تنمية الموارد الذاتية في الجامعات المصرية
على ضوء بعض الأمثلة العالمية

Developing Self-Resources in Egyptian Universities
In Light of Some International Examples

أماني صابر مُحمّد ياسين

المُدرّس المُساعِد في قِسم أصول التربية

وباحثة دكتوراه (اقتصاديات التعليم)

الأستاذ الدكتور

ظلال محمد عادل سليمان

الأستاذ متفرغ قسم أصول التربية

الأستاذ الدكتور

رشيدة السيد أحمد الطاهر

الأستاذ في قسم أصول التربية

٢٠٢٥م

المستخلص

إن هدف هذا البحث تقديم بعضا من الحلول للاستفادة من تجارب بعض الجامعات العالمية في تنمية الموارد الذاتية في الجامعات المصرية ، وذلك باستخدام المنهج الوصفي في التعرف على الإطار التنظيري لتنمية الموارد الذاتية للجامعات ، وكذلك أهم التجارب العالمية في تنمية الموارد الذاتية للجامعات ، وتم الوصول لبعض النتائج منها : ينبغي على الجامعات تقليل اعتمادها على الرسوم الدراسية من خلال تطوير مصادر دخل متعددة، بما في ذلك الأوقاف، والاستثمارات، والشراكات، وتمويل الأبحاث ، كذلك تنويع الاستثمارات (الأسهم، والعقارات، والأسهم الخاصة) يُحققان استدامة مالية طويلة الأجل ، بالإضافة إلى الاهتمام بالشراكات الاستراتيجية والتعاون مع قطاع الصناعة للمساهمة في تمويل البحث والتطوير ، وأيضا المشاركة المجتمعية من أجل التنمية المحلية لتعزيز وضعها المالي من خلال دعم المبادرات الاقتصادية والاجتماعية المحلية، التوسع في الاستثمارات الرأسمالية والإدارة المالية الذكية ، حيث تعتمد الجامعات على إدارة استثماراتها في الأسهم والسندات والعقارات لضمان الاستدامة المالية .

Abstract

The aim of this research is to provide some solutions to benefit from the experiences of some international universities in developing self-resources in Egyptian universities, using the descriptive approach to identify the theoretical framework for developing self-resources for universities, as well as the most important international experiences in developing self-resources for universities, and using it to identify the possibilities of benefiting from international experiences in developing self-resources in Egyptian universities. Some results were reached, including that universities should reduce their dependence on tuition fees by developing multiple sources of income, including endowments, investments, partnerships, and research funding, as well as diversifying investments (stocks, real estate, and private equity) to achieve long-term financial sustainability as well as community participation for local development to strengthen their financial position by supporting local economic and social initiatives, expanding capital investments, and smart financial management, as universities rely on managing their investments in stocks, bonds, and real estate to ensure financial sustainability.

المقدمة :

تسعى كافة الدول المُتقدمة والنامية إلى تحقيق الأهداف التنموية ، وتقديم خدمات أفضل على كافة الأصعدة ، ولا يتأتى ذلك إلا إذا تضافرت الجهود نحو تحقيق الأهداف ، ولا يمكن إغفال الدور الهام الذي تؤديه الجامعات في تحقيق التنمية ، فهي أرفع المؤسسات التعليمية التي توفر ما يحتاجه المُجتمع مِن مُختصين في مُختلَف مجالات التنمية .

وبالإضافة إلى ذلك فإنّ الجامعات تُسهِم في التنمية الشاملة بما تقدمه للمُجتمع من إمكانات وخبرات ضرورية للتعليم والتدريب المُستمر ، فضلاً عن أنّها تتحمل مسؤولية فريدة تجاه الخدمة العامة في المُجتمع بما عليها من التزام بتوسيع نطاق المشاركة الفعلية بتقديم الخدمة للمُجتمع ، بل ويشارك بنشاطاته المُختلفة باعتباره مؤسسة اجتماعية تؤثر وتتأثر بما يُحيط بها مِن مُناخات.

كما تهدف الجامعات الحصول على الدعم المالي والمادي من أجل تطوير أدائها وتحسين مخرجاتها في ظل الازمات الاقتصادية في الوقت الحاضر ، بما يسهم في تطوير وتحسين أداء القطاع الخاص من حيث منتوجاته وخدماته ، وبالتالي يحقق التنافس في السوق ، وذلك من خلال الاتصال الفعال بينهما . (Al-Youbi , Zahed & Atalar , 2021 , 1)

ومن ثم يزداد اهتمام مِن الجامعات بتنويع مصادر الدخل الخاص بها بهدف تقديم خدمات فعّالة للمُجتمع ، وتلبية احتياجاته ، وتحقيق شراكة حقيقية في البرامج والمشروعات القومية للتنمية ، بحيث تعتمد هذه المصادر على عدد من الركائز ، ومنها : المُشاركة في تقديم الاستشارات والخدمات ، والاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس وقُدراتهم من أجل تحقيق رسالة الجامعة المُتمثلة في خدمة المُجتمع ، والمشاركة في توفير المُخصصات المالية لمُساندة الجامعة في دعم وتمويل بعض مِن مشروعاتها وبرامجها . (نصار ، ٢٠٢٠ ، ٥٢)

ومما يؤكد ضرورة تنمية الموارد الذاتية للجامعات ما تواجهه من تحديات تتمثل في الضغوط المتزايدة التي تواجهها بسبب انخفاض التمويل الحكومي ، وارتفاع تكاليف التشغيل ، وتزايد أعداد الطلاب ، حيث تكافح الجامعات ، وبخاصة في البلدان النامية للحفاظ على جودة التعليم وأنشطة البحث والبنية الأساسية بسبب القيود الميزانية ، وقد استلزم هذا السعي للبحث عن مصادر دخل بديلة ، يشار إليها عادةً بالموارد الذاتية ، لضمان الاستدامة المالية . (Altbach et al., 2019, 65-66)

وبناء على ذلك ، فإن الأمر يتطلب من الجامعات تنمية مواردها الذاتية ، وهو ما يسهم في تقليل الأعباء على ميزانية الدولة ، كما يمكن أن يسهم في رفع كفاءة الخدمات

المقدمة للمجتمع المحلي ، إلى جانب تطوير العملية التعليمية ، ومباني الجامعات ، وما تتطلبه من أجهزة ومعدات في كلياتها المختلفة .

مشكلة الدراسة ، وتساؤلاتها :

تُعد أهمية تنمية الموارد الذاتية للجامعات في ضوء الحاجة إلى تنويع آليات التمويل وتبني استراتيجيات مبتكرة لإدارة الموارد، بما يسهم في دعم استمرارية البرامج والأنشطة الجامعية وتطوير بنيتها التحتية وخدماتها التعليمية.

وأكدت بعض الدراسات السابقة – دراسة (مطر، ٢٠٢٢) ، دراسة (بلتاجي ، ٢٠١٥) ، ودراسة (عبد العزيز ، ٢٠٢١) ، (ودراسة فاطمة ٢٠٢٠) – على ضعف المخصصات المالية الحكومية للجامعات المصرية ، حيث تتطلب الجامعات موارد مالية حتى تحقق غاياتها بكفاءة ، وهذه المتطلبات المالية تتزايد كل عام حتى تتمكن المؤسسة من تطوير برامجها وأبحاثها ، حيث تعتمد الجامعات بشكل رئيس علي الموارد المالية الحكومية لتمويل التعليم الجامعي ، وأيضاً محدودية التمويل الخارجي والتمويل الذاتي للجامعات المصرية والمتمثلة في شكل قروض خارجية أو منح ولكن تتطلب شروط خاصة بجودة العملية التعليمية والمستوى العلمي للطلاب ، ومحدودية الموارد التمويلية من الخزينة العامة للدولة.

وإذا كانت فكرة استقلال الجامعات ، لا تعني الاستقلال الإداري فقط ، بل ترتبط ارتباطا كبيرا ومباشرا بالاستقلال المالي أيضا ، والذي يسهم في تقليل الأعباء على الميزانية الحكومية العامة للدول ، الأمر الذي يلقي عليها مسؤولية كبيرة في إطار تنمية مواردها الذاتية ، والتقصير والإهمال في هذا الإطار سيعرض الجامعات إلى العديد من المشكلات ، التي من أهمها إضعاف العملية التعليمية ، وانصراف الباحثين ، وضعف البحث العلمي ، والتغاضي عن خدمة المجتمعات التي تتواجد فيها ، وهو الأمر الذي ينحى بهذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية :

١- ما الإطار التنظيري لتنمية الموارد الذاتية للجامعات ؟

٢- ما أهم التجارب العالمية في تنمية الموارد الذاتية للجامعات ؟

٣- ما إمكانيات الاستفادة من التجارب العالمية في تنمية الموارد الذاتية في الجامعات المصرية ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على إمكانية الاستفادة من تجارب بعض الجامعات العالمية في تنمية الموارد الذاتية في الجامعات المصرية ، ويمكن تحقيقه من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على الإطار التنظيري لتنمية الموارد الذاتية للجامعات .

٢- التعرف على أهم التجارب العالمية في تنمية الموارد الذاتية للجامعات .

٣- الاستفادة من التجارب العالمية في تنمية الموارد الذاتية في الجامعات المصرية .

أهمية الدراسة :

إن دراسة تنمية الموارد الذاتية للجامعات أمر ضروري ؛ لضمان الاستدامة والتميز الأكاديمي والاستقلال للجامعات ، ومن خلال تنويع مصادر التمويل يمكن للجامعات تقليل الاعتماد على الدعم الحكومي ، وتعزيز الاستقرار المالي ، وهذا يمكّنها من الاستثمار في البنية التحتية والبحث والخدمات الطلابية ، ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين جودة التعليم ، كما يساعد فهم تنمية الموارد الذاتية للجامعات على تنفيذ استراتيجيات فعالة للإدارة المالية ، وتعزيز النمو طويل الأجل ، والقدرة التنافسية في المشهد الأكاديمي العالمي .

