتعدد تطبيقات الشراكة البحثية بين الجامعات وقطاعات الأعمال، فلا تقتصر على مجرد دعم قطاع الأعمال للبحوث الجامعية ولكنها تأخذ صوراً ونماذج وتطبيقات مختلفة، وفيما يلي بعض هذه التطبيقات: (السمحان، ٢٠٢١، ٣١١-٣١٢) (يوسف؛ ودريالة، ٢٠١٩، ٤٣٠: ٤٣٨) (دسوقي، ٢٠٢٢، ١٢٦: ١٢٨) (محمد، ٢٠١٧، ٢٥٤-٢٥٥)

▪ حاضنات الأعمال الجامعية:

هي حاضنات تؤسس داخل الجامعات ومراكز البحث العلمي وتقدم كل الدعم العلمي والتكنولوجي إلى مشروعات من أجل نجاحها، وذلك من خلال الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية للجامعات فهي بنية من شأنها تحقيق مفهوم الشراكة بين الجامعات وقطاع الأعمال، تسمح بأن يرى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ثمرات جهودهم البحثية تترجم إلى مكاسب اقتصادية. وتختلف مصادر تمويل الحاضنات وفقاً لكل نوع، منها الهادفة للربح وأخرى غير هادفة للربح، منها الحكومية ومنها الممولة بمشاركة من القطاع الخاص، وتقوم جهات مختلفة من هيئات عمومية وشركات خاصة ومؤسسات علمية ومنظمات مهنية ومتخصصة بتقديم أنواع الدعم أو

المشاركة في التمويل اللازم للحاضنات قبل بلوغها مراحل الاعتماد على التمويل الذاتي، ويأخذ التمويل المقدم من هذه الجهات وغيرها صيغاً مختلفة. وتعد حاضنات الأعمال إحدى أهم آليات الشراكة البحثية المستخدمة لغرض دعم البحث العلمي التطبيقي وتنمية المنشآت الاقتصادية الصغيرة المبنية على التقنية والمعرفة والابتكارات، ويمكن عن طريق تلك الحاضنات تسويق نتائج الأبحاث العلمية التي تنتجها تلك الجامعات، كما تساعد على اكتشاف المبدعين والموهوبين في مجتمع الجامعة.

▪ مراكز التميز البحثي:

تعد مراكز التميز البحثي وحدات جامعية علمية غير نمطية، تتسم بإنجازات بحثية نوعية ملموسة، تحقق للجامعة الريادة والتميز، وتصب خدماتها على المجتمع من أجل تنميته واختزال الفجوة البحثية والعلمية مع الدول المتقدمة.

فهي إحدى تطبيقات الشراكة البحثية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، وتهدف إلى الوصول إلى نتائج علمية، وذلك عن طريق نقل التكنولوجيا من المختبر إلى المؤسسات الإنتاجية وسوق العمل، تسويق التكنولوجيا الناتجة من الأبحاث التطبيقية، الاستثمار في الإبداع للوصول إلى التكنولوجيا المتقدمة من خلال الأبحاث المشتركة ذات العلاقة بالصناعة.

▪ الحدائق العلمية:

هي موقع جغرافي واحد يجمع الأنشطة البحثية والتعليمية والتدريبية والصناعية والخدمية، بحيث يسهل تبادل الخبرات والتعاون بين المؤسسات التي تعمل فيها، ومن وظائفها الأساسية تقديم الدعم لعمليات نقل التكنولوجيا إلى مؤسسات الأعمال، ودعم مهاراتها التنافسية، وتحتوي الحدائق العلمية على شركات تستند في عملها إلى التجديد المبني على التقنيات المستحدثة، ومختبرات البحث وتطويرها وفعاليات تعليمية وتدريبية وحاضنات لمؤسسات الأعمال الناشئة.

فهي واحة للتعاون بين الجامعات ومنتسبيها وطلابها من جهة والمشروعات والشركات التي تحتاج إلى المتطلبات المعرفية والتكنولوجية، وتحتوي الحدائق العلمية على مواقع بعض الشركات ومؤسسات صناعية وتجارية مختلفة تتعاون مع كليات الجامعة، وذلك من أجل العمل المشترك والاستثمار المعرفي، وللحدائق العلمية تسميات متعددة منها: مناطق التقنية، مناطق علوم، حدائق تقنية، حدائق بحوث، مدينة التقنية وغيرها من التسميات.

ومن مزاياها: وجود دعم وتمويل للابتكارات وللشركات المتفرعة عن أعمال قائمة، القدرة على الاستعانة بالشركات الكبرى ذات النفوذ، إضفاء سمة الابتكار على المنطقة المحيطة بالحديقة، وجود القدرة على نقل التكنولوجيا وبناء اقتصاد قوي ومتطور، توفير التسهيلات البحثية المتقدمة في الجامعة، إلى جانب توفير بيئة إيجابية ومشجعة للبحوث والتطوير وتخصيص لها مساحات كبيرة في منطقة مخصصة للبحوث في الجامعة.

▪ الكراسي البحثية:

هي مجموعة من الأنشطة العلمية في شتى المجالات تتم من خلال فريق بحثي متخصص في مجال محدد أو مجموعة من المجالات المتكاملة لدعم البحث العلمي، وبناء مجتمع معرفي يتميز بالتخصص والتطوير وتمويل المنجزات البحثية التي يقوم بها الباحثون في صروح الجامعات إلى مخرجات علمية ملموسة يصل أثرها إلى الواقع الحياتي في المجتمع. وتقوم الكراسي البحثية العلمية على أساس المشاركة بين الجامعات وشخصية أو جهة ما خارجها لدعم وتطوير المجال البحثي والعلمي المتخصص؛ حيث تقدم هذه الشخصية أو الجهة التمويل لذلك، في حين تتولى الجامعة تهيئة البيئة البحثية اللازمة لنجاح الكراسي في تحقيق أهدافها، إلى جانب الإشراف على تنفيذ الكراسي العلمية لمهامها ووظائفها التي أنشئت من أجلها.

وتهدف الكراسي البحثية في الجامعات إلى: توفير المصادر المالية واستثمار الموارد المالية للممولين من التبرعات والهبات في دعم المشروعات البحثية، لتحقيق التنمية المجتمعية ومعالجة مشكلات قطاعات المجتمع المختلفة. تعزيز شراكة الجامعات مع قطاعات المجتمع وتفعيل دور الجامعات للإسهام في التحول إلى مجتمع المعرفة لتحقيق التنمية المستدامة، الاستثمار الأمثل لموارد الجامعة المادية والبشرية لخدمة للمجتمع.

▪ المكاتب الاستشارية في الجامعات:

تتم استعادة المؤسسات المجتمعية والقطاع الخاص من الإمكانيات العلمية والبحثية للجامعات في تلبية احتياجاتها، وقد يكون ذلك بشكل رسمي مثل قيام الشركات الصناعية بعمل عقود استشارات مع الجامعات في مجالات بحثية محددة مقابل أجور متفق عليها، أو بشكل غير رسمي يتم بصورة فردية بين بعض الباحثين في الجامعات والشركات الصناعية.

ويسهم هذا التوجه في توفير موارد مالية للجامعات، خفض تكاليف الاستشارات والعمل على إنشاء مرجعيات محلية يمكن اللجوء إليها عند الأزمات، والاستفادة من قاعدة علمية ومعلوماتية وفنية واسعة.

▪ مراكز البحوث المشتركة:

تعد هذه المراكز من أبرز النماذج الإبداعية المتاحة أمام الجامعات لزيادة مواردها المالية مقابل الخدمات التي تقدمها لقطاعات الإنتاج ومؤسسات المجتمع المختلفة، وتتعاون الجامعات مع مؤسسات المجتمع في إنشاء هذه المراكز، ويتكون مجلس إدارتها من ممثلين عن الجامعات وممثلين عن المؤسسات، وتكمن أهمية هذه المراكز في طبيعة المهام البحثية التي تقوم بها وتؤدي دورًا مهمًا من خلال تطوير خطة لمشروعات بحثية يتم التنسيق بشأنها مع مؤسسات المجتمع للحصول على دعمهم المالي مقابل ما تقدمه الجامعات من خدمات لتلك المؤسسات، ويوفر هذا الأسلوب خفضًا في نفقات البحوث، إضافة إلى المعامل والمختبرات والخبرة البشرية عالية المستوى.

▪ منح التراخيص باستغلال حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع:

حيث تمنح الجامعات تراخيص للشركات الصناعية بحق استغلال براءات الاختراع والملكية الفكرية للأفكار المنتجة في الجامعات، مقابل رسوم للترخيص أو نسبة من المبيعات بعد تحويلها إلى منتجات جديدة.

▪ البحوث التعاقدية أو المدعومة:

وتتم من خلال قيام المؤسسات بتمويل بحوث علمية لحل مشكلات محددة لصالحها أو لصالح المجتمع، أو من خلال توقيع عقود شراكة لإجراء مشروعات وأبحاث تطبيقية مشتركة مع الجامعات للإفادة من المعرفة والتكنولوجيا المتطورة فيها وتطبيقها عمليًا في المؤسسات. في إطار العرض السابق للشراكة البحثية- كأحد أشكال الشراكة الاستثمارية- وأهدافها، أهميتها، وبعض تطبيقاتها يتضح دور الشراكة البحثية وتطبيقاتها كمصدر لتوفير موارد مالية إضافية للجامعات، تعد موارد تمويل ذاتية تسهم في تطوير الجامعات وتحقيق استدامتها المالية وبعد العرض السابق لجامعات الشركات، والشراكة البحثية كأحد أشكال الشراكة الاستثمارية بين الجامعات والقطاع الخاص (سواء كان أفراد أو شركات أو مؤسسات أو جامعات محلية أو أجنبية)، يتضح أهداف الشراكة الاستثمارية وأهميتها في تحقيق الاستدامة المالية للجامعات

المصرية وآليات تحقيق هذه الاستدامة، خاصة في ظل محدودية التمويل الحكومي الموجه للجامعات المصرية.

المسار الرابع: التوسع في البرامج المميزة وتسويقها:

ظلت الجامعات لوقت طويل تعتمد فيما تقوم به من نشاطات وجهود على التمويل الحكومي، إلا أنه في ظل التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها العالم عامة والمجتمع المصري خاصة، لم يعد ممكناً للجامعات أن تعتمد على التمويل الحكومي الرسمي بشكل كامل، بل أخذت في البحث عن مصادر للتمويل الذاتي تكون بدائل للتمويل الرسمي، وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية وبرامج أكاديمية توفر لها مصدرًا ذاتيًا للتمويل يمكنها من النمو والتطور والاستدامة، ويعزز من ميزتها التنافسية.

فقد وجدت الجامعات نفسها مندفعة نحو تنافس اقتصادي شديد فرضته عليها القوى والعوامل الاقتصادية، التي نتجت عن ظهور وتطوير الأسواق التعليمية العالمية، وانخفاض معدلات التمويل الحكومي، من هنا لجأ بعض الجامعات سعيًا نحو توفير مصادر تمويل جديدة من خلال استحداث برامج جديدة تسمى بالبرامج المتميزة، أو البرامج المميزة، كمصدر من مصادر التمويل الذاتي. (الإخناوي؛ وشحاته، ٢٠١٧، ٤٠١)

فالتوسع في البرامج المميزة في الجامعات أصبح ضرورة ومصدرًا من المصادر الذاتية لتمويل الجامعات الحكومية في ظل انخفاض مخصصات التعليم العالي والجامعي من الميزانية العامة للدولة، ومن ثم بدأت الجامعات تبحث عن موارد إضافية لها والتي كان من بينها البرامج الأكاديمية باللغات الأجنبية، مثل الإنجليزية والفرنسية كما في كليات التجارة والاقتصاد والحقوق، وهي برامج تم العمل بها في بداية التسعينات من القرن الماضي، وثمة برامج أخرى في تخصصات بيئية أو جديدة كما في كليات الهندسة والطب والصيدلة والزراعة، والتي بدأ معظمها في السنوات ٢٠٠٥/٢٠٠٧، وتعتبر المصروفات التي يدفعها الطالب في هذه البرامج من مصادر التمويل الذاتي للجامعات الحكومية في ظل تزايد الطلب على التعليم الجامعي، والارتفاع المستمر في أسعار الخدمات، وفي ظل تناقص قدرة الحكومة على تمويل التعليم العالي بالكامل. (محمود، ٢٠١٧، ٢٦٨)

وفي هذا السياق أشارت دراسة (نعناع؛ وغنيم، ٢٠٢٠، ٢٥١) إلى إن المؤسسات الجامعية تعمل في بيئة من أهم خصائصها التغير السريع، وتعد المنافسة التي تتلقاها الجامعات سواء

على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي من الدوافع المرئية للأخذ بمدخل تسويق البرامج التعليمية المميزة، فكلما زادت حدة المنافسة، أصبح من الضروري للمؤسسات الجامعية أن تميز خدماتها التعليمية وتسويقها بهدف تدعيم مركزها التنافسي.