مصطلح الدراسة :

تنمية الموارد الذاتية للجامعات: ويقصد بها – إجرائيا – في هذه الدراسة : زيادة الدخل من الموارد المالية بما يحقق اكتفاء الجامعات المصرية ذاتيا من خلال ما تقدمه خدمات وبرامج وأنشطة متنوعة داخل الجامعة وخارجها.

منهج الدراسة :

بناء على ما طرحته مشكلة الدراسة من تساؤلات ، فإنه يكون من المناسب استخدام المنهج الوصفي الذي لا يهدف فقط إلى وصف ظواهر أو أحداث كما توجد في الواقع ، بل يهدف إلى جمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ، وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع ؛ وصولا لاستنتاجات يمكن أن تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره (المحمودي ، ٢٠١٩ ، ٤٦) ، (السريجي وآخرون ، ٢٠١٢ ، ٢٠٦) ، وسوف يتم استخدام هذا المنهج باستعراض الأدبيات التربوية التي استعرضت خبرات بعض الجامعات العالمية فيما يتعلق بتنمية مواردها البشرية .

محاور الدراسة :

على ضوء ما سبق ، وما طرحته مشكلة الدراسة من تساؤلات ، فإن الدراسة تحاول الإجابة على تلك الأسئلة في ثلاثة محاور : الإطار التنظيري لتنمية الموارد الذاتية للجامعات ، وأهم التجارب العالمية في تنمية الموارد الذاتية للجامعات ، وإمكانيات الاستفادة من التجارب العالمية في تنمية الموارد الذاتية في الجامعات المصرية .

ويمكن تناول هذه المحاور الثلاثة على النحو التالي :

المحور الأول : الإطار التنظيري لتنمية الموارد الذاتية للجامعات :

تشمل الموارد الذاتية مجموعة متنوعة من المصادر التي تعتمد عليها الجامعات لتمويل أنشطتها بعيدًا عن الاعتماد الكامل على الدعم الحكومي ، ويعد هذا التنوع في مصادر التمويل عاملاً رئيسيًا في تعزيز مرونة الجامعات ، وتمكينها من تطوير برامجها الأكاديمية والبحثية ، وتقديم خدمات متميزة للمجتمع ، وعلى ضوء ما سبق ، فإنه يمكن تناول تنمية الموارد الذاتية في الجامعات من خلال استعراض الموضوعات التالية :

أولا مفهوم تنمية الموارد الذاتية :

تُعَرَّف التنمية في (قاموس الأعمال) بأنها : التي لا تعتمد على رأس المال المحلي فقط ، وإنما تسمح لتدفقات رأس المال الأجنبي بالمشاركة في تحديد معدل النمو الاقتصادي ، وتأخذ تلك التدفقات أشكالاً مختلفة كالمعونات ، والقروض الأجنبية ، والاستثمار الأجنبي المباشر . (Business Dictionary, 2017 , 735-740)

ويقصد بها أيضا : تعظيم الإمكانات والقدرات وتوظيفها بطريقة مثلى ، بهدف زيادة الموارد المالية والمادية التي تسهم في سد الاحتياجات اللازمة لدعم ، وتحقيق الأهداف التعليمية ، وذلك من خلال قيام الجامعة بتنمية مواردها عن طريق استثمار قدراتها وإمكاناتها المادية والبشرية بهدف تغطية احتياجاتها لتحقيق أهدافها ورسالتها التربوية والاجتماعية . (Pruvot , Claeys- Kulik & Estermann,2015 , 55)

وتُعرّف تنمية الموارد الذاتية في الجامعات بأنها : جهود الجامعات لتنويع مصادر تمويلها وزيادة إيراداتها بجانب الاعتماد على الميزانية الحكومية ، وتشمل هذه الجهود تقديم خدمات استشارية وتدريبية للغير مقابل أجر، وتطوير البرامج والمشروعات البحثية والتعليمية التي تجذب تمويلاً خارجياً . (OECD , 2015 , 195)

ثانياً : أهداف تنمية الموارد الذاتية للجامعات :

تتمثل أهداف تنمية الموارد الذاتية للجامعات فيما يلي : (سحر ،٢٠٢٤، ٤٤٩-٤٥٠)

١- تعزيز الحالة التنافسية للجامعات من خلال تحسين سمعتها وعلامتها التجارية .

٢- تحسين كفاءة الأنشطة التشغيلية من خلال ترشيد استهلاك الموارد ، وتقليل التكاليف .

٣- الزيادة في إرضاء المستفيدين ، والمحافظة على استمرار وبقاء الجامعة .

٤- تحقيق أهداف الجامعة من خلال ضمانها لدخل كاف يمكنها من الاستثمار في أنشطتها الأكاديمية والبحثية ، إتاحة فرص متنوعة للاستثمار الواعي للموارد والأصول والتي تعزز من تميزها وتنافسيتها وسمعتها الأكاديمية .

٥- تقليص ما قد تواجهه الجامعات من مخاطر تهدد وجودها واستمراريتها .

٦- تحديد ، وتحليل التكلفة الكاملة للخدمات التي تقدمها الجامعة ، وإمكانية تنوع المصادر التي تحقق دخلا لها ؛ لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية .

٧- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة والصناديق الداخلية التي تملكها الجامعة ، وإيجاد طرق لخفض تكلفة مواردها الخاصة ، ومساعدة الجامعة على الاستمرار في العمل والتطور دون اللجوء إلى استهلاك الموارد الحالية المتاحة ، أو الإضرار بها .

٨- رفع قدرة الجامعة على تأمين موارد مالية كافية وثابتة ومستمرة يتم توزيعها على أوجه الانفاق المطلوبة بالشكل المناسب ، وفي الوقت المناسب .

٩- الاستخدام الأمثل للسيولة النقدية المتاحة للجامعة ، مع إدارة الأصول لتحقيق التميز ، والريادة ، لتحقيق الاستدامة المؤسسية والتنظيمية من خلال استمرار تقديم الخدمات المطلوبة والمتوقعة منها في المستقبل .

لذلك تساعد تنمية الموارد الذاتية في تحقيق الاستدامة والاستمرارية للجامعات ، من خلال استغلال كل الإمكانات ، والفرص المتاحة ، والجديدة ، وتقديم حلول إبداعية متطورة مع البحث العلمي ، دون التقيد بالتمويل المعتمد على ميزانية الدولة ، ما يساعد في تقديم المساعدة لكل الأعضاء المنتمين إليها ، وتقديم البيانات الرقمية لمواكبة التكنولوجيا ، فتنمية الموارد الذاتية ليست مجرد خيار ، بل أصبحت ضرورة ملحة .

ثالثاً :مبررات تنمية الموارد الذاتية للجامعات :

توجد للجامعات مجموعة من المبررات التي تدفعها إلى تنمية مواردها ذاتيا ، وذلك لتلبية احتياجاتها الأكاديمية والإدارية ، وتحقيق الاستدامة المالية ، ومن بين هذه التحديات ما يتبين من الشكل التالي :

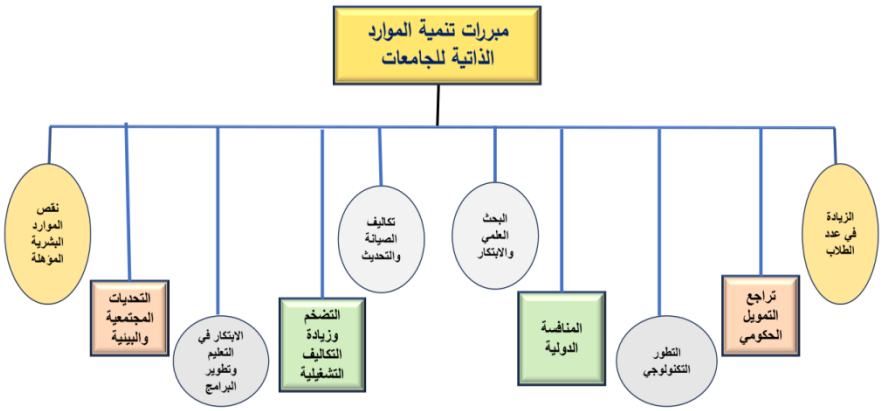
ويمكن توضيح مبررات تنمية الموارد البشرية للجامعات ، والمبينة في الشكل السابق ، بشيء من التفصيل على النحو التالي :

١- الزيادة في عدد الطلاب :

مع تزايد الطلب على الجامعة ، وزيادة أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات ، تزداد الحاجة إلى تمويل إضافي ؛ لتوسيع المرافق ، وزيادة أعضاء هيئة التدريس ، وتحسين الخدمات المقدمة للطلاب ، حيث إن معدل التحاق الطلاب له تأثير كبير على الجامعات ، ما يؤثر على الجوانب المختلفة من عملياتها ونجاحها العام

، فنجد أن أحد التأثيرات الرئيسية لمعدل الالتحاق هو تخصيص الموارد ، فتحتاج الجامعات إلى توقع التغييرات في تسجيل الطلاب والتخطيط لها ؛ لضمان وجود ما يكفي من المعلمين والقاعات الدراسية والمواد لاستيعاب عدد الطلاب. (Lafortune, Rothstein, & Schanzenbach, 2018,5)

فتعتمد الجامعات بشكل كبير على الرسوم الدراسية ؛ لدعم عملياتها التعليمية ، حيث يؤدي انخفاض الالتحاق إلى انخفاض الموارد المالية ، ما يجعل من الصعب الحفاظ على نفس مستوى الجودة التعليمية ، لذلك تحتاج الجامعات إلى إيجاد مصادر تمويل بديلة ، أو تنفيذ تدابير خفض التكاليف للتخفيف من التأثير الموارد المالية ، وزيادة الالتحاق إلى الحاجة أيضا الاستثمار ، وإيجاد مصادر تمويل بديلة ؛ لاستيعاب الزيادة في أعداد الطلاب ، وتحسين المرافق ، وتعزيز البرامج التعليمية .



شكل يوضح مبررات تنمية الموارد الذاتية للجامعات (من إعداد الباحثة)

٢- تراجع التمويل الحكومي :

في العديد من الدول ، تعاني الجامعات من تقليص الدعم الحكومي ؛ نتيجة الأزمات الاقتصادية ، أو الأولويات المالية للحكومات ، وهذا التراجع يتطلب من الجامعات البحث عن مصادر تمويل بديلة لتعويض الفجوة ، حيث يؤدي انخفاض التمويل الحكومي المقدم للجامعات إلى ضغط كبير على مواردها المالية ، ما يضطرها إلى تعويض النقص عن طريق رفع الرسوم الدراسية ، وهذا يؤدي إلى زيادة العبء المالي على الطلاب وأسرهم ، ما يحد من إمكانية حصولهم على التعليم العالي ، كما تحاول الجامعات سدَّ الفجوة التمويلية من خلال البحث عن مصادر تمويل بديلة ، ومع ذلك ، فإن مصادر التمويل الأخرى غالباً ما تكون غير مستدامة أو غير كافية لتغطية جميع احتياجات الجامعات ، لا سيما في مجالات البحث العلمي والبنية التحتية الأكاديمية ، كما قد يؤثر الاعتماد المتزايد على التمويل الخاص في أولويات الجامعات ، حيث يتم إعطاء الأولوية للبحوث والمشاريع التي تجذب الدعم المالي على حساب البحوث التي تفيد المجتمع والمشاريع التي تسهم في المعرفة الأكاديمية العامة . (Ritzen, 2021,3)

لذلك تواجه الجامعات تحدي تقليص البرامج الأكاديمية ، بالإضافة إلى إغلاق البرامج غير المربحة ، أو تخفيض عدد الأساتذة والموظفين لتغطية نفقاتها ، ويؤثر هذا الأمر بشكل مباشر على جودة التدريس ، والتنوع الأكاديمي المقدم للطلاب ، ويمكن أن يكون له تأثير سلبي على بيئة التعلم بشكل عام .

٣- التطور التكنولوجي :

تفرض التطورات التكنولوجية المتسارعة على الجامعات زيادة الاستثمار في بنيتها التحتية التكنولوجية ، ما يزيد من الحاجة إلى موارد مالية إضافية ؛ ومع تزايد الاعتماد على التعلم الإلكتروني والمنصات الرقمية ، تحتاج الجامعات إلى تحديث أنظمتها التكنولوجية باستمرار ومواكبة التطورات ، وتوفير تجربة تعليمية متكاملة يجب توفيرها .

فعلى سبيل المثال ، تستثمر الجامعات في منصات التعلّم عن بُعد ، والتكنولوجيا السحابية ، وتطوير البنية التحتية للشبكات ، وكلها تتطلب تمويلاً واستثمارات كبيرة ، ما قد يجعل الجامعات غير قادرة على المنافسة في سوق التعليم العالي الذي يعتمد على التكنولوجيا بشكل متزايد ، وبالإضافة إلى ذلك ، تعزز التطورات التكنولوجية الحاجة إلى تحديث المناهج الدراسية ، وتقديم برامج جديدة تتعلق بأحدث التخصصات ، مثل : الذكاء الاصطناعي ، والبيانات الضخمة ، والأمن السيبراني ، وتتطلب هذه التخصصات مختبرات متقدمة ، وبرمجيات متطورة وأعضاء هيئة تدريس أكفاء ، ما يزيد من تكاليف تشغيل الجامعات ، لتلبية الطلب المتزايد على البرامج التكنولوجية الحديثة ،

فتحتاج الجامعات إلى الاستثمار بكثافة في التدريب والبحث والتطوير وتحديث محتوى المناهج الدراسية لمواكبة التطور السريع لهذه التخصصات . (González-Salamanca, Agudelo, & Salinas, 2020,9)

لذلك تحتاج الجامعات إلى زيادة التمويل لدعم البحث العلمي الذي يعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة ، حيث تتطلب العديد من الأبحاث المتقدمة أجهزة وتكنولوجيا متطورة ، وهو ما يتجاوز احتياجات التمويل ، وميزانيات الجامعات التقليدية ، وتتطلب تمويلاً إضافياً من الحكومة والقطاع الخاص ، وبدون هذا الدعم ستواجه الجامعات صعوبة في الحفاظ على مكانتها كمراكز بحثية رائدة .

٤- المنافسة الدولية :

مع تزايد التنافس بين الجامعات على المستوى العالمي ؛ لجذب الطلاب ، وأعضاء هيئة التدريس المتميزين ، تحتاج الجامعات إلى تمويل إضافي ؛ لتطوير برامج تعليمية مبتكرة ، وتعزيز البحث العلمي ، وبناء شراكات دولية .

لذلك تتطلب المنافسة الدولية من الجامعات تعزيز قدرتها على إجراء أبحاث علمية متقدمة ، فالأبحاث الرائدة هي عامل جذب كبير للطلاب ، وأعضاء هيئة التدريس المتميزين ، لكنها تتطلب تمويلًا ضخمًا ؛ لتوفير المعدات المتطورة ، ودعم الباحثين ، وكذلك إجراء تجارب واختبارات مكثفة ، حيث يتطلب تطوير الأبحاث التي تتصدر عالميًا وجود بيئة تعليمية داعمة ، وبرامج تمويل مستمرة تمكن الجامعات من نشر أبحاثها في مجلات علمية مرموقة ، وعقد مؤتمرات دولية ، فبدون دعم مالي كافٍ قد تعجز الجامعات عن المحافظة على مكانتها البحثية العالمية ، وهذا ما يؤثر سلبًا على قدرتها في جذب المواهب الأكاديمية . (Hunter ,et.al, 2023,43)

وهذا النوع من التعاون يتطلب استثمارات لبناء علاقات دولية ، ودعم التبادلات الأكاديمية ، وتنظيم المؤتمرات والفعاليات المشتركة ، ومن خلال تعزيز شراكاتها العالمية تستطيع الجامعات توسيع تأثيرها ، وزيادة قدرتها التنافسية على المستوى الدولي ، ما يستدعي توفير موارد مالية كافية لدعم هذه الجهود .

٥- البحث العلمي والابتكار :

الأبحاث المتقدمة تتطلب تمويلًا كبيرًا ، سواء لتوظيف الباحثين ، أو لتوفير الأدوات والتقنيات المتطورة ، فالجامعات التي تسعى إلى تحقيق مكانة بحثية مرموقة تحتاج إلى تمويل مستدام ؛ لدعم مشاريع البحث والابتكار .

حيث تعتمد جودة البحوث ونجاحها إلى حد كبير على توافر الأدوات المتطورة ، مثل : المختبرات الحديثة ، والأجهزة الدقيقة ، وتقنيات تحليل البيانات ، وتمكن هذه الموارد

الباحثين من إجراء تجارب معقدة ، واستخلاص استنتاجات ذات قيمة علمية ، وبدون التمويل الكافي ؛ لتوفير هذه الأدوات حيث ستواجه الجامعات صعوبة في جذب الباحثين الأكفاء ، والحفاظ على مستوى عالٍ من البحث العلمي . (Sieg , Posadzinska , zwiak, 2023,2)

وبالإضافة إلى الأدوات ، يتطلب البحث العلمي دعمًا ماليًا مستدامًا ؛ لتوظيف فرق بحثية متعددة التخصصات ، وتوفير بيئة بحثية محفزة ، حيث إن أفضل الباحثين لا يطالبون برواتب مناسبة فحسب ، بل يطالبون أيضًا ببيئة تدعم مساعيهم البحثية ، وتمويل المشاريع الجارية ، وتحتاج الجامعات التي تسعى إلى اكتساب مكانة مرموقة في مجال البحث العلمي إلى ضمان مصادر تمويل طويلة الأجل لدعم الباحثين ، وتوفير فرص للتطوير المهني المستمر والبحث ، وبالتالي ، فإن هذا الاستثمار في الموارد البشرية يُعدُّ ضروريا ؛ لضمان استمرارية الابتكار ، والتقدم العلمي في المؤسسات الأكاديمية . (Sieg , Posadzinska , zwiak, 2023,2) .

لذلك تحتاج الجامعات إلى تمويل مستدام لدعم مشاريع الابتكار والتكنولوجيا ، والتي غالباً ما تكون مكلفة ومعقدة ، حيث تستثمر الجامعات الرائدة في برامج تكنولوجية متطورة ، مثل : الذكاء الاصطناعي ، والطاقة المتجددة ، وتكنولوجيا النانو ، والتي تتطلب مبالغ مالية ضخمة ؛ لتطويرها واختبارها ، وتعد هذه المشاريع محركات مهمة للابتكار ، وتسهم في تعزيز المكانة العالمية للجامعات ، لذلك من الضروري أن يكون لدى الجامعات مصادر تمويل مستدامة ؛ لدعم هذه المشاريع البحثية والابتكارية إذا ما أرادت الاستمرار في الابتكار والمساهمة في حل التحديات العالمية .