١ - مفهوم البرامج المميزة وفلسفتها:

تعد البرامج المميزة برامج دراسية داخل الجامعات الحكومية، تعتمد دراسياً على أنماط حديثة معتمدة عالمياً، ويحق للطلاب الالتحاق فيها بشرط الحصول على الحد الأدنى للقبول في كليات القطاع المعني بالبرامج، دون إضافة شروط جديدة، على أن يسهم الطالب في هذه البرامج بجزء من تكاليف دراسته، وتعتمد التكلفة الإجمالية للفصل الدراسي على عدد الساعات المعتمدة التي يدرسها، مع تحديد رسم الساعات المعتمدة على حسب كل برنامج، وتكون الدراسة فيها بنظام الساعات المعتمدة للفصول الدراسية المنفصلة، وباللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وقد تشترك البرامج مع مؤسسات تعليمية أجنبية أولاً تشترك، ويندرج ضمن البرامج الجديدة بعض البرامج الخاصة التي يلتحق فيها الطلاب الأجانب بمصروفات. (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠٠٦)

و تعرف بأنها: نظام يعمل على توفير مصادر تمويل ذاتية للجامعات، حيث يقوم الطلاب الذين يلتحقون في هذه البرامج، بدفع رسوم دراسية أكثر وهو أمر من شأنه حل بعض الأزمات الاقتصادية للجامعات. (عبد الحكيم، ٢٠١٧، ٢٢)

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها: برامج دراسية خاصة داخل الجامعات الحكومية المصرية، تعتمد دراستها على أنماط حديثة معتمدة عالمياً، ويحق للطلاب الالتحاق فيها بشرط الحصول على الحد الأدنى للقبول في كليات القطاع المعني بالبرامج. (أحمد، ٢٠١٩، ٣٦٥)

وفي هذا السياق تعرفها دراسة (محمد ب)، (٢٠٢٢، ٢١٧) بأنها: برامج دراسة خاصة باللغتين الإنجليزية والفرنسية داخل كليات الجامعات المصرية تعتمد على أنماط حديثة معتمدة عالمياً، يلتحق فيها الطالب بشرط حصوله على الحد الأدنى للقبول في الكلية، ويسهم بجزء من تكلفة الدراسة التي تكون على حسب إجمالي عدد الساعات المعتمدة للفصل الدراسي.

وتعرف أيضاً على أنها: اعتماد البرامج التعليمية على تطبيق أحدث النظم المعتمدة عالمياً، مما يؤهلها لتقديم مستوى عالي الجودة، واستخدام طرق حديثة في التعليم داخل حجرات الدراسة، مما يؤدي في الوقت نفسه إلى دفع نظم وبرامج التعليم الحالية نحو التطوير والتحديث.

(Alqassass, 2018, 17)

كما تعرف بأنها: حزم جديدة من البرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعات، ذات رؤى وأهداف وفلسفة جديدة تسعى إلى دمج الصيغ والنظم الجديدة في التعليم والتقييم في الجامعة من خلال تقديم تخصصات نادرة وبنية جديدة باللغات الأجنبية تدعم الإبداع والابتكار وزيادة الأعمال، وتؤدي دوراً أساسياً في تحسين جودة متخرج الجامعة كي يصبح مؤهلاً لسوق العمل محلياً ودولياً قادراً على المنافسة والتميز، فضلاً عن تحقيق التميز والتفوق الأكاديمي للجامعة في تبوؤ مكان أفضل بين الجامعات المصرية والعالمية، إضافة إلى تحقيق تدفقات تمويلية لتنمية مواردها الذاتية، والانفاق على تطوير العملية التعليمية. (شاهين، ٢٠٢٢، ١٩٢)

وفي إطار العرض السابق لمفهوم البرامج المميزة، يمكن القول بأنها: برامج دراسية خاصة داخل الجامعات الحكومية المصرية بكلياتها المختلفة، تقدم دعماً مادياً للجامعات، من خلال ما يفرض على الطلاب من مصروفات مادية، نظير الحصول على خدمة تعليمية مميزة تخضع للوائح وقوانين الجامعات الحكومية، وتتسم بالتميز والإبداع والابتكار.

وكانت بداية استحداث هذه البرامج في الجامعات المصرية الحكومية مع بداية العام الجامعي ٢٠٠٦/٢٠٠٧، حيث تمت الموافقة على بدء الدراسة في (٣٣) برنامجاً جديداً في (١٣) جامعة مصرية و(٨) قطاعات تعليمية، جاءت في مقدمتها جامعات القاهرة وعين شمس والإسكندرية، والتي استحوذت على ما يقرب من (٥٠٪) من جملة البرامج المميزة المطروحة في الجامعات في ذلك الوقت، وبعدها استحدث العديد من البرامج في جامعات أخرى.

(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، <https://www.heep.edu.eg>)

وترتكز فلسفة البرامج المميزة على الارتقاء بقدرات الجامعات الحكومية لاستيعاب التخصصات العلمية الحديثة، والمجالات البينية والابتكارية من أجل إيجاد بيئة تنافسية لدعم وتطوير الجامعات، وتنمية مهارات وقدرات الطلاب المتخرجين، وربطها بمتطلبات واحتياجات سوق العمل المحلي والعالمي، بما يضمن إتاحة الكثير من فرص العمل ومستقبل مهني متميز لمتخرجيها. (حنفي؛ وآخرون، ٢٠١٣، ٢٤٦)

كما تعتمد تلك البرامج على تطبيق أحدث النظم المعتمدة عالمياً، مما يؤهلها لتقديم تعليم عال الجودة، واستخدام الطرق الحديثة في التعليم المعتمد على التعلم الذاتي، وحل المشكلات وحلقات النقاش، والبعد عن الطرق التي تعتمد على الحفظ والاستظهار، ويؤدي في نفس الوقت إلى رفع نظم وبرامج التعليم الحالية وتطويرها ورفع جودتها. (محمد(ب)، ٢٠٢٢، ٢٢٤)

وتستخدم هذه البرامج المميزة اللغات الأجنبية في الدراسة، كما تتطلب دفع مصروفات مقارنة بالتعليم الذي تقدمه الجامعة للطلاب العاديين، مقابل الحصول على خدمة تعليمية متميزة، الأمر الذي يوفر مصدر تمويل إضافي للجامعات الحكومية.

ومن المبررات الدافعة وراء انتشار البرامج المميزة ما يلي:

- ارتفاع كلفة التعليم الجامعي على الحكومات والتوسع الكمي الهائل في إنشاء الجامعات، وزيادة الموارد المطلوبة لتحديث الجامعات، وتحديث الهياكل المختلفة من التقنيات وشبكات المعلومات، وتحويل الجامعات إلى مجتمعات للتعليم، بما يتطلبه ذلك من أثاث ومباني وأجهزة مادية وكفاءات بشرية، الأمر الذي أدى إلى ضرورة البحث عن مصادر لتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لتمويل الجامعات الحكومية ذاتياً، وتجديد أدوارها داخل المجتمع الذي تعمل فيه. (إسماعيل، ٢٠١٨، ٢٧٩)
- مواجهة الطلب المتزايد على التعلم الجامعي القائم، والخروج من أزماته المتعددة، ومحاولة الوفاء بمتطلبات التعليم الحقيقية، وتقليل العبء بأعداد هائلة من الطلاب يصعب معها تقديم الحد الأدنى من التعليم، خاصة وأن النشرة السنوية للطلاب المقيدون في الجامعات المصرية الحكومية والتي أصدرها الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء تؤكد التزايد المستمر لأعداد الملحقين في الجامعات الحكومية. (صالح؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ٤٨)
- التوجهات المستحدثة في التعليم العالي داخل الجامعات المختلفة في العالم، التي تعتمد على أعداد قليلة بتكلفة مادية معينة، والتعليم المميز نمط من أنماط التعليم المستحدثة، وإحدى الصيغ الجديدة التي صاحبت التقدم الهائل في ثورة التكنولوجيا والتي تستطيع أن تحل بعض مشكلات المتعلمين الذين لم تهيئهم ظروفهم للإستمرار في الالتحاق في برامج التعليم العادية. (Yukselir, 2018, 1016)، الأمر الذي يتطلب التوجه نحو برامج التعليم المميز لمواكبة التوجهات المستحدثة في التعليم العالي في العالم.
- التحدي الذي يواجه الجامعات اليوم، وهو قدرتها على الموازنة بين مواجهة الظروف المختلفة للمجتمعات، ودور الجامعة في تقديم أفضل مخرج تعليمي للمجتمع، الأمر الذي دفع طائفة واسعة من التربويين المعنيين بالتعليم، إلى محاولة تحسين مخرجات

متعلمي المستقبل، بما يشجع على ضرورة تطوير البرامج التعليمية في ضوء بعض التجارب والمتغيرات، لبناء سياسة تعليمية جديدة يشجعها وينتهجها معظم الجامعات، من شأنها أن تحسن من أساليب التدريس داخل قاعات الدرس من أجل تلبية الاحتياجات الحالية للتوسع في البرامج التعليمية الجديدة. (صالح؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ٤٨)

وجدير بالذكر؛ أن التوسع في البرامج المميزة ضمن برامج الجامعات الحكومية، يعمل على تخفيف العبء على الحكومة من ناحية تمويل الجامعات وتوفير موارد تمويل ذاتية، تسهم في تحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية، وبالتالي نموها وبقائها واستمرارها وتحقيق ميزة تنافسية لها، من خلال توفير تخصصات بينية جديدة باللغات الأجنبية تدعم الابتكار والإبداع وريادة الأعمال.

٢- أهمية البرامج المميزة وسماتها:

تكمن أهمية البرامج المميزة، في تميزها عن البرامج العادية، واختلاف طبيعتها، وتتضح هذه الأهمية فيما يلي:

- تعد مصدرًا من مصادر التمويل الذاتي للجامعات، إذ تعتمد على استعادة تكاليف التعليم الجامعي، حيث يدفع فيها الطلاب مصروفات، مقابل حصولهم على خدمة تعليمية متميزة، بما يحقق تدفقات تمويلية تعمل على تنويع مصادر التمويل، ويساعد الجامعة على تحقيق أهدافها وأنشطتها في النواحي التعليمية والبحثية والخدمية.
- تحقيق التميز والتفرد للجامعات وتعزيز القدرة التنافسية العالمية ويكون ذلك من خلال التميز في التخصصات التي تقدمها البرامج المميزة التي لا يستطيع المنافسون تقليدها، وتقديم خدمات متنوعة عالية الجودة تلبي كافة حاجات المستفيدين وابتكار قيمة مضافة للجامعة، بما يضمن التنافس على المستوى المحلي والدولي وصولاً للتصنيفات العالمية. (عبد الحميد، ٢٠٢١، ٩٢٠)

- تعزيز الوضع المالي للجامعات، وتحسين سمعتها وصورتها في المجتمع وتعزيز القدرة التنافسية لها مع الجامعات الأخرى ودعم دور الجامعة في خدمة المجتمع، وتعميق المسؤولية الاجتماعية لديها؛ إضافة إلى المنفعة التي تعود على الموارد البشرية والأكاديمية والعاملين في الجامعة من حيث تحسين الدخل لديهم، ورفع مستوى أدائهم،

وذلك من خلال العائد المادي الذي يمكن أن تدره عليهم هذه البرامج المميزة.