٦- تكاليف الصيانة والتحديث :

الجامعات بحاجة إلى تحديث مرافقها بانتظام ، سواء أكانت مختبرات ، أو مكتبات ، أو مبانٍ تعليمية ، وكلها يتطلب موارد مالية إضافية ؛ لضمان بيئة تعليمية ، وبحثية مناسبة ، حيث تمثل تكلفة صيانة المرافق الجامعية وتحديثها تحدياً مالياً مستمراً ، حيث تحتاج الجامعات إلى تحديث مرافقها بانتظام ؛ لضمان توفير بيئة تعليمية وبحثية مناسبة ، وتتطلب المرافق التعليمية – مثل : الفصول الدراسية ، والمكاتب الإدارية – صيانة دورية من أجل الحفاظ على جاهزيتها ، ومواكبة أعداد الطلاب المتزايدة ، ويشمل تلك الصيانة إدخال الكثير من التحسينات على أنظمة التهوية والإضاءة ، ومعدات السلامة ؛ لجعل بيئة التعلم مريحة وملائمة ، ويتطلب هذا التحديث موارد مالية كبيرة ، ما يزيد العبء على الجامعات عندما تنشأ الحاجة إلى توسع ، أو بناء مرافق جديدة ، وبالإضافة إلى المرافق التعليمية تحتاج الجامعات أيضاً إلى تحديث مختبراتها العلمية بشكل منتظم ؛ لمواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية ، فالمختبر هو قلب المؤسسة التي تركز على

البحث العلمي ، وبدون معدات حديثة لن تكون الأبحاث التي يتم إجراؤها قادرة على المنافسة دوليًا ، ويتطلب توفير أحدث المعدات الحديثة تمويلاً إضافياً ؛ لضمان حصول الطلاب والباحثين على الوسائل اللازمة لإجراء التجارب المتقدمة والخروج بنتائج عالية الجودة ، وفي هذا السياق يمكن أن يؤدي إهمال الصيانة ، أو تأخير تحديث المعدات إلى تراجع مستوى الأبحاث ، وتقليل جاذبية الجامعات للباحثين الرواد . (Odeyemi, Adeniyi, & Amoo, 2019, 568)

وتعد المكتبات ، سواء أكانت على مستوى الكليات ، أو مستوى الجامعة ، جزءًا مهمًا من مرافق التدريس ، وهي في حاجة دائمة إلى التحديث ، وبخاصة في ضوء الرقمنة السريعة ، حيث تحتاج المكتبات إلى تحديث قواعد البيانات الرقمية والأنظمة الإلكترونية التي يعتمد عليها الطلاب والباحثون ؛ للحصول على أحدث المعلومات ، فهناك حاجة أيضًا إلى إدخال تحسينات دائمة على البنية التحتية للمكتبات ، مثل : المناطق الهادئة ، واتصالات الإنترنت ، وأجهزة الحوسبة ؛ لتوفير مساحات مريحة للتعلم والبحث ، وستعمل هذه التحسينات على تحسين تجربة التعلم للطلاب ، ولكنها ستزيد من تكاليف الصيانة المستمرة للمكتبة . (Odeyemi, Adeniyi, & Amoo, 2019, 569)

ولذلك تحتاج الجامعات إلى العديد من الموارد الإضافية ؛ لتمكنها من مواصلة تحديث وصيانة ، ورفع مستوى كفاءة جميع المرافق بطريقة مستدامة ، فبدون هذه الموارد قد تواجه الجامعات تراجعاً في جودة الخدمات التي تقدمها وتأثيراً سلبياً على بيئة التعليم والبحث ، لذلك غالباً ما تبحث الجامعات عن موارد بديلة ؛ لدعم هذه الجهود ، مثل : الشراكات مع الشركات الخاصة ، أو التبرعات من الخريجين .

٧- التضخم وتزايد التكاليف التشغيلية :

مع زيادة تكاليف المواد الخام ، والطاقة ، والرواتب ، والخدمات ، تواجه الجامعات ضغوطًا مالية مستمرة ، ما يتطلب البحث عن مصادر دخل جديدة ؛ لضمان استمرارية التشغيل بكفاءة ، ولذلك قد تواجه الجامعات ضغوطاً مالية متزايدة تهدد كفاءتها التشغيلية ، فعلى سبيل المثال يؤثر الارتفاع المستمر في تكاليف الكهرباء والوقود ، لا سيما تكاليف تدفئة وتبريد المباني الكبيرة ، وتشغيل المختبرات المتطورة ، تأثيراً مباشراً على التكاليف التشغيلية للجامعات ، وتؤدي تكاليف الطاقة المتزايدة هذه إلى تعقيد عملية تخصيص الموارد المالية ، ما يجبر الجامعات على تخصيص جزء كبير من ميزانياتها لهذه التكاليف المتزايدة بدلاً من الاستثمار في تحسين جودة التعليم ، وتوسيع البرامج الأكاديمية .

وبالإضافة إلى تكاليف الطاقة تواجه الجامعات زيادات مستمرة في رواتب الموظفين ، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين ، فمع ارتفاع تكاليف المعيشة والضغوط التضخمية العامة ، حيث تحتاج الجامعات إلى رفع الأجور من أجل الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء وجذب أفضل المواهب ، وتزيد هذه الزيادات في الأجور من العبء المالي على الجامعات ، وتضغط على ميزانياتها ، لذا يجب البحث عن حلول لتعويض هذه التكاليف دون التأثير على جودة التدريس والبحث ، علاوة على ذلك يساهم ارتفاع أسعار المواد الخام ، مثل : مواد البناء ، والصيانة ، والخدمات الأخرى في زيادة تكاليف التحديث والتوسع ، فتحتاج الجامعات إلى بناء مرافق حديثة ، وصيانتها ؛ لتلبية احتياجات العدد المتزايد من طلابها ، لكن ارتفاع أسعار هذه المواد يجعل من الصعب تنفيذ هذه المشاريع بكفاءة ، ونتيجة لذلك تضطر الجامعات إما إلى تأجيل مشاريع التطوير ، أو تقليصها ، أو البحث عن مصادر تمويل إضافية لسد الفجوة . (Altbach, Reisberg, & Rumbley, 2019,75)

وفي مواجهة هذه الصعوبات المالية المتزايدة ، فإن الجامعات بحاجة ماسة إلى تطوير تنمية مواردها المالية لتدر المزيد من الدخل ، ولكن تأتي مع مجموعة من التحديات الخاصة بها ، وستعتمد قدرة الجامعات على التكيف مع هذه التكاليف المتزايدة على قدرتها على إيجاد حلول مبتكرة ومستدامة ؛ لضمان قدرتها على الاستمرار في تقديم تعليم وبحوث عالية الجودة .

٨- الابتكار في التعليم وتطوير البرامج :

إن تطوير برامج تعليمية مبتكرة تتماشى مع سوق العمل في المستقبل لإعداد الطلاب للنجاح في عالم سريع التغير أمر يتطلب نهجًا متعدد الأوجه ، يشمل استثمارات كبيرة في المناهج الدراسية ، وتدريب المعلمين ، وتحديث المعدات التعليمية ، وتعد الموارد المالية ضرورية ؛ لتنفيذ هذه التطورات بفعالية ، ما يسمح للمؤسسات باعتماد تقنيات وأساليب تدريس جديدة تعزز التفكير النقدي ، والإبداع ، والقدرة على التكيف لدى الطلاب ، ولضمان حصول الخريجين على الكفاءات التي يحتاجونها للنجاح ، ويعد تدريب المعلمين عنصراً مهماً آخر في تطوير برامج فعالة ، لذلك تحتاج المؤسسات إلى الاستثمار في فرص التطوير المهني لتمكين المعلمين من استخدام التقنيات والمنهجيات الجديدة بفعالية . (Patrinos, & Tanaka, 2024,2-3)

وهذا بالطبع لن يعود بالنفع على الطلاب فحسب ، بل سيعزز أيضاً ثقافة التحسين المستمر داخل الجامعة ، ومن ثَمَّ ، فإن تحديث المعدات التعليمية أمر ضروري ؛ لتعزيز الابتكار في التعليم والتعلم ، وإن الوصول إلى التكنولوجيا الحديثة يعزز تجربة التعلم من خلال تزويد الطلاب بأدوات مماثلة لتلك المستخدمة في مكان العمل الحديث ، ولجعل

هذه التطورات حقيقة واقعة تحتاج الجامعات إلى تنمية مواردها الذاتية من خلال إعطاء الأولوية لتمويل الابتكار.

٩- التحديات المجتمعية والبيئية :

للاستجابة لما يواجه المجتمع من تحديات اجتماعية وبيئية ، وينبع هذا الطلب من الحاجة الملحة إلى حلول مبتكرة ، وتعزيز الاستدامة ؛ حيث يمكن المساهمة من خلال البحث ، والتعليم ، والمشاركة المجتمعية ، ومع ذلك يتطلب هذا الدور موارد مالية كبيرة ؛ لدعم المبادرات والمشاريع البحثية ذات الصلة ، وللتصدي بفعالية لتغير المناخ تحتاج الجامعات إلى الاستثمار في البحوث متعددة التخصصات التي تربط بين مختلف التخصصات ، حيث تتيح تنمية الموارد الذاتية هذه إمكانية التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب عبر التخصصات المختلفة وتسهيل تطوير حلول شاملة لمعالجة الجوانب البيئية والاجتماعية لهذه التحديات ، ومن خلال الاستثمار في المشاريع التي يقودها الطلاب والتوعية المجتمعية ، يمكن للجامعات تخريج جيل من القادة القادرين على التصدي للتحديات المعقدة . (Leal Filho, et.al, 2023,2)

بالإضافة إلى ذلك ، فإن للجامعات دورا رئيسا في تعزيز المشاركة المجتمعية في القضايا المختلفة ، حيث تهدف الشراكات الجامعية التعاونية في تعزيز تبادل المعرفة ، وبناء القدرات في المجتمعات المحلية ، وذلك لمعالجة نقاط الضعف المحلية المحددة ، وفي الوقت نفسه توسيع نطاق الوعي المجتمعي بالقضايا العالمية ، ومع استمرار تطور التعليم العالي في الاستجابة لهذه الضغوط ، فإن ضمان الموارد الكافية أمر بالغ الأهمية لاستدامة البحوث عالية التأثير ، وتعزيز الالتزام بالمسؤولية البيئية لدى الأجيال القادمة .

١٠- نقص الموارد البشرية المؤهلة :

يعد النقص في الموارد البشرية المؤهلة مشكلة ملحة في ظل سعي الجامعات لجذب أفضل الأكاديميين والباحثين والاحتفاظ بهم ، ويتفاقم هذا التحدي بسبب الطلب المتزايد على الجامعات للمساهمة في الحلول الاجتماعية والبيئية ، ولجذب أفضل الكوادر يجب على الجامعات أن تقدم رواتب وحوافز تنافسية تعكس خبرات ومساهمات هؤلاء المهنيين ، وهو ما يمكن أن يشكل عقبة كبيرة أمام العديد من المؤسسات .