(الزكي، ٢٠١٧، ٦٤٦)

- تحقيق جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب، حيث يتم التعليم في مجموعات صغيرة، يتراوح عدد الطلاب في كل مجموعة بين (٥٠-٦٠) طالبًا، في كل مقرر (٢٥) طالبًا في المعمل، إضافة إلى إتاحة الفرص لكل طالب لاختيار المقررات والتخصصات التي تناسب قدراته وميوله، وتوفير قدر كاف من المرونة لتغيير مساره الأكاديمي والدراسي. (محمود، ٢٠١٧، ٢٦٧)
- تقديم تخصصات علمية حديثة ومعترف بها عالميًا ومطلوبة في سوق العمل، لأن هدفها مواجهة التطورات العالمية، لتخريج طالب متميز علميًا ومطلوب في سوق العمل.
- تحقيق مبدأ التنافسية بين الجامعات الحكومية في محاولة منها، لتقديم أفضل البرامج واللوائح والمواد الدراسية التي تحقق نفعاً للمنتج التعليمي.
- توفير ظروف تعليمية حديثة، تساعد الطلاب على الفهم والاستيعاب وبصفة خاصة في ظل الأعداد الصغيرة نسبيًا، مع توافر تجهيزات تكنولوجية ونظم تعليمية متطورة، وكذلك التدريس باللغة الأجنبية في جميع المواد الدراسية. (صالح؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ٤٦-٤٧)
- تحقيق الريادة العلمية والأكاديمية، من خلال توفير بيئة عمل ديناميكية داعمة للنمو العلمي والأكاديمي للطلاب الملتحقين، ومناخ إيجابي يسمح بتبادل الآراء والأفكار الإبداعية بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتشجيع إجراء البحوث والمشروعات الطلابية التنافسية، مما يسهم في بناء الطلاب بناءً شاملاً متكاملًا، من خلال إكسابهم المهارات الريادية والقيم الثابتة التي تتيح لهم الفرص، ليكونوا رواد أعمال قادرين على الإنتاج وتلبية متطلبات سوق العمل. (عبد الوهاب، ٢٠١٨، ٨٤٦)
- تحقيق التميز المهني، حيث تضمن مستقبلاً مهنيًا متميزًا لمن يلتحق فيها، فهي تزود الطلاب بالمعارف والمهارات اللازمة لاقتناص الفرص في بيئات العمل، وتدريبهم على التسويق الابتكاري، وتنظيم الموارد لمواجهة المخاطر، وإنشاء مشروعات جديدة متميزة.

- مساندة المستجدات المحلية والعالمية، من خلال متابعة التطورات في سوق العمل، والعمل على مواكبتها، والتواصل المستمر مع المصانع والشركات ورجال الأعمال للوقوف على متطلبات واحتياجات سوق العمل وكافة جوانب التنمية في مختلف المجالات. (شاهين، ٢٠٢٢، ٢٠٨)
- وتنوع أهمية البرامج المميزة في الجامعات الحكومية من خصائصها وسماتها التي تميزها عن البرامج الجامعية التقليدية، وتتمثل هذه الخصائص وتلك السمات فيما يلي: (وزارة التعليم العالي (أ)، ٢٠١٨، ٦) (وزارة التعليم العالي (ب)، ٢٠١٨، ١-٥)
- تتبنى معايير أكاديمية قومية وعالمية في نظمها التعليمية، وذات قطاع معتمد لتقييم الأداء.
- تقدم تخصصات نادرة وبينية متعددة التخصصات، تتوافق مع احتياجات سوق العمل.
- تحدد مواصفات المتخرج طبقاً للاحتياجات الفعلية للمجتمع، ومتطلبات سوق العمل المحلي والدولي، مما يساعد على إتاحة فرص عمل للمخرجين.
- تعتمد على نظام الساعات المعتمدة في الدراسة، وتوفر نظام الإرشاد الأكاديمي للطلاب المسجلين في البرامج، وتتيح فرص دمج أكثر من تخصص في المجال الذي يدرسه الطالب.
- تدعم تعليمًا رياديًا يجمع بين المحتوى الأكاديمي والتدريب والتطبيق، واستخدام الطرق الحديثة في التعليم والتعلم (التعلم الذاتي - حل المشكلات - حلقات النقاش - المشروعات الطلابية - العمل في فريق)، والاعتماد على الموارد الرقمية والمكتبات الإلكترونية.
- تشجع على مشاركة الأطراف المجتمعية ذات الصلة في تصميم البرامج، وتقوم باستطلاع آراء الطلاب والمستفيدين في المقررات الدراسية، والاستفادة منها في تطوير البرامج.
- توفر معايير معتمدة ومعلنة لاختيار أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، القائمين بالتدريس في هذه البرامج، مع وجود خطط معتمدة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم في أساليب التعليم والتعلم الحديثة.

- تدعم الشراكة مع جامعات محلية وعالمية، وتتيح الحصول على شهادتين أو أكثر، أحدهما من الجامعة المقدمة للبرنامج، والأخرى من جامعات دولية أجنبية في عدد من التخصصات.
 - توفر آليات لتفعيل نظم المساءلة والمحاسبة في كل برنامج، وسياسات معتمدة للتعليم والتعليم تتفق وطبيعة كل برنامج، وتستند كذلك إلى خطة معتمدة للتدريب الميداني لطلاب كل برنامج.
 - تستعين بمراجعين خارجيين في التخصص لمراجعة هياكل ومحتويات البرامج، وتدعم التطوير المستمر المعتمد على المعارف المعاصرة والبحوث الحديثة في التخصص.
- مما سبق تتضح أهمية البرامج المميزة للجامعات والطلاب وكذلك المجتمع، فهي مصدر لتتوع مصادر تمويل الجامعة وتوفير تمويل ذاتي لها، يساعد على تطوير خدماتها وبرامجها وتحقيق استدامتها ماليًا، وبالنسبة للطلاب فهي توفر بيئة تعليم وتدريباً يتسم بالتميز والتفرد والريادة والإبداع والابتكار بشكل يعزز من مهارات المتخرجين، أما المجتمع فتوفر له خريج ذا مهارات وقدرات تتناسب ومتطلبات سوق العمل المتغيرة وتحقيق التنمية المستدامة له.
- وانطلاقاً من هذه الأهمية وذلك الدور الذي تقوم به البرامج المميزة والفوائد التي تعود على الجامعة والمجتمع والطلاب من خلالها، أصبح تسويق هذه البرامج أمراً ذا أهمية في تعريف المستفيدين بهذه البرامج والتخصصات العلمية البينية المتاحة، مما يؤدي إلى توجيه المستفيدين نحو هذه البرامج، إضافة إلى معرفة احتياجات وتطلعات المستفيدين في المستقبل، ومراعاة هذه الاحتياجات في البرامج المقدمة، وهذا التواصل بين الجامعات والمجتمع المحيط بها وتسويق الخدمات والبرامج المتاحة فيها، يعود بالفائدة على الجامعة من حيث زيادة الإقبال على هذه البرامج، وزيادة الموارد المالية الذاتية للجامعة وتحقيق بقائها ونموها وتطويرها واستمرارها.

٣- أهداف البرامج المميزة ومرتكزاتها:

- لم تعد البرامج المميزة هدفاً في حد ذاتها، بل وسيلة لتحقيق أهداف تعود بالفائدة على الجامعات والطلاب والمجتمع من أهم هذه الأهداف مايلي:
- زيادة الموارد المالية، وذلك من خلال إعادة النظر في تركيب المؤسسات الجامعية، بهدف تقليل كافة صور الهدر، بما يؤدي إلى توفير مجموعة من الموارد الإضافية، وتكمن أهمية التوسع في الموارد المالية في التأثير الذي تتركه في الناتج التعليمي، من

- حيث الكمية أو من حيث نوعية النتائج التعليمية التي قد يتركها أثر البرامج على المجتمع.
- تحقيق الديناميكية في فلسفة التعليم، التي تعكس المرونة التي عليها التعليم بعيداً عن الجمود والتقليدية، بحيث يكون هناك من البرامج والأنظمة التعليمية، ما يغطي بعض القصور في البرامج الأخرى، سواء من حيث تغطية النفقات والتمويل، أو من حيث جودة الخدمات التعليمية المقدمة.
 - تنمية الاستقلالية في التعليم، حيث تمثل البرامج المميزة نطاقاً محكماً حرّاً، ففي ظلها تكون مهام المؤسسة الجامعية واضحة ومحددة أي محكمة ويكون لها نصيب في إدارة الذات، بحيث تكون مسؤولة عما تحقّقه من ناتج، حيث تتوقف البرامج المميزة على اكتساب المهارات اللازمة لمعايشة العصر، وتنمية ثقة المتعلم في نفسه نتيجة وصوله إلى المعلومة بنفسه، فتتمو قدرات النقد والتقويم والابتكار لديه، و زيادة العائد العلمي نتيجة مروره بالمواقف المختلفة. (صالح، ٢٠٢٣، ٤٤ - ٤٥)
 - استحداث برامج تعليمية حديثة مطلوبة لسوق العمل المحلي والدولي، مما يساعد على إعداد خريجين ينافسون - وبقوة - في سوق العمل المحلي والإقليمي.
 - رفع مستوى الأداء في منظومة الجامعات الحكومية ببرامج دراسية متطورة تتبع المعايير الأكاديمية القياسية في كل الكليات في الجامعات الحكومية، بما في ذلك تحقيق مستوى من الأداء يتفق مع معايير الجودة، وتحقيق كثافة طلابية تحقق النسب والمعايير القياسية.
 - إعداد كوادر بشرية متخصصة وذات كفاءة عالية في تخصصات بينية متفردة وفي مجالات مختلفة تؤهلهم للمنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي والعالمي. (محمد (ب)، ٢٠٢٢، ٢٢٥)
 - نشر ثقافة التعليم القائم على التميز والإبداع والابتكار، والأخذ بالنظم الجديدة في التعليم والتقييم لإعداد متخرج متميز قادر على المنافسة في سوق العمل.
 - التعاون الأكاديمي الدولي مع الجامعات المتميزة في الخارج لإثراء وتطوير البرامج وتدويلها.

- مساعدة الطالب على العمل بفاعلية كفرد أو من خلال فريق في تصميم وتنفيذ المشروعات الابتكارية.
- تحسين الوضع المالي لكل العاملين في الجامعة، وتطوير البنية التحتية الأساسية التي تخدم كافة الطلاب فيها. (شاهين، ٢٠٢٢، ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩)
- تعزيز الصورة الإيجابية والسمعة الجاذبة عن الجامعة تجاه كافة المستفيدين من منتجاتها وخدماتها، وبالتالي جذب أفضل الكفاءات من الموارد البشرية.
- تحقيق التميز التنافسي للجامعة من خلال جذب أكبر عدد من الطلاب والباحثين والمستفيدين من المخرجات الجامعية.
- تطوير الخدمات التعليمية للجامعة عن طريق فهم الإطار الواسع للتغير الذي يطراً على المحيط الداخلي والخارجي لها، ولا تقتصر الخدمات على التعليم فقط بل تتعدى ذلك إلى تقديم الاستشارات التطبيقية، وعرض برامج تعليمية جديدة، وعرض برامج التدريب والتطور؛ التوسع والانتشار المحلي والإقليمي والدولي من خلال استخدام التكنولوجيا وشبكات الإنترنت في تسويق الخدمات الجامعية. (محمود، ٢٠٢١، ٤٥)
- ويتم تحقيق هذه الأهداف في ضوء المرتكزات المرجعية التي تعتمد عليها البرامج المميزة والتي تعد بمثابة شروط ومعايير للالتحاق والدراسة في هذه البرامج التعليمية المميزة، وتمثل هذه المرتكزات فيما يلي: (كلية الهندسة، ٢٠٢١، ٨) (محمد (ب)، ٢٠٢٢، ٢٢٥-٢٢٧)
- يكون قبول الطلاب من خلال مكتب التنسيق، ولا تزيد نسبتهم عن ٢٠٪ من طلاب كل فرقة.
- يخضع التعليم في هذه البرامج لمراجعات ومعايير أكاديمية عالمية، ويراعى احترام مبدأ تكافؤ الفرص.
- يكون جزءاً من الدراسة بنظام التعلم الذاتي إلكترونياً، مما يزيد من قدرة الجامعة على طرح برامج جديدة ويسهم في نشر فكرة التعلم الذاتي.
- تعتمد البرامج المميزة على نظام الساعات المعتمدة دراسياً، واستخدام النظم الحديثة المعتمدة على الاتصال عبر شبكة المعلومات، مما يتيح قدرًا أكبر من التفاعل، واستخدام الطرق الحديثة في التعليم.

- يجتاز الطالب ما لا يقل عن (١٢٥) ساعة معتمدة من متطلبات الدراسة للحصول على الدرجة الجامعية الأولى، أو ما يناظرها في النظام الأوروبي والدولي بناء على طبيعة التخصص.
- يتم إنشاء وحدة للإشراف المالي والإداري للبرامج، ووضع لائحة مالية أساسية تقرها الكلية والجامعة والمجلس الأعلى للجامعات، وعمل موازنة كاملة قبل بدء العام الدراسي، تعتمد من مجلس الجامعة، يتم تقديم ميزانية فعلية (حساب ختامي) في نهاية العام الدراسي، توضح مدى مطابقتها للموازنة وتعتمد من مجلس الجامعة.
- توفر البنية الأساسية وفقاً للمعايير القياسية، من حيث مساحة المباني المستخدمة، قاعة المحاضرات والمعامل والمكتبة، شبكة معلومات، وتوفير معامل حاسبات مناسبة ومطابقة للمعايير، ويتم توفير معايير الأمان الكاملة للبنية الأساسية، ووجود صيانة دائمة لها.
- يجتاز الطالب اختيار قبول تحريياً، وفي حالة نجاحه يجتاز اختباراً شفوياً، ولا يقبل الطالب إلا بعد أن يجتاز امتحانات القبول بنسبة لا تقل عن ٦٠٪.
- يحصل الطالب على شهادة اتقان اللغة الإنجليزية من جهة يعتمدها مجلس الكلية المرشح لها.
- لا يشترط السفر للحصول على الشهادة المزدوجة في برامج التوأمة والشراكة مع جامعات دولية، وإذا رغب الطالب في السفر لفصل دراسي أو أكثر يمنح تخفيضاً على المصروفات الدراسية في الدولة المسافر إليها، ويتسلم الطلاب كارتنيها كطلاب في الجامعة في الدولة الأجنبية، حيث تنص اتفاقات التعاون الخاصة بهذه البرامج على معاملة طلاب البرامج الدولية كطلاب محليين لهم كافة الحقوق والواجبات للطلاب المسجلين في الجامعة في الدولة الأجنبية.
- ومن العرض السابق لأهداف البرامج المميزة ومركزاتها، يتضح تميزها عن البرامج التقليدية وأهميتها بالنسبة للجامعات والطلاب والمجتمع إذ تهدف إلى توفير موارد مالية إضافية للجامعة تساعدها في تطوير البنية التحتية وكذلك العملية التعليمية وتحسين الوضع المالي للعاملين، وتحقيق بقائها واستمرارها واستدامتها مالياً، إضافة إلى استحداث برامج تعليمية ببنية جديدة متطورة تتناسب واحتياجات سوق العمل، وإمداد الطلاب بالمهارات اللازمة لمتطلبات سوق العمل.

انطلاقاً من أهمية البرامج المميزة فى الجامعات الحكومية وكذلك أهدافها ومرتكزاتها التي تقوم عليها وتميزها عن البرامج التقليدية، يمكن القول بأن التوسع في هذا النوع من البرامج وتسويقها، أمر ذا أهمية كبرى كأحد مسارات تحقيق الاستدامة المالية للجامعات المصرية

نتائج البحث وتوصياته:

تتمثل أهم النتائج التي توصل إليها البحث فيما يلي:

- هناك مسارات ومصادر متنوعة ومتعددة للحفاظ على القدرة المالية للجامعات الحكومية المصرية، وتحقيق استدامتها المالية منها: التوسع فى الجامعات الحكومية الأهلية، إدارة الأصول الاستراتيجية للجامعات المصرية، دعم الشراكة الاستثمارية، التوسع في البرامج المميزة وتسويقها، فمن الممكن أن تتبنى الجامعة واحدة من هذه المسارات أو أكثر وفقاً لإمكاناتها وطبيعة المجتمع المحيط بها وخصائصه واحتياجات المستفيدين.
- اهتمام وتركيز استراتيجية التعليم العالى والبحث العلمى ٢٠٣٠ على استدامة الجامعات الحكومية المصرية وخاصة الاستدامة المالية، نظراً لتأثير البعد الاقتصادى للاستدامة على الأبعاد الأخرى.
- أهمية الاستدامة المالية فى تميز وتنافسية وريادة وبقاء الجامعات الحكومية فى عالم شديد التنافس، وتحقيق هذه الاستدامة من خلال مصادر واستراتيجيات متعددة ومقومات ومتطلبات متنوعة.
- تشير مؤشرات واقع تمويل الجامعات الحكومية إلى محدودية وضعف التمويل الحكومى الموجه لهذه الجامعات.

توصيات البحث:

بناء على ما توصل إليه البحث من نتائج وما عرضه من محاور، فإنه يوصى بما يلى:
إن تبنى أحد هذه المسارات وتحقيق الاستفادة الحقيقية منها فى تحقيق الاستدامة المالية للجامعات المصرية، يتطلب ذلك مجموعة من المتطلبات، تعد بمثابة آليات لتفعيل وتعزيز هذه المسارات، وتتمثل هذه المتطلبات وتلك الآليات فيما يلى:

▪ متطلبات التوسع في الجامعات الحكومية الأهلية:

- التسويق المحلي والدولي الفعال لبرامج وخدمات الجامعات المتاحة واستخدام وسائل متعددة في هذا التسويق وخاصة الدولي منه لتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين المختلفة والمتغيرة على نطاق أوسع.
- دعم البرامج ذات التخصصات البينية، لتلبية حاجات متجددة محلية وعالمية، وحل مشكلات مجتمعية لم تحل بالبرامج التقليدية القائمة، ومواكبة التطورات الحديثة في العلوم المهنية والإفادة المثلى من الموارد من خلال توظيف طاقات أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب، لتوفير تعليم متميز بدلاً من البحث عنه في دول أخرى، مثال ذلك تكنولوجيا النانو وعلوم الفضاء والاتصالات، والطب الحيوي، وهندسة الطاقة المتجددة وغيرها من التخصصات البينية والمتداخلة التي يحتاجها سوق العمل ومجالاته.
- و يتفق ذلك مع ما أشارت إليه الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠ وأهمية ذلك في تحقيق الاستدامة ببعدها الاقتصادي وضرورة التكامل بين التخصصات المختلفة واحتياجات المجتمع وسوق العمل.
- توفير الدعم المادي المجتمعي من خلال نشر الوعي الثقافي بأهمية الجامعات الأهلية المجتمعية ودورها في بقاء واستمرار الجامعات الحكومية التي ظهرت في كنفها، الأمر الذي يتطلب وجود جامعة أهلية في كل محافظة تدعم الجامعة الحكومية القائمة.
- استخدام الجامعات الأهلية هياكل وتنظيمات إدارية تعتمد بقدر كبير على اللامركزية والتخطيط الاستراتيجي بما يناسب هذا النوع من الجامعات وفلسفتها.
- استكشاف البرامج الأكاديمية المطلوبة حسب احتياجات كل محافظة وعلى ضوء احتياجات المعرفة المتكاملة والمتغيرات والتحديات العالمية والتي يجب أن تبدأ بها الجامعة نشاطها الأكاديمي مع وضع احتياجات المجتمع المحيط بالجامعة في الاعتبار، وذلك من خلال التعرف على وجهات نظر المسؤولين في مختلف القطاعات العامة والخاصة وكذلك رغبات طلاب المرحلة الثانوية والمستفيدين.
- وجود خطة استراتيجية ترسم التوجيهات الاستراتيجية للجامعة وتطلعاتها المستقبلية لتحقيق الغايات والأهداف المأمولة، إضافة إلى الحفاظ على كافة الموارد المتاحة لديها واستخدامها

بشكل أمثل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والاستمرار في تطوير خطط واستراتيجيات التعليم طويلة الأجل.

- الاهتمام بالإرشاد والإشراف الأكاديمي واستقطاب كفاءات متميزة للعمل في الميدان، لما له من دور حيوي ومهم في مساعدة الطلاب في دراستهم واختيار تخصصاتهم.

- دمج ريادة الأعمال في البرامج التعليمية، مما يؤدي إلى إطلاق المشروعات الابتكارية المنتجة، وبذلك يتحول دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل، فالتعليم التقليدي يسعى إلى البحث عن توافق مخرجاته مع متطلبات سوق العمل، بينما التعليم الريادي الناتج عن دمج الريادة في برامج التعليم يستهدف خريجين قادرين على توفير فرص العمل، الأمر الذي يتطلب التوجه نحو البرامج الدراسية عالية الجودة والأكثر توجهًا نحو المهن في سوق العمل.

- عقد اتفاقات وشراكات مع بعض الجامعات ذات الخبرة الواسعة في مجال التعليم الأهلي، بما يساعد الجامعات الأهلية التابعة للجامعات الحكومية المصرية في عملها واعتماد برامجها ومقرراتها بشكل يتفق مع احتياجات سوق العمل محليًا وعالميًا.

▪ متطلبات ادارة الأصول الاستراتيجية للجامعات المصرية:

- اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأصول بناءً على معلومات كاملة دقيقة وفي الوقت المناسب، والتركيز على نشاط إدارة الأصول وتوفير رؤية موحدة لإدارة الأصول يتم عرضها على مجلس الجامعة.

- بناء آلية لإدارة الأصول الاستراتيجية، كتأسيس نظام تحليل مالي، الأمر الذي يتطلب توافر فريق مسئول عن إدارة الأصول الاستراتيجية.

- التوجه إلى التجارب الأجنبية والإفادة منها في تطوير وتحسين نظام إدارة الأصول الاستراتيجية واستخدام نظام معلوماتي متقدم لإدارة هذه الأصول.

- التركيز على المتطلبات الأكاديمية بالتنسيق مع مجموعة عمل إدارة أصول رأس المال، وذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية للجامعة ورؤيتها.

- التأكيد على دور الهيكل الإداري في المؤسسات الجامعية، وذلك من خلال الشفافية في إتاحة المعلومات، وإقامة التحالفات والشراكات والتوجه نحو الرؤية والأهداف الاستراتيجية للجامعة.

- الاستثمار في الأصول الرأسمالية من خلال برنامج إعادة تطوير رأس المال في الجامعة، ومشتريات الأصول الرأسمالية الناشئة، الشراكات.

▪ متطلبات دعم جامعات الشركات:

- أن يكون مجلس إدارة جامعات الشركات من قيادات تعليمية، وقيادات إدارية، ونسبة ممثلة من رجال الأعمال لنقل الصورة الواضحة عن طبيعة سوق العمل، من أجل تطوير وتحسين الكفاءة الخدمية والإنتاجية.

- الاتجاه نحو التعلم الافتراضي باعتباره بديلاً تربوياً يساعد في تغيير مساقات التعليم التقليدية، عن طريق استخدام بيئات التعلم والتعليم الإلكترونية، الذي يعد مدخلاً فعالاً في تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي عامة.