ولجذب أفضل الكوادر تحتاج الجامعات إلى وضع حزمة مكافآت معززة لا تقتصر على الراتب فحسب ، بل تشمل أيضاً العديد من المزايا ، مثل ، تمويل الأبحاث ، ودعم السكن ، وفرص التطوير المهني ، ونتيجة لذلك ، قد تكون الجامعات في وضع غير مُوَاتٍ عندما يتعلق الأمر بجذب مرشحين من الدرجة الأولى مع خيارات مهنية متعددة ، وبالنسبة للجامعات التي تسعى إلى تحسين استراتيجيات التوظيف لديها، فمن الضروري

لها تأمين موارد مالية إضافية ، من خلال بما في ذلك المنح الحكومية ، والتبرعات الخاصة ، والشراكات الصناعية . (Kaur, 2023,2)

وعلاوة على ذلك ، فإن الاستثمار في المبادرات البحثية أمر بالغ الأهمية لجاذبية الجامعة في أعين الموظفين المحتملين. وتُظهر المؤسسات التي تعطي الأولوية لتمويل المشاريع البحثية المبتكرة التزامها بتطوير المعرفة ومعالجة التحديات العالمية ، وتؤدي المنح المقدمة من الوكالات الحكومية والمؤسسات دوراً حاسماً في هذه العملية، حيث تمكّن الجامعات من دعم الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس فيها بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.

وتتطلب مواجهة هذه التحديات من الجامعات الابتكار في تنويع وتنمية مواردها الذاتية من خلال الاعتماد على الشراكات مع القطاع الخاص ، الاستثمار في الأبحاث التجارية ، التبرعات ، والهبات ، الرسوم الدراسية ، وبرامج التمويل الذاتي .

المحور الثاني : أهم التجارب العالمية في تنمية الموارد الذاتية للجامعات :

تتطلب تنمية الموارد الذاتية في الجامعات استراتيجيات مبتكرة وقيادة فعّالة ، وهناك العديد من الجامعات التي نجحت في تطوير مواردها الذاتية من خلال استخدام نماذج مبتكرة لتنويع مصادر التمويل والاستثمار في البحث والتعليم ، وفيما يلي بعض النماذج للجامعات الناجحة في تنمية مواردها الذاتية :

أولا : جامعة هارفارد Harvard University :

جامعة هارفارد ، والتي تقع في مدينة كامبريدج في ولاية ماساتشوستس في الولايات المتحدة الأمريكية ، والتي تأسست عام ١٦٣٦ ، وهي واحدة من أقدم وأعرق الجامعات في العالم بفضل تاريخها العريق ، ورؤيتها التربوية المتقدمة ، والتزامها بتقديم تعليم شامل ، ولا تقتصر هارفارد فقط على المتفوقين الأكاديميين ، بل على تطوير الموارد الذاتية أيضا ؛ لدعم عملياتها ، وتعزيز استدامتها على مدار تاريخها الطويل ، حيث نجحت الجامعة في بناء نموذج مالي قوي يعتمد على تنوع مصادر الدخل ، ما يجعلها أقل اعتمادًا على الرسوم الدراسية ، وأكثر استقرارًا ماليًا ، ويتم تحقيق ذلك من خلال استثمارات استراتيجية ، وإدارة الموارد المالية بحكمة ، وتعزيز الابتكار في مجالات البحث والتطوير ، حيث تمتلك أكبر صندوق وقف جامعي في العالم ، وتستثمر الجامعة في مجموعة متنوعة من الأصول ، مثل : الأسهم ، والعقارات ، والمشاريع الناشئة ، والسندات . (Financial Report FISCAL, 2024 ,9)

حيث حققت إيرادات قدرها ٦,٥ مليار دولار أمريكي ، بفائض قدره ٤٥ مليون دولار أمريكي في السنة المالية ٢٠٢٤ ، بفائض قدره ٦٪ ، كما شهدت هارفارد أعلى معدل

التحاق منذ خمسين عاما ، بالإضافة لنمو بنسبة ٨٪ في برامج التعليم التنفيذي والمستمر ، والمعروفة أيضا باسم التعلم المهني مدى الحياة . (Financial Report FISCAL, 2024 ,9)

أما عن طرق هذه الجامعة في تنمية مواردها الذاتية ، فقد كانت على النحو التالي :

١- **الوقف الجامعي (Endowment)** : الوقف الجامعي هو أحد أهم الموارد الذاتية لجامعة هارفارد ، ويُعتبر الأكبر على مستوى العالم بين الجامعات ، حيث بلغ حجم الوقف حوالي ٥٣,٢ مليار دولار في عام ٢٠٢١ ، وهو يمثل مصدر دخل رئيس ، يُستخدم لدعم البرامج الأكاديمية والبحثية ، والاحتياجات التشغيلية الأخرى ، كما يتم استثمار هذه الأموال في مجموعة متنوعة من الأصول المالية ؛ لضمان تحقيق عوائد مستدامة يمكن استخدامها في تمويل منح الطلاب ، وبرامج الأبحاث ، وتطوير البنية التحتية للجامعة . (Schaffhauser-Linzatti& Ossmann, 2018,235)

وتُدار أموال الوقف من خلال شركة هارفارد للإدارة (Harvard Management Company - HMC) ، التي تأسست عام ١٩٧٤ لإدارة الاستثمارات المالية للجامعة ، وتتبنى HMC استراتيجية استثمار متنوعة تشمل الأسهم ، والسندات، والعقارات، والأصول البديلة ، مثل : الأسهم الخاصة والموارد الطبيعية ، ما يساعد في تحقيق عوائد استثمارية مستقرة حتى في أوقات الأزمات المالية . (Schaffhauser-Linzatti& Ossmann, 2018,240)

٢- **الرسوم الدراسية** : تقدم هارفارد تعليمًا عالي الجودة برسوم مرتفعة ، ولكنها في نفس الوقت تلتزم بسياسة المساعدات المالية ، حيث توفر دعمًا ماليًا كبيرًا للطلاب المستحقين، وفي عام ٢٠٢١ قدمت هارفارد مساعدات مالية تجاوزت ٦٤٥ مليون دولار للطلاب من خلال برامج منح دراسية تعتمد على الاحتياجات المالية.https://www.gse . harvard.edu/commencement

وبفضل هذا النموذج تستمر الجامعة في جذب أفضل الطلاب من جميع أنحاء العالم ، ما يعزز سمعتها الأكاديمية ، ويزيد من قدرتها على استقطاب المواهب ، وهو بدوره يعزز مواردها الذاتية في المستقبل من خلال الخريجين الناجحين الذين يدعمون الجامعة .

٣- **الشراكات والاستثمارات الاستراتيجية** : تسعى جامعة هارفارد إلى بناء شراكات استراتيجية مع القطاعين العام والخاص ، لتعزيز تنمية مواردها الذاتية ، وتعمل هارفارد على تعزيز الشراكات المجتمعية لا سيما في المناطق المحيطة ببوسطن وكامبريدج ، وتلتزم هارفارد بالمبادرات التي تعزز التعليم والرعاية الصحية والإسكان الميسور التكلفة ، وتعمل بشكل وثيق مع المنظمات المحلية والوكالات الحكومية ، ويقوم مكتب المشاركة

المجتمعية في الجامعة بدورٍ محوريٍّ في هذه الجهود ، من خلال مواءمة موارد الجامعة مع الاحتياجات المحلية ، مثل : صندوق الاستثمار المجتمعي الذي يدعم مشاريع التنمية المحلية ، كما تُعد هارفارد مركزًا رئيسا للبحث العلمي على مستوى العالم ، حيث تمول عددًا كبيرًا من مشاريع البحث والتطوير من خلال الشراكات مع القطاعين العام والخاص ، وتعتمد هارفارد على التمويل من المنح الفيدرالية ، والشركات الكبرى ، والمؤسسات غير الربحية . (Financial Report FISCAL, 2024 ,9)

وتعمل هارفارد على إشراك القطاع الخاص من خلال التعاون في مجال البحث والتطوير ، لا سيما في المجالات المتطورة ، مثل : الاستدامة ، والصحة ، والابتكار ، ومثل هذه الشراكات لا تعزز قدرات هارفارد البحثية فحسب ، بل تجلب أيضًا موارد كبيرة من الشركات التي تسعى إلى دعم التقدم الأكاديمي بما يتماشى مع أهدافها التجارية ، وتساعد هذه العلاقة التكافلية كلاً من الجامعة والقطاع الخاص على مواجهة التحديات العالمية مع توليد الدعم المالي لرسالة هارفارد .

وفي خلال السنة المالية ٢٠٢٤ بلغ التمويل الفيدرالي ٦٨٦ مليون دولار ، أي ما يقرب من ٦٨% من إجمالي موارد الجامعة ، وزاد بنسبة ١٪ ، أو ١٠ ملايين دولار ، ويعد التمويل الفيدرالي أكبر مصدر لدعم الجامعة للأبحاث ، حيث يؤدي دورًا محوريًا في تمكين الدراسات التي تقدم فوائد مجتمعية واسعة النطاق ، وبالإضافة إلى الدعم الفيدرالي تلقت الجامعة ٣٢٦ مليون دولار من الإيرادات التي ترعاها الحكومة الفيدرالية في السنة المالية ٢٠٢٤ ، والتي تشمل التمويل من الشركات والمؤسسات وغيرها من الجهات الراعية غير الفيدرالية ، حيث انتهت بعض المشاريع الكبيرة في السنة المالية ٢٠٢٤ ، ومثال على هذه الاستثمارات تطوير حرم أليندايل (Allendale) في مدينة بوسطن ، الذي يُعتبر جزءًا من رؤية الجامعة لتوسيع بنيتها التحتية ، وتعزيز قدرتها على تحقيق دخل إضافي من الأصول العقارية . (Financial Report FISCAL, 2024 ,9)

فمشاركة جامعة هارفارد مع القطاع الخاص والمجتمع متعددة الأوجه ، حيث تجمع هذه المشاركة بين الإدارة المالية الاستراتيجية والتعاون الفعال ؛ لدعم الرسالة الأكاديمية ، وتحسين البيئة المحيطة ، ويضمن هذا النهج توفير موارد ثابتة ؛ لدعم ريادة الجامعة العالمية .