- ضرورة نشر ثقافة الشراكة الاستثمارية بين الجامعة والمجتمع بمؤسساته الإنتاجية والخدمية، وعمل دراسات حول احتياجات المجتمع بأفراده ومؤسساته الخدمية والإنتاجية التي يمكن أن تسهم الجامعة في تليبيتها.

- ضرورة وضوح رؤية ورسالة جامعة الشركات، بشكل يعكس الخصائص المميزة للجامعة ومدى واقعيتها، وتحقيق التميز والريادة للجامعة والشركة الأم، وتكون معلنة للطلاب والمستفيدين.

- أن تتسم سياسات القبول فيها بالشمول والتنوع واستخدام معايير ثابتة لاختبار الطلاب، وأن تتسجم مناهجها مع احتياجات سوق العمل المتغيرة، وتتبنى مداخل إبداعية ودراسات بينية متنوعة وتوفر بيئة تعليمية وبحثية عالية الجودة تعمل على تطوير مهارات الطلاب.

- وعي وإدراك المسؤولين والقيادات بأهمية ودور هذا النوع من الجامعات وأهمية الشراكة بالنسبة للجامعات والشركات الأم وكذلك المجتمع وأفراده.

▪ متطلبات دعم الشراكة البحثية:

- أن تبرز رؤية ورسالة الجامعات المصرية الصلة والعلاقة بين البحث العلمي والتنمية الاقتصادية وتأثيرها على اقتصاد المعرفة، فضلاً عن تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في البحوث التطبيقية، والنص على الشراكة في الخطط الاستراتيجية للجامعة وكنياتها.

- نشر الوعي بأهمية الشراكة البحثية بين الجامعات وقطاع الأعمال، وأن تضع الحكومة ضمن أولوياتها، دعم تلك الشراكة لما لها من تأثير إيجابي اجتماعيًا واقتصاديًا على كافة القطاعات، وتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية.
- عقد لقاءات إرشادية تضم ممثلين عن الجامعة، وكذلك رجال أعمال وممثلين عن شركات قطاع الأعمال، يتم خلالها تحديد الأهداف لكلا الطرفين، وكيفية صياغتها بطريقة إجرائية مما يعود بالنفع على كلا الطرفين.
- وضع خطة استراتيجية للشراكة البحثية مع قطاع الأعمال، وتطوير الاتصالات بين الجامعة والشريك الخارجي، وتعزيز التعاون الرقمي لتبادل المعلومات وقواعد البيانات وإقامة صلات تعاون بين الباحثين وممثلي الشركات.
- إنشاء مراكز للشراكة والتعاون البحثي بين الجامعات المصرية وقطاع الأعمال تضم مكاتب التراخيص، وإبرام الاتفاقات وعقود الشراكة وتسجيل براءات الاختراع والملكية الفكرية.
- الاهتمام بالتسويق البحثي، وعرض الأفكار والأبحاث الجامعية التي تكون مركز اهتمام قطاع الأعمال، وتحديد كيفية التواصل والشراكة.
- دعم وتفعيل وتعزيز تطبيقات الشراكة البحثية المختلفة مثل مكاتب ومراكز الاستشارات والحضانات والكراسي البحثية ومراكز البحوث المشتركة والبحوث التعاقدية وغيرها.
- تفعيل وتحديث نظام الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، ووضع سياسات ملزمة بهما لضمان الحقوق لأطراف الشراكة البحثية.

▪ متطلبات التوسع في البرامج المميزة:

- التقييم المستمر لأداء الجامعات، وتحديد الوضع الحالي للجامعة مقارنة مع الجامعات الأخرى المنافسة. واستحداث برامج جديدة تتنافس مع البرامج الموجودة في الجامعات الأخرى، إضافة إلى إلغاء البرامج المتشابهة والمكررة في بعض الجامعات، وذلك لتحقيق النقرد والتميز والريادة.
- استطلاع الآراء وإجراء الدراسات حول احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي والعالمى لرصد المتغيرات التي تؤثر في متطلبات المستهدفين من الخدمات الجامعية، والتعرف على مواصفات المتخرج المطلوب، ليتم في ضوءها تحديد نوعية وطبيعة البرامج المميزة المطلوبة.

- تنظيم لقاءات مفتوحة مع المستفيدين، لعرض طبيعة وجدوى البرامج المميزة، واقتناعهم بالالتحاق فيها، والترويج والتسويق لهذه البرامج على نطاق واسع.
- دعم التعاون والشراكة والتشبيك الأكاديمي مع جامعات عربية عالمية متميزة، للاستفادة من خبراتها في البرامج المميزة وتسويقها والخدمات المعرفية الجديدة، ودعم الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس، لزيادة فرص التعاون والاطلاع على كل ما هو جديد.
- وضع خطة استراتيجية ومنظومة متكاملة من السياسات والإجراءات لتنظيم وتطوير البرامج المميزة في الجامعات، واتخاذ ما يلزم من قرارات تدعم هذا التوجه، والاسترشاد بمعايير ومؤشرات الجودة العالمية.
- توافر استراتيجية تسويقية محددة وواضحة للبرامج المميزة في كل كلية من كليات الجامعات، تكون ذات رؤية ورسالة وأهداف محددة وتتوافر فيها عناصر المزيج التسويقي للخدمات التعليمية (الخدمات التعليمية- التسعير(الرسوم الدراسية)- ترويج الخدمات التعليمية -توزيع الخدمات التعليمية (المكان والزمان)- فريق عمل التسويق- التسهيلات المادية الداعمة - إجراءات تقديم الخدمة)
- توافر فلسفة مغايرة للأدوار النمطية لأعضاء هيئة التدريس والانتقال من النمط التقليدي إلى الأداء المتطور، وامتلاك مهارات وجدارات التعلم الرقمي وتوظيف التكنولوجيا ودمجها في العملية التعليمية.
- توفير الإمكانيات المختلفة اللازمة لتحقيق أهداف البرامج المميزة ورسالتها، وتيسير إجراءات القبول وسير العمل، تسهياً على الطلاب بعيداً عن الإجراءات الروتينية المعقدة.
- التأكيد على مفهوم ابتكار قيمة وليس إضافة قيمة في البرامج المميزة، من حيث ابتكار واستحداث تخصصات بينية جديدة تتفق واحتياجات سوق العمل الجديدة.

خاتمة

نظراً لمحدودية مصادر التمويل في الجامعات الحكومية، وضعف المخصصات من ميزانية الدولة، أصبح من الضروري البحث عن مصادر وسياقات لتوفير موارد إضافية لتمويل التعليم الجامعي، واستمراره في تحقيق أهدافه ورسالته، وتلبية احتياجات المستفيدين ومتطلبات سوق العمل، والحفاظ على استدامته المالية، فهناك مسارات متعددة لتحقيق هذه الاستدامة، منها ما

يركز على استثمار وإدارة الأصول الاستراتيجية المتاحة في الجامعات، ومنها ما يركز على الشراكة الإستثمارية مع القطاعات المجتمعية الخاصة والعامة، والبعض الآخر يركز على استحداث برامج بينية مميزة ، واستحداث هياكل جامعية جديدة في إطار الجامعات الحكومية القائمة مثل الجامعات الأهلية، كل هذا وغيره يمثل مسارات ومصادر لتحقيق الإستدامة المالية، واستمرار وبقاء الجامعات الحكومية.

المراجع

أولا المراجع العربية:

- إبراهيم ،محمود السيد عباس؛ وآخرون(٢٠٢٢):البحث التربوى وتطوير تمويل التعليم الجامعى المصرى، مجلة شباب الباحثين فى العلوم التربوية، جامعة سوهاج- كلية التربية، ع(١١)، إبريل.
- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي (٢٠٢٢): تصور مقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية بالقاهرة، ع (١٩٤)، ج (٢)، أبريل.
- إبراهيم، هالة أحمد (٢٠١٨): تفعيل دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية،كلية التربية، مج (٣٣)، ع (٤)، مارس.
- أبو شعبان، وئام رياض مصباح (٢٠٢٢): أثر إدارة البيانات الضخمة على تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
- أبو شمالة، نواف محمود محمد (٢٠١٨): الارتقاء بالتعليم في الدول العربية: متطلبات الاستدامة وقيود التمويل، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مج (١٩)، ع (٣)، يوليو.
- أحمد، دينا حامد على حامد (٢٠١٩): البرامج المميزة بجامعة المنصورة مدخل لتدويل التعليم تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة- كلية التربية، ع (١٠٦)، ج (١).
- أخبار اليوم البوابة الإلكترونية (٢٠٢١): المصروفات أقل من الخاصة تعرف على مميزات الجامعات الأهلية، فيديو، الخميس، ٢ سبتمبر ٢٠٢١.

- اسكندر، زهراء جاد الله حمو (٢٠٢١): دور التمويل الأخضر في تحقيق الاستدامة المالية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرفى جيهان والموصل للتنمية والاستثمار في محافظة نينوي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة كركوك- كلية الإدارة والاقتصاد، مج (١١)، ع (١)، نوفمبر.
- اسماعيل، طلعت حسين (٢٠١٧): تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع (٩٥)، أبريل.
- اسماعيل، علا عاصم السيد (٢٠١٨): مشكلات برامج التعليم المميز بكليات التربية بالجامعات المصرية ومتطلبات مواجهتها من وجهة نظر الطلاب: دراسة ميدانية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مج (٧)، ع (١).
- الإخناوي، محمد السيد محمد؛ وشحاته، حامد أحمد محمد (٢٠١٧): تسويق البرامج المميزة بجامعة المنصورة: مدخل لتعزيز ميزتها التنافسية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ- كلية التربية، مج (١٧)، ع (٤).
- البايطين، أماني أحمد عبد العزيز (٢٠١٩): تنوع مصادر تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية لمواكبة تطلعات رؤية ٢٠٣٠ في ضوء التجربة الأمريكية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٨، (٩).
- البدر، حمود بن عبد العزيز (٢٠٠١): التعليم العالي الأهلي- تجارب بعض الدول العربية، والإسلامية، والأجنبية، ندوة التعليم العالي الأهلي في السعودية، جامعة الملك سعود - معهد العالمية للحاسب والتقنية، الرياض، فبراير.
- البناء، أحمد عبد الله الصغير؛ وآخرون (٢٠٢٣): تصور مقترح لتفعيل الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للجامعات الأهلية في مصر، المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط - كلية التربية - مركز تعليم الكبار، مج (٥)، ع (٢)، أبريل.
- البياتي، قيس مهدي حسن؛ والزبيد، سعدون رشيد خضر (٢٠٢٢): تحقيق الاستدامة المالية وأثرها في النمو الاقتصادي المستدام في العراق، مجلة رماح للبحوث والدراسات مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، ع (٦٥)، أبريل.

- الجبرين، نورة عبد الله (٢٠١٦): واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سلطان الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٦٨، الجزء ٣، أبريل.
- الجبلي، وليد سمير عبد العظيم (٢٠٢٠): أثر استخدام المعايير المالية لمحاسبة الاستدامة على تحسين الإفصاح وتعزيز ثقة المستثمرين - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة- قسم المحاسبة والمراجعة، جامعة عين شمس، مج (٢٤)، ع (٢).
- الجخلب، درويش مصطفى؛ والجماصي، عبيدة محمد داوود (٢٠٢٣): أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية: دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، مج (١٨)، ع (١٩)، جزيران.
- الجريدة الرسمية (٢٠٠٩): بشأن إصدار قانون الجامعات الخاصة والأهلية وتعديل نص المادة ١٨٩ من قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢، قانون ١٢ لسنة ٢٠٠٩، العدد ٩ مكرر (أ)، ٣ مارس ٢٠٠٩.
- الجريدة الرسمية (٢٠١٠): قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٣٠٢ لسنة ٢٠١٠ باللائحة التنفيذية لقانون الجامعات الخاصة والأهلية الصادر بالقانون رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٩، العدد (٤٢) مكرر (أ)، ٢٦ أكتوبر سنة ٢٠١٠.
- الجريدة الرسمية (٢٠٢١): قرار رئيس جمهورية مصر العربية بإصدار قانون رقم ١٥٤ لسنة ٢٠٢١ بتعديل بعض أحكام قانون الجامعات الخاصة والأهلية الصادر بالقانون رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٩، العدد (٥٠) مكرر (أ)، ١٨ ديسمبر سنة ٢٠٢١.
- الجماصي، عبيدة محمد داوود (٢٠٢٢): أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحقيق الاستدامة المالية، دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين، غزة.
- الحاوري، محمد أحمد علي (٢٠١٥): تحليل استدامة المالية العامة في اليمن في ظل تراجع إنتاج النفط، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ع (٤٤)، يونيو.