٤- **الابتكار وريادة الأعمال** : تؤدي ريادة الأعمال دورًا كبيرًا في تنمية الموارد الذاتية لجامعة هارفارد من خلال مراكز ، مثل : (Harvard Innovation Labs) و (Wyss Institute)، حيث تشجع الجامعة طلابها وأعضاء هيئة التدريس على تطوير حلول ابتكارية للتحديات المجتمعية ، وبعض الشركات الناشئة التي خرجت من هذه المراكز حصلت على تمويل كبير ، وأسهمت في تعزيز سمعة هارفارد كرائدة في

الابتكار ، كما تُساعد هذه الأنشطة على جذب الاستثمارات والتبرعات من رواد الأعمال والخريجين الناجحين الذين يؤمنون بأهمية دعم الابتكار في مؤسستهم الأم .
(Schaffhauser-Linzatti& Ossmann, 2018,240)

٥- **التبرعات والتمويل الخيري** : التبرعات تُعتبر مصدرًا مهمًا آخر لتنمية الموارد الذاتية لهارفارد ، حيث تحافظ الجامعة على علاقات قوية مع خريجيها ، وتشجعهم على تقديم تبرعات سخية ؛ لدعم البرامج الأكاديمية والمشاريع البحثية والمنح الدراسية ، وفي عام ٢٠٢١ تلقت هارفارد مئات الملايين من الدولارات كتبرعات من أفراد ، ومؤسسات ، وشركات ، حيث تستخدم هذه التبرعات لتمويل العديد من المبادرات ، مثل : تطوير البنية التحتية ، وتوسيع البرامج الأكاديمية ، وتقديم منح دراسية جديدة .
(Lukovics & Zuti, 2017,5)

كما أن جامعة هارفارد تستفيد أيضًا من تنظيم الفعاليات الكبرى ، مثل : المؤتمرات العلمية الدولية ، والمنتديات الأكاديمية ، حيث تُسهم هذه الفعاليات في تنمية الموارد الذاتية من خلال الرسوم التي يدفعها المشاركون ، والشراكات مع الشركات الراعية ، كما أن استضافة مثل هذه الفعاليات يُعزز من مكانة هارفارد على الساحة العالمية ، ما يجذب المزيد من الطلاب والشركاء الأكاديميين والبحثيين . (Lukovics & Zuti, 2017,5)

فجامعة هارفارد تستخدم مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب ، لتنمية مواردها الذاتية ، وضمان استدامتها المالية على المدى الطويل ، من خلال استثمارات استراتيجية ، كوقفٍ جامعيٍ ضخم ، وشراكاتٍ بحثية مبتكرة ، حتى تتمكن هارفارد من تقديم أفضل تعليم وأبحاث على مستوى العالم ، مع الحفاظ على استقلالها المالي ، وهذه الاستراتيجية تجعلها نموذجًا يُحتذى به في مجال إدارة الموارد الجامعية .

ثانيا : جامعة كامبريدج University of Cambridge :

تأسست جامعة كامبريدج عام ١٢٠٩ ، وتُعَدُّ واحدة من أعرق الجامعات في العالم ، ونموذجًا يحتذى به في مجال تنمية الموارد الذاتية ، حيث تعتمد الجامعة على مزيج متنوع من الموارد التي تشمل التبرعات ، والاستثمارات ، والشراكات ، ما يتيح لها الاعتماد على استقلاليتها ، وإدارة شؤونها الأكاديمية بكفاءة ، ويمكن تناول بعضها فيما يلي :

١- **الوقف الجامعي (صندوق الوقف)** : يُعتبر الوقف الجامعي لجامعة كامبريدج من أكبر الأوقاف الأكاديمية في العالم ، حيث تبلغ قيمته حوالي ٧,١ مليار جنيه إسترليني ، حيث يوفر هذا الوقف تمويلًا مستدامًا للأنشطة الأكاديمية والبحثية على المدى الطويل ، ويهدف إلى تعزيز الاستقلال المالي للجامعة . (Abdullah,2023, 1)

كما تتم إدارة الوقف من خلال مكتب استثمارات جامعة كامبريدج (CUEF) ، والذي يعتمد على استراتيجية استثمار متنوعة تشمل الأسهم ، والسندات ، والعقارات ، والأسهم الخاصة ، حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق استدامة مالية على المدى الطويل ، وهو ما ساعد الجامعة في تجاوز التحديات المالية على مر العقود . (Abdullah,2023, 1)

٢- البحث العلمي والشراكات مع القطاع الخاص : تعمل جامعة كامبريدج مع القطاع الخاص والمجتمع من خلال مجموعة من المبادرات الاستراتيجية ؛ لتوليد موارد مالية إضافية ، ومن أهم شراكات القطاع الخاص (معهد كامبريدج لقيادة الاستدامة) ، والذي يعمل مع الشركات ، والبنوك ، والمستثمرين ؛ لتعزيز الممارسات المستدامة والتمويل ، ويؤدي هذا التعاون إلى مواءمة استراتيجية الشركات مع أهداف الاستدامة ، وتمكين الشركات من التحرك نحو نماذج أعمال أكثر استدامة ، وفي الوقت نفسه توليد الدعم المالي لأبحاث الجامعة ومبادراتها ، وفيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية تعمل جامعة كامبريدج بشكل وثيق مع المنظمات المحلية والإقليمية ؛ لمواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية ، حيث تدير الجامعة برامج ، مثل : المركز الصيني البريطاني للابتكار المستدام ، والمختبر الحي الذي يجمع بين المجتمعات المحلية ، والشركات ، وصانعي السياسات لإيجاد حلول مستدامة تفيد المجتمعات المحلية والعالمية الأوسع . (Caselli, Cosh, & Tyler, 2021,3)

وتولد هذه المشاريع موارد مالية من خلال جذب الاستثمارات من الشركات الخاصة والوكالات الحكومية التي تسعى إلى دعم الابتكار في مجالات عدة ، مثل : المرونة المناخية ، والاقتصاد الدائري ، كما تستخدم جامعة كامبريدج خبراتها الأكاديمية ؛ للتأثير على السياسة العامة ، وممارسات السوق ، وتعزيز روابطها مع القطاع الخاص ، وذلك من خلال مركز التمويل المستدام ، حيث تعمل جامعة كامبريدج مع المؤسسات المالية على دمج الاستدامة في قرارات التمويل اليومية ، وسد الفجوة بين البحوث والتطبيقات الواقعية ، والمساعدة في بناء تمويل طويل الأجل مع شراكات ، ويدعم تطوير التمويل والشراكات طويلة الأجل ، وبشكل عام لا يقتصر نهج جامعة كامبريدج متعدد الأوجه في إشراك القطاع الخاص والمجتمع المحلي على معالجة القضايا العالمية الملحة فحسب ، بل يعمل أيضاً على تأمين الموارد المالية ؛ لدعم مهامها البحثية والتدريسية المستمرة .

وتُعد جامعة كامبريدج من الجامعات الرائدة في مجال البحث العلمي ، فهي تعتمد على التمويل من جهات حكومية وبخاصة ، بالإضافة لحصول البحث على دعم من مجلس العلوم والهندسة البريطانية ومنظمات ، مثل : ويلكوم ترست ، والاتحاد الأوروبي ، كما تقوم الشراكات مع الشركات الخاصة بدور مهم في تمويل البحث العلمي ، منها على

سبيل المثال : التعاون مع شركات ، مثل : أسترازينيكا ، ومايكروسوفت في مشاريع بحثية متنوعة ، ما يساعد الجامعة في تعزيز تمويلها الخارجي ، وتطوير البنية التحتية للأبحاث (Caselli, Cosh, & Tyler, 2021,16).

ومن خلال المشاركة الاستراتيجية مع كل من القطاع الخاص والمجتمع ، تعمل جامعة كامبريدج بفعالية على توليد موارد مالية إضافية ، ومن خلال تعزيز مبادرات البحث التعاوني ، ودعم جهود التسويق ، وتعزيز المشاركة العامة ، لا تعمل الجامعة على تعزيز المشهد التمويلي فحسب ، بل وتعزز أيضًا دورها كمساعد رئيس في رفاهية المجتمع .

٣- **الرسوم الدراسية والمساعدات المالية** : تعتمد جامعة كامبريدج على الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلاب ، كما توفر الجامعة لطلابها برنامج مساعدات مالية قوي ؛ لضمان تمكن الموهوبين منهم من الالتحاق بها ، بغض النظر عن خلفياتهم المالية ، كما تخصص الجامعة أكثر من ١٠٠ مليون جنيه إسترليني سنويًا ؛ لتقديم منح ومساعدات مالية للطلاب المستحقين ، ما يعزز التنوع الاجتماعي والاقتصادي بين الطلاب . (Czarnecki, , Korpi, & Nelson, 2021, 2153)

٤- **الاستثمارات العقارية والمشاريع التنموية** : تستثمر جامعة كامبريدج بشكل كبير في العقارات ، حيث تمتلك العديد من العقارات التجارية والسكنية ، ومن بين المشاريع التنموية الكبرى : مشروع (Cambridge Science Park) ، والذي يُعد مركزًا عالميًا للأبحاث العلمية والتكنولوجية ، كما يُوفر دخلًا كبيرًا للجامعة ، وكذلك المشروع العقاري الكبير لتطوير شمال غرب كامبريدج ، والذي يهدف لتوسيع الحرم الجامعي ، وتوفير مرافق سكنية وتجارية ، ما يدعم التنمية المستدامة للجامعة ويُوفر عوائد مالية . (Cha,2024,30)

٥- **الابتكار وريادة الأعمال** : تدعم جامعة كامبريدج بدرجة كبيرة الابتكار وريادة الأعمال من خلال Cambridge Enterprise ، والتي تُساعد في تحويل الأبحاث إلى شركات ناشئة ، كما تستثمر الجامعة في الشركات الناشئة الواعدة عبر صندوقCambridge Innovation Capital ، ما يُعزز مكانتها كمركز عالمي للابتكار. (Ma, & Hu, 2021,383)

٦- **التبرعات والتمويل الخيري** : تؤدي التبرعات دورًا مهماً في دعم أنشطة الجامعة ، وفي عام ٢٠١٩ جمعت الجامعة أكثر من ٢١٠ مليون جنيه إسترليني من التبرعات الفردية والمؤسسية ؛ لدعم البحث العلمي ، وتطوير البرامج الأكاديمية ، أطلقت الجامعة حملة تبرعات ضخمة (Dear World, Yours Cambridge) جمعت من خلالها أكثر من ٢ مليار جنيه إسترليني ؛ لدعم الأبحاث والمشاريع الأكاديمي ، كما

تنظم الجامعة العديد من الفعاليات الدولية والمؤتمرات الأكاديمية التي تُسهم في تعزيز مكانتها العالمية ، وتوفير دخل من خلال الرسوم والرعاية من الشركات . (Sachs, et.al, 2022,3)

فجامعة كامبريدج تُعَدُّ نموذجًا رائدًا في تنمية الموارد الذاتية من خلال استراتيجيات متنوعة تشمل الوقف الجامعي ، والاستثمارات العقارية ، والشراكات البحثية ، والتبرعات ، ودعم الابتكار ، وريادة الأعمال ، هذه الموارد تُساعد الجامعة في تحقيق الاستدامة المالية ، وضمان استقلاليتها الأكاديمية .