- الحربي، محمد بن محمد أحمد (٢٠١٥): بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً، مجلة كلية التربية، جامعة بينها، مج (٢٦) ، ع (١٠٣)
- الحماد، أمل بنت إبراهيم؛ و النوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد (٢٠٢٢): تجارب عالمية في الشراكة الاستثمارية بين الجامعات والقطاع الخاص في مجال التعليم العالي وسبل الاستفادة منها: حاضنات الأعمال الجامعية أنموذجاً، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ع (١٩٤)، ج (١)، أبريل.
- الحوت، محمد صبري؛ وآخرون (٢٠١٩): تمويل التعليم الجامعي في ضوء التحولات الاقتصادية: دراسة تحليلية، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، ع (١٠٢)، يناير.
- الدهشان، جمال على (٢٠١٦): نحو رؤية مقترحة لتنوع مصادر تمويل التعليم في مصر، المؤتمر الدولي الأول، توجهات استراتيجية في التعليم: تحديات المستقبل ١٥-١٧ أكتوبر، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة ، مصر .
- الدهشان، جمال علي؛ ولاشين، محمد عبد الحليم (٢٠١٧): اقتصاديات التعليم في عصر المعرفة: الأصول الفكرية والقضايا المعاصرة، مكتبة الرشد، السعودية.
- الذباوي، وسام هشام جاسم؛ والعلي، علي حميد هندي (٢٠٢٢): استخدام الخوارزميات الذكية في نمذجة الحلول المصرفية الأساسية لتحقيق الاستدامة المالية: دراسة تحليلية مقارنة لعينة من المصارف العراقية والأردنية للمدة ٢٠١٠-٢٠٢٠، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، مج (١٤)، ع (٣).
- الرفاعي، عقيل محمود محمود (٢٠١٩): الضرائب ودورها في تمويل التعليم العالمي مصر: رؤية مقترحة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرون، تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية ٢٦-٢٧ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر
- الريفى: حسام خالد حسين (٢٠١٤): العوامل التي تساعد السلطة الوطنية في تحقيق الاستدامة المالية (١٩٩٦-٢٠١٣)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية الدراسات العليا، فلسطين.

- الزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠١٧): تسويق الخدمات الجامعية- ضرورة ملحة لتعزيز الموارد المالية للجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠، في أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠م، جامعة القصيم، يناير.
- السمحان، منى عبد الله (٢٠٢١): الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية بالقاهرة، العدد (١٩١)، الجزء الأول، يوليو.
- السيد، بسمة مجدي محمود (٢٠١٩): متطلبات تطوير الجامعات الأهلية بمصر في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، كلية التربية، م (١٠٧)، ع (٤)، يوليو.
- السيد، سماح السيد محمد (٢٠٢١): جامعات الشركات نموذجاً مقترحاً لمواجهة ظاهرة البطالة بين خريجي الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع (١٥)، ج (٨)، يوليو.
- الشتري، عبد العزيز بن ناصر بن عبد العزيز (٢٠١٤): جامعات الشركات كمدخل لتفعيل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، عمادة البحث العلمي، ع (٣٤)، نوفمبر.
- الطاهر، ميمون (٢٠١٩): التجربة التركية في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص: دراسة تحليلية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مج (٤)، ع (٢)، ديسمبر.
- العمري، ماجد بن فهد بن يحيى (٢٠١٩): تصور مقترح لتحويل إدارات الجامعات نحو الاستدامة في ضوء خبرات الجامعات العالمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، مج (٨)، ع (٢).
- الغزو، محمد أحمد رشيد؛ والخطيب، صالح فهد صالح (٢٠٢٢): الشراكة بين الجامعات والقطاع الصناعي في العالم العربي، حالة الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، جامعة النجاح الوطنية، مج (٣٦)، ع (٩).

- القحطاني، محمد سعيد (١٤٢٩هـ): الاستثمارات المستقبلية للقطاع الخاص في التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- اللامي، عادل حلمي أمين (٢٠٢٢): تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين الجامعات التكنولوجية ومؤسسات الإنتاج على ضوء تجربة جامعة الشركات، مجلة كلية التربية، جامعة بينها - كلية التربية، مج (٣٣)، ع (١٢٩).
- المجلس الأعلى للجامعات (٢٠٠٦): قرارات بشأن الضوابط العامة والقواعد المنظمة للبرامج الجديدة بالجامعات - جلسة رقم (٤٤٤) بتاريخ ٢٠٠٦/٧/٤، جلسة رقم (٤٤٥) بتاريخ ٢٠٠٦/٧/١٥، جلسة رقم (٤٤٧) بتاريخ ٢٠٠٦/٨/٢٨، جمهورية مصر العربية،
- الهيئة العامة للاستعلامات (٢٠٢٣): الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، بوابتك إلى مصر، متاح على <https://www.sis.gov.eg/Story/258044\2030? lang=ar>، تم الإطلاع ١١-٨-٢٠٢٣
- بدر، إسماعيل فرج سيد أحمد؛ وشاهين، عبد الحميد أحمد أحمد (٢٠٢٢): أثر التحول للبنوك الرقمية والإفصاح عن الخسائر الائتمانية المتوقعة على الاستدامة المالية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، مج (١٣)، ع (٢)، مارس.
- بسيسو، مايا غضنفر أحمد (٢٠٢٢): أثر الممارسات الإدارية على تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
- بكر، عبد الجواد السيد، وآخرون (٢٠١٩): تمويل التعليم الجامعي المصري من موارد بديلة، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، مج (١٩)، ع (٣).
- بلتاجي، مروة محمد شبل (٢٠١٥): تمويل التعليم العالي في مصر: المشاكل والبدائل المقترحة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج (١٦)، ع (٣)، يوليو.

- بلعيدي، محمد أمين (٢٠١٨): تطور قدرة التمويل للإنفاق العام وإنعكاسها على استدامة المالية العامة حالة الجزائر خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥م، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة عبد الحميد مهدي، قسنطينة، قسم علم الاجتماع، ع (١٤).
- بوعيشاوي، مراد؛ وغزالي، عماد (٢٠٢١): الاستدامة المالية في الجزائر في ظل تقلبات أسعار النفط، دراسة تحليلية للفترة ٢٠٠٠-٢٠٢٠، مجلة الإبداع، جامعة البليدة ٢، فجر البحث حول الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، مج (١١)، ع (٢)، ديسمبر.
- بوفالطة، محمد سيف الدين؛ وموساوي، عبد النور (٢٠١٥): اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة "الاستثمارية" كمصدر للتمويل الذاتي دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، ع (٤٣)، جوان.
- جاد، محمد (٢٠١٦): المشاركة الشعبية في تمويل التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، المجلد (٢)، العدد (٤)، فبراير.
- جمعة، السيد علي السيد (٢٠٢٠): التمويل المستدام للتعليم الجامعي: الآليات والخيارات، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد - كلية التربية، ع (٣١)، يوليو.
- جمهورية مصر العربية (٢٠١٩): دستور مصر المعدل لعام ٢٠١٩، [http:// Manshurat.org/node/14675](http://Manshurat.org/node/14675)
- جورج، جورجيت دميان (٢٠٠٣): تصور مقترح لإنشاء الجامعات الخاصة في كنف الجامعات الحكومية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة - كلية التربية، ع (٥٢)، ج (١)، مايو.
- حباكة، أمل سعيد محمد محمد (٢٠٢٢): دراسة مقارنة لمصادر تمويل بعض الجامعات الأجنبية.. وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات الحكومية المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف - كلية التربية، مج ١٩، ع ١١٣، يونيو.
- حرات، أمل حسن حسن (٢٠١٨): تصور مقترح للتوسع في إنشاء الجامعات الأهلية لمواجهة تحديات التعليم الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا - كلية التربية، مج (٧٠)، ع (٢)، أبريل.

- حسانين، علاء أحمد جاد الكريم (٢٠٢٣): جامعات الشركات كمدخل لتحسين مخرجات التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة تصور مقترح، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ج (١٠٨)، أبريل.
- حماني، عزيز (٢٠١٥): مساهمة الإنفاق في رأس المال الفكري في أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان.
- حمدي، أحمد (٢٠٢٣): ننشر محاور الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة ٢٤، متاح على <https://www.cairo24.com/1760449>، تم الإطلاع في ٨ - ١١ - ٢٠٢٣
- حنفي، محمد ماهر؛ وآخرون (٢٠١٣): إصلاح التعليم الجامعي المصري في ضوء مشروعات تطوير التعليم العالي، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد (١٣)، يناير.
- حوحو، مصطفى؛ وبوحفص، أحمد (٢٠١٩): إشكالية تمويل الاستثمار في رأس المال الفكري: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسلية- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج (٣)، ع (٦)، ديسمبر.
- خطاب، أركان سعيد (٢٠١٧): التعليم الجامعي الأهلي واقعه ودوره وسبل النهوض به، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العدد (٥٥).
- خليل، سحر عيسى (٢٠١٨): متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للتعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء معايير تصنيفات الجودة العالمية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة أسوان.
- دسوقي، دعاء محمد أحمد (٢٠٢٢): تصور مقترح لإعادة هندسة عمليات الشراكة البحثية بالجامعات المصرية في ضوء رؤية ٢٠٣٠م، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، كلية التربية، مج (٤٦)، ع (٣).
- رحيم، إسلام حمدي عبد الباقي؛ وآخرون (٢٠٢٢): دور الحقائق العلمية في تطوير الشراكة البحثية بالجامعات المصرية على ضوء خبرة اليابان: دراسة مقارنة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم - كلية التربية، ع (١٦)، ج (٩)، ديسمبر.

- رياض، أميرة صبري أحمد؛ وآخرون (٢٠٢٠): جامعات الشركات ودورها في تنمية رأس المال الفكري في مصر على ضوء خبرتي البرازيل وإندونيسيا، مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع (١٤)، ج (٧)، سبتمبر.
- سالم، إبراهيم (٢٠٢٠): الأعلى للجامعات الخاصة والأهلية يوافق على إنشاء جامعة بينها الأهلية، اليوم السابع، الأثنين ٢٠ نوفمبر ٢٠٢٠، تم الإطلاع في ٢٠-١١-٢٠٢٣
<https://www.youm7.com/story/2020/11/30/509282>
- سعد، أحمد متولي (٢٠٢١): جامعة الشركات نموذج مقترح لربط التعليم الجامعي بسوق العمل في مصر، رسالة دكتوراة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة القاهرة، مصر.
- سليمان، حنان البدري كمال (٢٠١٧): جامعات الشركات ودورها في تحقيق التعليم المستمر في عصر اقتصاد المعرفة: دراسة مقارنة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، كلية التربية، ع (٣٢)، ديسمبر.
- سليمان، حنان حسن (٢٠٢٠): تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ع (١)، ج (١)، يناير.
- سيد، سماح محمد محمد (٢٠١٦): المتطلبات التربوية للارتقاء بترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- شاهين، نجلاء أحمد محمد (٢٠٢٢): استراتيجية المحيط الأزرق مدخل لتسويق البرامج المميزة بجامعة بينها، تصور مقترح، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة - مركز تطوير الأداء الجامعي، مج (١٨)، ع (١)، فبراير.
- صالح، فاطمة صلاح مختار؛ وآخرون (٢٠٢٣): التخطيط لتطوير البرامج الجامعية المميزة لتلبية الاحتياجات المجتمعية في ضوء بعض الخبرات العالمية، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، مج (٣٨)، ع (٨٦)، ج (١)، يوليو.