ثالثا : جامعة ستانفورد Stanford University :

تُعدُّ جامعة ستانفورد في الولايات المتحدة الأمريكية جامعة رائدة عالميا في الاستفادة من الموارد الذاتية من خلال مجموعة من الشراكات الاستراتيجية ، والتعاون متعدد التخصصات ، وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال ، وقد سمحت هذه الاستراتيجيات للجامعة بتحقيق الاستدامة المالية ، مع الحفاظ على مكانتها كمؤسسة بحثية وأكاديمية رائدة ، ويمكن تناول بعضا من هذه الاستراتيجيات على النحو التالي :

١- **المشاركة :** تشارك جامعة ستانفورد مع كل من القطاع الخاص والمجتمعات المحيطة بها لتوليد موارد مالية إضافية ، وتعزيز الشراكات التي تفيد البحث والتعليم ، وتنمية المجتمع ، وذلك من خلال مبادرات ، مثل : مختبر ستانفورد للتأثير ، كما تعمل الجامعة مع القطاع الخاص والقطاع العام ؛ لمعالجة القضايا الاجتماعية الملحة ، مثل : تغير المناخ ، وعدم المساواة الصحية ، والتفاوتات الاقتصادي ، ولا توفر هذه الشراكات الدعم المالي فحسب ، بل تستفيد أيضاً من خبرات جامعة ستانفورد في مجالات ، مثل : الاستدامة ، والصحة العامة ؛ لإيجاد حلول قابلة للتطوير ، وبالإضافة إلى التعاون البحثي تعمل جامعة ستانفورد عن كثب مع المنظمات والمجتمعات المحلية من خلال مكتب المشاركة المجتمعية (OCE) ، وينسق الجهود لمعالجة القضايا المحلية ، مثل : الإسكان الميسور التكلفة ، والتعليم ، والرعاية الصحية ، كما تتعاون جامعة ستانفورد مع وكالات محلية أخرى ؛ لتعزيز المساواة العرقية ، والتنمية الاقتصادية ، وبخاصة للمجتمعات ذات الوضع المتدني .(Lukovics & Zuti, 2017,10)

بالإضافة إلى ذلك تعمل جامعة ستانفورد مع القطاع الخاص من خلال مجمع ستانفورد للأبحاث ، ويعتبر مجمع الأبحاث موطناً لشركات رائدة ، ويحقق عائدات ضريبية كبيرة للاقتصاد المحلي ، وتساعد هذه المشاركة مع الصناعة على تنمية الموارد الذاتية ؛ لدعم المشاريع الأكاديمية والمجتمعية ، ولا يدعم نهج ستانفورد متعدد الأوجه في المشاركة مع المجتمع والقطاع الخاص الاستدامة المالية فحسب

، بل يعزز أيضاً دورها كرائد في مواجهة التحديات المجتمعية ، وتضمن هذه الاستراتيجية تدفقاً مستمراً للموارد ؛ لدفع عجلة البحث والابتكار ، وتحسين المجتمع . (Lukovics & Zuti, 2017,11)

٢- **البحث والابتكار متعدد التخصصات** : تعد جامعة ستانفورد رائدة في تعزيز البحث متعدد التخصصات ، وهو أمر أساس في جذب التمويل العام والخاص ، حيث تجمع برامج ، مثل : معهد ستانفورد وودز للبيئة (Stanford Woods Institute) باحثين من مجالات مختلفة ، بما في ذلك الهندسة ، والعلوم الاجتماعية ، والطب ، لمعالجة قضايا عالمية معقدة ، مثل : تغير المناخ ، والاستدامة ، والابتكار في الرعاية الصحية ، كما يعزز هذا المنهج متعدد التخصصات التعاون عبر القطاعات ، ما يمكن الجامعة من جذب المنح من مصادر تمويل متنوعة ، حيث غالبًا ما تتلقى المشاريع في معهد ستانفورد وودز الدعم من الهيئات الحكومية والمؤسسات والرعاة من الشركات ، ولا تعمل هذه التعاونات على تعزيز نتائج البحث فحسب ، بل تساعد الجامعة أيضًا في تأمين موراد مالية متنوعة .(Eesley & Miller ,2018, 138)

٣- **مراكز ريادة الأعمال والابتكار** : تُعدُّ جامعة ستانفورد من الجامعات الرائدة في مجال الابتكار ، وذلك من خلال دعمها لريادة الأعمال ، وقد عززت الجامعة نظامًا بيئياً مزدهرًا يدعم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في تحويل أبحاثهم إلى مشاريع تجارية ، كما يقوم برنامج Stanford Technology Ventures Program (STVP) ، وهو جزء من كلية الهندسة ، دورًا محورياً في تثقيف رواد الأعمال الطموحين ، وتعزيز عقلية ريادة الأعمال ، وورش عمل وبرامج إرشادية توجه الأفراد في تحويل أفكارهم إلى أعمال قابلة للتطبيق ، وقد أدى قرب جامعة ستانفورد من وادي السيليكون إلى تنمية علاقات عميقة مع شركات رأس المال الاستثماري وشركات التكنولوجيا ، ما عزز فرص ريادة الأعمال بشكل أكبر ، كما أن توفر برامج مثل StartX ، وهو مسرع للشركات الناشئة ، من خلال تقديم الإرشاد والتمويل والموارد للشركات الناشئة التابعة لجامعة ستانفورد ، وفي المقابل تساهم هذه الشركات الناشئة مالياً في الجامعة ، وهو ما يساعدها في توليد الإيرادات من خلال حصص الأسهم ، ونماذج التمويل الأخرى . (Eesley & Miller ,2018, 150)

٤- **العقارات والاستثمارات الرأسمالية** : تدير جامعة ستانفورد بشكل استراتيجي حصة كبيرة من العقارات والاستثمارات الرأسمالية ، فتشرف شركة إدارة ستانفورد على وقف الجامعة البالغ ٣٧,٨ مليار دولار (اعتبارًا من عام ٢٠٢٢) ،

بالإضافة إلى الاستثمار في العقارات ، والأسهم ، والسندات ، والأسهم الخاصة ، ومن أبرز مشاريع العقارات في ستانفورد هو متنزه ستانفورد للأبحاث ، وهو مركز لشركات التكنولوجيا التي تستأجر الأراضي والمرافق من الجامعة ، حيث تملك شركات ، مثل : VMware و Hewlett-Packard و Lockheed Martin كمقار ، أو مكاتب رئيسة داخل المتنزه ، ما يولد موارد مالية كبيرة لجامعة ستانفورد ، مع تعزيز الابتكار في قطاع التكنولوجيا . (Lukovics & Zuti, 2017,12)

٥- **العمل الخيري والأوقاف** : لا يزال العمل الخيري حجر الزاوية في الاستراتيجية المالية لجامعة ستانفورد ، وعلى مر السنين حصدت الجامعة مليارات الدولارات من خلال حملات جمع التبرعات ، ومنها : حملة تحدي ستانفورد التي دامت من عام ٢٠٠٤إلى عام ٢٠١١ ، أكثر من ٤,٢ مليار دولار ، لتعزيز البحث العلمي ، ودعم أعضاء هيئة التدريس ، والمنح الدراسية ، كما تهدف حملة ستانفورد الحالية للقرن الحالي إلى جمع الأموال لمختلف البرامج الأكاديمية ، والمرافق والمساعدات المالية . (Lukovics & Zuti, 2017,13)

مبادرات المناخ والاستدامة : اغتنمت جامعة ستانفورد من الاهتمام المتزايد بتغير المناخ والاستدامة ، حيث وضعت نفسها كقائدة في ريادة الأعمال التي تركز على المناخ ، وذلك من خلال مبادرات ، مثل : برنامج ستانفورد لريادة الأعمال البيئية ، حيث تؤهل الجامعة جيلًا جديدًا من رواد الأعمال ؛ لمواجهة التحديات البيئية العالمية ، حيث تستقطب هذه البرامج استثمارات كبيرة من القطاعين العام والخاص ، وهو ما يُهيّئ أهداف الاستدامة في ستانفورد ؛ لتتوافق مع مصالحها المالية .(Eesley & Miller ,2018, 153)

يتبين مما سبق إن نهج جامعة ستانفورد في تطوير الموارد المولدة ذاتيًا متعدد الأوجه ، ويعتمد على الشراكات الاستراتيجية ، والبحث متعدد التخصصات ، والمشاريع الريادية ، والاستثمارات الرأسمالية ، ولا تضمن هذه الاستراتيجية استدامتها المالية فحسب ، بل تعزز أيضًا دورها كمؤسسة عالمية رائدة في البحث ، والابتكار والتعليم .

مما سبق يتبين أن الجامعات الناجحة في تنمية مواردها الذاتية تعتمد على الابتكار وريادة الأعمال ، والمشاركة الفعالة ، والتكيف مع احتياجات السوق ؛ لتنويع مصادر تنمية الموارد الذاتية من خلال البحث العلمي ، والتعليم المستمر ، والاستثمار الذكي ، والذي يمثل عاملا رئيسا

؛ لتحقيق استدامة مالية طويلة الأمد ، وإذا كانت هناك بعض الاتجاهات العالمية في مجال تنمية الموارد الذاتية للجامعات .

نتائج الدراسة

وفيما يلي أهم النتائج الرئيسية حول تطوير الجامعات لمواردها الذاتية :

- ينبغي على الجامعات تقليل اعتمادها على الرسوم الدراسية من خلال تطوير مصادر دخل متعددة، بما في ذلك الأوقاف، والاستثمارات، والشراكات، وتمويل الأبحاث.
- الإدارة المالية الاستراتيجية وتنويع الاستثمارات (الأسهم، والعقارات، والأسهم الخاصة) يُحققان استدامة مالية طويلة الأجل.
- الوقف الجامعي توفر موارد مالية مستدامة للبحث والمنح الدراسية والبنية التحتية.
- تعمل موازنة الرسوم الدراسية مع المساعدات المالية لجذب أفضل المواهب عالميًا.
- الشراكات الاستراتيجية والتعاون مع قطاع الصناعة للمساهمة في تمويل البحث والتطوير.
- المشاركة المجتمعية من أجل التنمية المحلية لتعزيز وضعها المالي من خلال دعم المبادرات الاقتصادية والاجتماعية المحلية.
- استثمارات البنية التحتية لتعزيز الموارد المالية ، حيث تستثمر الجامعات في تطوير العقارات والبنية التحتية كوسيلة لزيادة إيراداتها.
- دور الابتكار وريادة الأعمال في دعم الموارد الذاتية ، ليدعم تطوير الشركات الناشئة التي تحصل على تمويل كبير، مما يعزز سمعة الجامعة ويجذب الاستثمارات.
- الاستفادة من الفعاليات العلمية والمؤتمرات ، ومن التأثير الأكاديمي على السياسة العامة والأسواق ، حيث يمكن للجامعات المساهمة في تشكيل السياسات المالية والبيئية من خلال مراكز الأبحاث المتخصصة .
- الجامعات يمكنها تعزيز مواردها من خلال مشاريع تنموية مجتمعية ، والتي تعمل مع الحكومات والقطاع الخاص لحل مشكلات اجتماعية، مثل تغير المناخ وعدم المساواة الاقتصادية .

- التوسع في الاستثمارات الرأسمالية والإدارة المالية الذكية ، حيث تعتمد الجامعات على إدارة استثماراتها في الأسهم والسندات والعقارات لضمان الاستدامة المالية .
- تطوير برامج الاستدامة البيئية كمصدر للتمويل ، حيث أن الجامعات تستفيد من الاهتمام العالمي بالاستدامة لزيادة التمويل، والذي يجذب استثمارات كبيرة من القطاعين العام والخاص لمشاريع ريادة الأعمال البيئية .

ومن خلال تبني مثل هذه الاستراتيجيات الدولية ، فإنه يمكن للجامعات المصرية إنشاء نماذج مالية مستدامة ، وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي ، ودفع عجلة التميز الأكاديمي والبحثي على المدى الطويل.

المحور الثالث : إمكانيات الاستفادة من التجارب العالمية في تنمية الموارد الذاتية في الجامعات المصرية :

يمكن للجامعات المصرية تنمية مواردها الذاتية من خلال ما يلي:

١- إنشاء صناديق أوقاف واعتماد استراتيجيات استثمارية لتحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل.

٢- السعي إلى إقامة شراكات مع الشركات والمنظمات غير الحكومية والجهات المانحة الدولية لتمويل البحث والابتكار.

٣- اعتماد نماذج رسوم دراسية مرنة مع فرص منح دراسية موسعة لجذب أفضل الكفاءات.

٤- تطوير برامج متخصصة، ودورات عبر الإنترنت، ومسارات للحصول على شهادات لتحقيق دخل إضافي.

٥- تعزيز مشاركة الخريجين من خلال فعاليات التواصل، وبرامج الإرشاد، وحملات التبرع.

٦- ترسيخ مكانتها كمراكز بحثية، وجذب الاستثمارات من قطاعات التكنولوجيا والزراعة والطاقة والرعاية الصحية.

٧-السعي للحصول على منح بحثية حكومية ودولية لتمويل المشاريع الأكاديمية.

٨-الاستثمار في العقارات والبنية التحتية لتحقيق إيرادات.

٩-المشاركة في مشاريع التنمية المحلية لتعزيز الموارد المالية من خلال التعاون مع الحكومات ومؤسسات القطاع الخاص لحل القضايا المجتمعية .

١٠-دعم الشركات الناشئة ومراكز الابتكار من خلال إنشاء حاضنات أعمال جامعية وصناديق استثمار للشركات الناشئة لجذب التمويل وتعزيز سمعة المؤسسة العالمية.

١١-التوسيع في الاستثمارات الرأسمالية والإدارة المالية الذكية لتحقيق الاستدامة المالية.

المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية :

١- بلتاجي ، مروة محمد شبل. (٢٠١٥): تمويل التعليم العالي في مصر: المشاكل والبدائل المقترحة، مجلة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٣٠٢(٢٠٦٧), ١-٢٥.

٢- سحر محمد أبو راضي محمد (٢٠٢٤): مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية على ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية، بنها، ٣٥(١٣٧)، ٤١١-٥١٠.

٣- السريجي ، حسن عواد ، وآخرون (٢٠١٢) : التفكير والبحث العلمي ، مركز النشر العلمي ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، المملكة العربية السعودية .

٤- المحمودي ، محمد سرحان على (٢٠١٩) : مناهج البحث العلمي ، مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع ، صنعاء ، الجمهورية اليمنية ، ط ٣ .

٥- عبد العزيز ، أحمد محمد محمد (٢٠٢٠) : النمذجة باستخدام CIM لدور الجامعة الريادية في تحقيق متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ع ١١٠ ، إبريل ، ٢٤٦-٣٦٤ .

٦- فاطمة محمد البردويلي عطا الله (٢٠٢٠) : تطوير دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة ، مجلة العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، مج (٢٨) ، ع (٤) ، ١٧٩-٢٥٠ .

مطر, مروة جمال إبراهيم (٢٠٢٢): واقع تمويل التعليم الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١١٨(٣)، ١٢٥٥-١٢٧٥.

٨- نصار ، نور الدين محمد (٢٠٢٠): دور الوحدات ذات الطابع الخاص بجنوب الوادي في المنطقة التعليمية للفتيات والأطفال من التعليم بمحافظة قنا، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة قنا، مج ٤٢، ع٤٢، يناير، ٤٩-٩٧.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

9- Abdullah, A. (2023): Re-examination of selected waqf and western university endowments. Journal of King Abdulaziz University-Islamic Economics, 36(1), 3-26.

10- AI-Youbi, A. O., Zahed, A. H. M., & Atalar, A. (2021): International Experience in Developing the Financial Resources of Universities , Springer Nature.

11- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2019). Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. (Vol. 22) ,UNESCO.

12- Business Dictionary (2017) :A knowledge management approach to capture organizational learning networks, International Journal of Information Management, 37 (6), December 2017, Pages 735-740.

13- Caselli, G., Cosh, A., & Tyler, P. (2021): The cambridge phenomenon; an innovation system built on public private partnership. Open innovation project@ UK innovation research centre View project cross border acquisitions View projectthe-cambridge-phenomenon-an-innovation-system-built-on-public-priv, 1-30.

14- Cha, Y. (2024):Non-Profit Real Estate: Financial Strategies for Mission and Impact (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).

15- Czarnecki, K., Korpi, T., & Nelson, K. (2021). Student support and tuition fee systems in comparative perspective. Studies in Higher Education, 46(11), 2152-2166.

16- Eesley, C. E., & Miller, W. F. (2018). Impact: Stanford University's economic impact via innovation and entrepreneurship. Foundations and Trends® in Entrepreneurship, 14(2), 130-278.

17- Financial Report FISCAL (2024): Financial Overview, Harvard university, https://finance.harvard.edu/financial-overview.

18- González-Salamanca, J. C., Agudelo, O. L., & Salinas, J. (2020): Key competences, education for sustainable development and strategies for the development of 21st century skills. A systematic literature review. Sustainability, 12(24), 2-17.

19- Hunter, F, et.al (2023): Internationalisation in Higher Education, Responding to New Opportunities and Challenges.

20- Kaur. B (2023) : HRM in Higher Education: A Crucial Aspect, ournal of Research in International Business and Management, 1-4.

21- Lafortune, J., Rothstein, J., & Schanzenbach, D. W. (2018): School finance reform and the distribution of student achievement. American Economic Journal: Applied Economics, 10(2), 1-26.

22- Leal Filho, W, et.al, (2023). Towards a greater engagement of universities in addressing climate change challenges. Scientific reports, 1-13.

23- Lukovics, M., & Zuti, B. (2017): Successful universities towards the improvement of regional competitiveness: 'fourth generation' universities. Available at SSRN 3022717, 1-17.

24- Odeyemi, S. O., Adeniyi, O. I., & Amoo, A. I. (2019): Assessment on building maintenance in Nigerian

universities: A case study of University of Ilorin. Nigerian Journal of Technology, 38(3), 566-572.

25- Patrinos, H., & Tanaka, N. (2024): Education: Innovative Financing in Developing Countries, International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

26- Pruvot, E., Claeys-Kulik, A., & Estermann, T. (2015): Designing Strategies for efficient funding of universities in Europe. European University Association Publication. Brussel, Belgium.

27- Pruvot, E., Claeys-Kulik, A., & Estermann, T. (2015): Designing Strategies for efficient funding of universities in Europe. European University Association Publication. Brussel, Belgium.

28- Ritzen, J.M.M. (2021): Public Universities, in Search of Enhanced Funding, International Experience in Developing the Financial Resources of Universities. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78893-3_5

29- Sachs, J., et.al. (2022): Sustainable development report 2022. Cambridge University Press.

30- Schaffhauser-Linzatti, M. M., & Ossmann, S. F. (2018): Sustainability in higher education's annual reports: An empirical study on Australian and Austrian universities. International Journal of Sustainability in Higher Education, 19(2), 233-248.

31- Sieg. P , Posadzinska.I & zwiak.M. Jo (2023): Academic entrepreneurship as a source of innovation for sustainable development, Technological Forecasting & Social Change 194, Published by Elsevier Inc, 1-13.