▪ صبحي، محمد (٢٠٢٣): تنسيق الجامعات الخاصة والأهلية ٢٠٢٣ غداً فتح باب التقديم المباشر للالتحاق بالجامعات، اليوم السابع، ١٤ أغسطس ٢٠٢٣، تم الإطلاع ٢٠-١١-٢٠٢٣

<https://www.youm7.com/story/2023/8/6272318>.

▪ عباس، محمود السيد؛ وآخرون (٢٠٢٢): البحث التربوي وتطوير تمويل التعليم الجامعي المصري، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (١١)، أبريل.

▪ عبد الجليل، الدسوقي (٢٠١٩): تمويل التعليم العالي في مصر والإنفاق عليه: بدائل مقترحة لاستراتيجيات كفاءة وسياسات التمويل، المؤتمر العلمي السنوى السادس والعشرون، تطوير التعليم العالي بالوطن العربى فى عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية ٢٦-٢٧ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر

▪ عبد الحسيب، جمال رجب محمد (٢٠٢١): رؤية تربوية لبدائل تمويلية بالجامعات المصرية فى ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ع (١٩٢)، ديسمبر.

▪ عبد الحكيم، فاروق جعفر (٢٠١٧): مسارات جديدة لتمويل التعليم الجامعي في مصر، مجلة عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية، القاهرة، ١٨ (٥٧)، يناير.

▪ عبد الحلیم، عصام حسني محمد (٢٠١٧): الاستدامة المالية في ضوء الفكر الاقتصادي والتجارب الدولية مع التطبيق على مصر، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، جامعة المنوفية، كلية الحقوق، مج (٢٧)، ع (٤٥)، مايو.

▪ عبد الحميد، أسماء عبد الفتاح (٢٠٢١): تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (٨٣)، ج (٢)، مارس.

▪ عبد الرحمن، نجلاء إبراهيم؛ والنفيعى، ريا محمد (٢٠٢٠): مدى ارتباط المساءلة المالية بتحقيق الاستدامة المالية في الوحدات الحكومية، دراسة تطبيقية على ديوان المحاسبة العام بمنطقة مكة المكرمة، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حسيبة بن علي الشلف - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج (٦)، ع (٢).

- عبد العزيز، سلوى محمد (٢٠١٨): تمويل التعليم العالي في مصر لتحقيق النمو الاحتوائي ودعم التنمية المستدامة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج (١٩)، ع (١)، يناير.
- عبد العزيز، سلوى محمد (٢٠٢٠): الاستدامة المالية في الدول المصدرة للنفط، دراسة حالة دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف- كلية السياسة والاقتصاد، مج (٩)، ع (٨) أكتوبر.
- عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد (٢٠١٦): دراسة مقارنة لجامعات الشركات في مصر وماليزيا، المجلة العالمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج (٣٢)، ع (٣)، ج (٢)، يوليو.
- عبد المتجلي؛ محمد علي محمد؛ وآخرون (٢٠٢١): الشراكة البحثية آلية لتحقيق الجامعة المنتجة بجامعة الأزهر في ضوء جامعة اكسفورد، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ع (١٩٢)، ديسمبر.
- عبد المطلب، أحمد عابد إبراهيم (٢٠٢٢): إمكانية التخطيط لتعظيم القيمة المضافة من الجامعات الأهلية التابعة للجامعات الحكومية المصرية باستخدام أسلوب البرمجة التوافقية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع (٢٣)، ج (١٢)، ديسمبر.
- عبد الهادي، شيماء السيد عطية (٢٠٢١): جامعة الشركات نموذج تقديمي لتحقيق التعليم المستمر وإمكانية الإفادة منه في تحسين التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد (٤٥)، الجزء الأول.
- عبد الوهاب؛ إيمان جمعة (٢٠١٨): مسارات التمويل بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية "دراسة استشرافية"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج (٢)، ع (١).
- عبدالحليم، هشام عمر؛ وشاهين، مي (٢٠٢٣): إستراتيجية التعليم العالي تؤكد الاهتمام بالاستثمار في البشر، المصري اليوم، ١١-٣-٢٠٢٣، متاح على، تم الإطلاع ٨-١١-٢٠٢٣

<https://www.almasryalyoum.com/news/details/2838829>

- عيسى، أحمد متولي سعد؛ وآخرون (٢٠٢١): متطلبات إنشاء جامعة شركات مصرية في ضوء احتياجات سوق العمل، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ع (١٩٢)، ج (٤)، أكتوبر.
- عيسى، ثروت عبد الحميد عبد الحافظ؛ وحسين، محمد فتحي عبد الفتاح (٢٠١٩): تحقيق الاستفادة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س (٦)، ع (٢٢)، أبريل.
- قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية (٢٠٠٦): الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، الطبعة ٢٤ المعدلة، جمهورية مصر العربية.
- قندوز، عبد الكريم أحمد موسى (٢٠٢٠): تطوير مقاييس ومؤشرات للقدرة والاستدامة المالية للأوقاف، مجلة وقف، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ع (١)، يناير.
- كاظم، حسين جواد؛ والسعيد، حسين كريم (٢٠١٦): استخدام نظريتي الخيارات المالية والمحفظة الاستثمارية في تخفيض المخاطر الاستثمارية دراسة تطبيقية على بيانات سوق العراق للأوراق المالية، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد (٢٩)، أيلول.
- كلية الهندسة، (٢٠٢١): لائحة البرامج المميزة بنظام الساعات المعتمدة، كلية الهندسة، جامعة عين شمس.
- محمد (ب)، إيمان سامي عبد النبي (٢٠٢٢): دراسة تقويمية للبرامج المميزة بكلية التربية جامعة دنهور في ضوء متطلبات سوق العمل، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ع (١٩٣)، ج (٣)، يناير.
- محمد (أ)، منى شعبان عثمان (٢٠٢٢): إطار مؤسسي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ج (٩٣)، يناير.
- محمد، رجب أحمد عطا (٢٠٢٠): الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية ومجتمع الأعمال على ضوء خبرتي كندا وسنغافورة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (٧٠)، فبراير.

- محمد، سمر مصطفى (٢٠٢٣): تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء التحول الرقمي دراسة ميدانية على جامعة بينها، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد (١٠٦)، المجلد (١٠٦)، ج (٢)، فبراير.
- محمد، ماهر أحمد حسن (٢٠١٧): تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الإمارات، العدد (٢)، المجلد (٤١)، يونيو.
- محمود، أيمن سعد محمدي (٢٠١٧): التمايز التعليمي بين طلاب البرامج المميزة والعادية بالجامعات المصرية الحكومية وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين الطلاب: البرامج المميزة بجامعة القاهرة نموذجًا، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، مج (١٧)، ع (٤).
- محمود، وفاء عبد الفتاح (٢٠٢٠): الاستدامة المالية في التعليم الأساسي لتلبية متطلبات رؤية مصر ٢٠٣٠م، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم - كلية التربية، ع (١٤)، ج (١٠)، ديسمبر.
- محمود، وفاء عبد الفتاح (٢٠٢١): التخطيط لتسويق البرامج المميزة بكلية التربية جامعة بينها باستخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة وببستل، مجلة كلية التربية، جامعة بينها - كلية التربية، مج (٣٢)، ع (١٢٦)، أبريل.
- محمود، ولاء محمود عبد الله (٢٠٢٣): تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعات المصرية في ضوء فلسفة جامعة الشركات رؤية استشرافية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ع (٣)، ج الأول، سبتمبر.
- مخلص، محمد محمدي (٢٠١٧): تصور مقترح لتطوير مشاركة كلفة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (١٠)، ع (٢٧).
- مذكور علي (٢٠٠٩): القطاع الخاص في تعزيز اقتصاديات التعليم العالي، المؤتمر الدولي السابع بعنوان التعليم في مطلع الألفية الثالثة الجودة - الإتاحة - التعليم مدى الحياة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة ١٥-١٦ يوليو ٢٠٠٩.

- مرسى، شيرين عيد (٢٠٢٣): جامعات الشركات نموذجًا للارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية دراسة تحليلية، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا، كلية التربية، المجلد (٣٨)، العدد (٢)، أبريل.
- مسعودي، عبد الهادي؛ ومسعودي، خير (٢٠١٩): آفاق وفرص التمويل الإسلامي المستدام. دراسة في الأبعاد الأخلاقية والتنمية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زيان الجلفة، المجلد (١١)، ع (١)، مارس.
- مصطفى، أميمة حلمي (٢٠٢١): رؤية مقترحة لتطوير منظومة تمويل التعليم الجامعي بمصر في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع (٢٢)، ج (٣).
- نعا، مها مصطفى مصطفى؛ وغنيم، رانيا وصفي عثمان (٢٠٢٠): تفعيل تسويق الخدمات البحثية لتعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية في مصر، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، السنة (٢٠)، ع (١٥٤)، يوليو.
- نوفل؛ إيمان محمد محمد؛ وآخرون (٢٠٢١): إدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة الأزهر كمدخل للتحويل نحو الجامعة المنتجة وتحقيق الاستدامة المالية، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ع (١٩٢) ديسمبر.
- واكد، هدير محمد خالد أحمد؛ وآخرون (٢٠٢٠): تصور مقترح لتطوير جامعات الشركات المصرية في ضوء بعض الخبرات العالمية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، العدد (١١٢).
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦): استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، جمهورية مصر العربية.
- وزارة التعليم العالي (٢٠١٥): استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، مصر تستثمر في المستقبل، وحدة التخطيط الاتراطي و دعم السياسات، جمهورية مصر العربية.
- وزارة التعليم العالي (أ) (٢٠١٨): دليل متابعة وتقييم البرامج الجديدة في مؤسسات التعليم العالي، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، جمهورية مصر العربية.

- وزارة التعليم العالي (ب) (٢٠١٨): تقرير مجمع لتقييم أداء برنامج أكاديمي نموذج F2- متابعة وتقييم البرامج الجديدة، الإصدار (٧)، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، أغسطس، جمهورية مصر العربية.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٢٣): الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، جمهورية مصر العربية.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٢٣): مشروع متابعة وتقييم البرامج الجديدة، وحدة إدارة مشروعات التعليم العالي، متاح على: <https://www.heep.edu.eg/20-11-2023>. تم الإطلاع ٢٠٢٣-١١-٢٢٠
- وزارة المالية (٢٠٢٠/٢٠١٩): موازنة الجهاز الإداري لعام ٢٠٢٠/٢٠١٩، المصروفات بالتقسيم الوظيفي للموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٢٠/٢٠١٩، جمهورية مصر العربية.
- وزارة المالية (٢٠٢٣/٢٠٢٢): البيان المالي عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٢٣/٢٠٢٢، جمهورية مصر العربية.
- يوسف، داليا طه محمود؛ ودريالة، رقية عيد محمد (٢٠١٩): الشراكة البحثية بين بعض الجامعات الأجنبية وقطاع الأعمال وإمكانية الاستفادة منها في مصر - جامعة المنيا نموذجًا- دراسة مقارنة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، كلية التربية، مج (٢٥)، ع (٩)، سبتمبر.
- يوسف، محمد (٢٠١٨): المشاركة بين الاستثمار العام والاستثمار الخاص وتنمية سوق رأس المال مع برنامج مقترح للاقتصاد السعودي، مجلة المستقبل العربي، ع (٤٧١)، مركز دراسات الوحدة العربية.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Afriyie, Amos Oppang (2015): Financial Sustainability Factors of Higher Education Institutions: A predictive Model, International Journal of Education Learning and Development. Vol. (2), No. (3), April.
- Akintona, M (2017): Investment Management Strategy: Yale University Endowment Model 2005 – 2016 at: <https://www.researchgate.net> seen on 20-11-2023.

- Al Kharusi, Sami; Murthy, y. Sree Rama Murthy (2017): Financial Sustainability of Private Higher Education Institutions: The Case of Publicly traded Educational Institutions, Investment management and Financial Innovations, 14 (3).
- Alqassass (2018): Determinates of College University Choice for High School Students In Qatar, Journal of International of Higher Education, 7 (3).
- April, K. et.al (2003): IC Measurement and Reporting: Establishing a practice in South Africa Mining, Journal of Intellectual Capital.
- Ashcroft, P (2013): Fondations of Corporate University Integrated Studies Final Project Essay (MAIS 700) inpartial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Master of Arts-Integrated Studies Athabasca, Alberta.
- Baporikar, N (2015): Role of Corporate University in Higher Education, International Journal of Applied Management Science and Engineering (UAMSE), Vol, (2), No (1).
- Bellis, David De (2012): A model for Considering the Financial Sustainability of Learning and Teaching Pregrams: Concepts and Challengs, Journal of Institutional Research, 17 (1).
- Bisogno, Marco, et.al (2017): Financial Sustainability in local Governments: Definition Measurement and Determinants, in Bolivar, Manuel pedro Administration: Exploring the Concept of Financial Health, paigraveMacillan, Switzer land.
- Bowman, Woods (2011): Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits, Non profit Management and leadership, No, (1). Vol. (22).
- Browne, John, et.al (2010): Securing a Sustainable Future For Higher Education Funding and Student Finance, Retrieved on Nov 15th 2023, from: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/422565/bis.10-1208Securing-sustamable-Higher-Education-browne-report-pdf.
- Caruana, Josette, et.al (2019): Exploring the Relevance of the Accounting Frame Works in the Pursuit of Financial Sustainability of Public Sector Entities: A Holistic Approach, in Caruana, Josette, et.al (eds): Financial Sustainability of public Sector Entities: the Relevance of Accounting Frameworks, palgrave Macmillan, Switzerland.
- Castrillon, M, A. (2019): Prposed Model of Corporate University, Vision de Futuno, Vol, (23), No. (1).
- CQ University Australis (2017): Strategic- Asset management plan 2016-2020. CQ University.
- Crossick, Geoffrey & Palmer, Stuart (2011): Management Information portfolio Achieving Academic and Financial Sustainability(Guidance for Forward-Looking Institutions), FSSG & TRAC, UK.
- Dachyar, M., & Per Kasa, M (2018): Asset Management Improvement Design in State University, International Conference on Information Management and Processing in London on 12-14 Jan.
- David, S, et.al, (2019): What Intellectual protections are available for Inventions developed by students while at University? At: <https://www.linkedin.com> seen on 20-11-2023.

- Djuric, M., et.al (2015): Relational Capital as an Element of Image of Institutions of Higher Education in Central Bosmia Canton, sport Science, 8 (2).
- Donald, P.S, et.al (2018): Systems Savvy Selling, interpersonal Identification with Customers, and the Sales Manager's Motivational Paradox: a Constructivist grounded Theory approach, Journal of Personal Selling & Sales Management, 38, (3).
- Drehmann, Mathios&Nikolaou, Kleopatra (2009): Funding Liquidity Risk Definition and Measurement, Working Paper Series, Frankfurt, Germany.
- Ebenezer, Adjei Andy, et.al (2020): Determinants of Financial Sustaibility of Non-Governmental Organization (NGOS) in Ghana, Journal of Accounting and Management, JAM, Vol. (10). No. (1).
- Education, Audiovisual and Culture Executive Agency(EACEA),et.al,(2017): Overview of the Higher Education System : Egypt, February,Available At: http://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/countryfiches_egypt_2017.pdf
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2017): European Investment Bank, and world Bank Group. Addressing Serious global challenges. World Bank: Washington, DC.
- European Universities Association (2011): Financially Sustainable Universities II. Belgium: EUA Publications.
- Financial Sustainability Strategy Group (FSSG) (2016): Abriefguide for Senior Managers and governing Bodies. Retrieve an 10-11-2023 at: <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20180322112445TF>.
- Gakun, K. J &Kirimi, K. J (2014) : Assessment of Factors Influencing Financial Sustainability of Nongovernmental Organizations In Isiolo County, Kenya, International Journal of Economics, Commerce and Management 2, (9).
- Gleibner, W, et.al (2022): Financial Sustainability: Measurement and Empirical Evidence, Journal of Business Economics, 92 (3).
- Greenwell, Brian (2017): Business Strategies to Increase the Financial Sustaibility of private Universities, PhD. College of Management and Technology, Walden University.
- Hanski, Jyri (2019): Supporting Strategic Asset Management in Complex and Uncertain Decision Contexts.
- Hayati, Murdiyah, et.al (2018): Financial Sustainability: Towards Full Costing Methods in private Islamic Higher Education, International Conference on Islamic Finance, Economics and Business, Vol. 2018, KNE Social Sciences.
- Heredia, I., et.al (2017): Intellectual Capital as a Strategy to Integrate University Functions in Knowledge Societies, Dominide, las ciencias , 3 (4).
- Ilyas, M. (2017): Making of a corporate University Model: Training from Traditional Training to Learning Management System, Journal of Educational and Practice, Vol, (8), No, (15).
- International Institute for Sustainable Development (2017): Indicators of Skills for Employment and productivity A conceptual Framework and Approach for low- LncomeCauntries, 2017.

- Isamy. Al-Filali, et.al (2023): Modification of Strategic planning Tools for planning Financial Sustainability in Higher Education Institutions, Journal of Engineering Research, Vol. (10). November.
- JNCHES (2011): the Financial Health and Sustainability of the HE Sector- Interim Report, New Sustainability Issues Working Group, USA.
- Johnstone, Bruce (2008): Financing Higher Education: Some Special Features of Formerly Socialist Europe, IBreviJa, (1).
- Kariuki, B., & Otswango, F (2017): Intellectual Property Management in Kenyan Public Universities A Case of JKUAT. Jamokenyatta University of Agriculture and Technology (TKUAT).
- KPMG (2018): Achieving Financial Sustainability in Higher Education. U.K: KPMG.
- Lau, Y.& Yip, T. (2015): Strategic Asset Management for Campus Facilities: Balanced Scorecard. New York, Springer International Publishing Switzerland.
- Laue, M, et.al. (2014): An Integrated Approach to Strategic Asset Management. Switzerland, Springer International Publishing.
- Lee, H.F., & Miozzo, M. (2019): Which Types of Knowledge – Intensive Business Services Firms Collaborate with Universities far in innovation? Research Policy, 48 (7).
- Levisauskaite, Kristina (2010): Investment Analysis and portfolio Management, Leonardo Davinci Programme Project, Vytautas Magnus University. Education and Culture DG.
- Liu, J, et.al (2018): Nexus Approaches to Global Sustainable Development, Nature Sustainability, 1 (9).
- Liu, Z., et.al, (2019): Sustainability and Indicators of Newly formed world – Class Universities (NFWCUS) between 2010 and 2018: Empirical Analysis from the Rankings of ARWU, Q SwuR and THEWUR, Sustainability, 11 (10), 2745
- Lucianelli, Giovanna & Citro, Francescal (2017): Financial Conditions and Financial Sustainability in Higher Education: A Literature Review, in Rodriguez Bolivar, Menuelpedro (Ed) Financial Sustainability in public Administration Exploring the Concept of Financial Health Italy, Sringer.
- Lytovchenko, I, (2016): Corporata Universities a form of Employee training and Development in American Companies. Advanced Education, Issue, 5
- Maruna, M. et.al (2018): Remodelling urban Planning Education for Sustainable Development: the Case of Serbia, International Journal of Sustainability in Higher Education, 19 (4).
- Modugno, Guido & Dicarolo, Ferdinando (2019): Financial Sustainability of Higher Education Institutions: A challenge for the Accounting System, in Caruana, J. et.al, (eds), Financial Sustainability of public Sector Entities: public Sector Financial Management, the Author, Trieste, Potenza, Italy.
- Molomy, M. Petwrsson, J. (2017): Early Childhood Education Management, insights Into Business Practice and leadership.
- New Sustainability Issues Working Group, JNCHES (2011): The Financial Health and Sustainability of the HE Sector. Inter in Report. USA.

- Padilla, Lisa M, et.al (2012): Financial Sustainability for Nonprofit Organizations, A Review of the Literature, The RAND Corporation.
- Pageler, N.M., & palma, J.P (2022) : Strategic and Financial planning, in clinical informatics study Guide Springer, Cham.
- Parker, Sara, et.al (2016): Eight Ways to Measure Financial Health, Center for Financial Services Innovation, Ford Foundation, Chicago.
- Pedersen, K.W, et.al (2017): Wheels of Change in Higher Education: A Collaborative, Multi-Stakeholder Project as a vehicle for Sustainability Education, International Journal of Sustainability in Higher Education, 18 (2).
- Penn State's Sustainability Institute (2016): Sustainability at PENN State, Sustainability planning Guidebook for Teams.
- Ruiz, et.al, (2019): Human, Relational, and Structural Capital as Strategic Objectives in Higher Education, in the Formation of Intellectual Capital and its Ability to Trans from Higher Education Institution and the Knowledge Society, Editor by Cardo so Espinosa, Edgar Oliver, 1G1 Global, USA.
- Sammarra, A , et.al (2017): Corporate Universities Configuration in the Italian Context: An Exploratory Study, International Journal of Business and Management, Canadian center of Science and Education,
- Spritzer, H (2016): Process-Model Feminism In the Corporate University, Gender and Education, 28, (3).
- Sun, Y (2020): The Establishment of Financial performance Evaluation Index System in Colleges and Universities Based on Computer Science, Journal of physics: Conference Series, 1574, (1).
- Tango, X (2018): Perception of the Value of Training Extent of Involvement in Corporate University Programs, Level of Organizational Commitment, and the Accountability of A Corporate University Program as Viewed in China, Doctor Degree, Graduate College of the University of Illinois, Urbana, Champaign.
- Taaylor, N (2017): Asset Management Plan Clarington: Memo the University of Tasmania (2015). Strategic Asset Management Framework, The University of Tasmania.
- The European Commission (2014): Do Changes in cost- Sharing have an Impact on the Behaviour of Student and Higher Education institution? Vol. (1), Comparative Report, publications Office of the European union.
- UNESCO (2017): UNESCO Moving Forward the 2030 Agenda for Sustainable Development France, Paris.
- University of Melbourne (2018): Sustainable Investment Frame Work. Retrieved on Nov. 2nd 2018, at: <https://ourCampus.unimelb.edu.au/sustainability.commitment/sustainable-investment-framework>.
- University of Michigan (2020): Unit-Based Strategic Objectives & Action Items, University of Michigan.
- University of Oxford. Times Higher Education (THE) 16 November 2023, <http://www.Timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-oxford>.
- University of Salford (2016): Intellectual Property Manager, University of Salford.

- University of Vermont (2020): Intellectual Property, University of Vermont.
- Victoria University (2017): Victoria University of Wellington: Investment Plan “2017- 2019”, Victoria University.
- Viltaed, L.A. (2014): Are Corporate Universities (CU) Possible in Emerging countries? Arcor University (AU), Independent Journal of Management & Production, 5 (3).
Vol. (12), No. (12)
- Wafula, Dinah Nabwonya (2016): Determinants of Financial Sustainability of Microfinance Institution in Kenya Ma. Degree, Jomo Kenyatta university.
- Wang, J (2015): Approaches of Improving University Assets Management Efficiency. International Journal of Higher Education, 4 (4).
- Weisser, Christing R (2017): Defining Sustainability in Higher Education: A rhetorical Analysis, International Journal of Sustainability in Higher Education, (18), (7).
- World Economic Forum (2015): The Human Capital Report 2015, Employment, Skills and Human Capital Global Challenge in Sight Report, World Economic Forum.
- Yukselir, C. (2018): International Student’s Academic Achievement and Progress In Turkish Higher Education Context Student’s and Academic’s Views, Journal of Educational Research, 7 (5).