



التمويل المستدام كآلية لتطوير التعليم الجامعي المصري

ميادة السيد عبد النعيم

(باحثة ماجستير ومعيدة بقسم أصول التربية)

Mayada.Elsayed@edu.suezuni.edu.eg

أ.م. د/ السيد علي السيد
أستاذ التخطيط التربوي المساعد
كلية التربية- جامعة السويس

أ.د/ محمد محمد غنيم
أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي
كلية التربية- جامعة السويس

د/ دعاء وحيد فؤاد
مدرس أصول التربية
كلية التربية- جامعة السويس

المستخلص

هدف البحث إلى توضيح دور التمويل المستدام كآلية لتطوير التعليم الجامعي المصري في ظل التحديات الاقتصادية المعاصرة. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي لتحديد مفهوم التمويل المستدام ومصادره وآلياته وتحدياته، وبيان دوره في تطوير التعليم الجامعي المصري. وخلص البحث إلى أن التمويل المستدام ليس مجرد خيار مالي، بل ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات العصر، إذ يسهم الاعتماد على مصادر مالية متنوعة ومستدامة في تحقيق الاستقرار المالي للجامعات، ويضمن قدرتها على تحسين جودة التعليم والبحث العلمي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما أظهرت النتائج أن تحقيق التمويل المستدام يتطلب تطوير آليات فعالة تقوم على تعزيز الشراكات المجتمعية، وتحفيز الاستثمارات الجامعية، ووضع سياسات مالية مرنة تضمن الاستقلال المالي والإداري للجامعات، إلى جانب تطبيق حوكمة مالية رشيدة وشفافة تسهم في تحسين توظيف الموارد وتقليل الهدر المالي وتعزيز الكفاءة المؤسسية. ويوصي البحث بتنوع مصادر التمويل، وتطوير نماذج مالية مبتكرة، وتشجيع الحكومات على دعم استراتيجيات التمويل المستدام، مع اعتماد نظم مالية شفافة وفعالة في إدارة الموارد بما يضمن استدامتها وكفاءتها.

الكلمات المفتاحية: التمويل المستدام - التعليم الجامعي - الآليات - التحديات.

Abstract

The research aimed to clarify the role of sustainable financing as a mechanism for developing Egyptian university education amid contemporary economic challenges. The descriptive method was used to define the concept, sources, mechanisms, and challenges of sustainable financing and to explain its role in developing university education in Egypt. The study concluded that sustainable financing is not merely a financial option, but a strategic necessity imposed by the requirements of the modern era. Relying on diverse and sustainable financial resources contributes to achieving financial stability for universities, ensuring their ability to improve the quality of education and scientific research, and achieving the goals of sustainable development. The findings also revealed that achieving sustainable financing requires developing effective mechanisms based on strengthening community partnerships, stimulating university investments, and establishing flexible financial policies that ensure the financial and administrative independence of universities, in addition to implementing sound and transparent financial governance that enhances resource utilization, reduces financial waste, and promotes institutional efficiency. The study recommends diversifying sources of financing, developing innovative financial models, encouraging governments to support sustainable financing strategies, and adopting transparent and efficient financial systems for resource management to ensure their sustainability and effectiveness.

Keywords: Sustainable Financing – University Education – Mechanisms – Challenges

مقدمة

يُعدُّ التعليم الجامعي أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها خطط التنمية المستدامة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، إذ يشكل المخزون الاستراتيجي الذي تعتمد عليه المجتمعات في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على قيادة مسيرة التطوير في مختلف القطاعات. كما يضطلع بدور محوري في تقديم الرؤى العلمية والفنية اللازمة لمعالجة التحديات المعقدة التي تواجه الدول، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية أو تقنية.

ومع ذلك، يواجه التعليم الجامعي، تحديات متزايدة نتيجة ضعف الموازنات الحكومية، وارتفاع معدلات النمو السكاني، وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، وقد أدى ذلك إلى جعل التمويل الحكومي وحده غير كافٍ لمواكبة متطلبات تحديث منظومة التعليم الجامعي، سواء فيما يتعلق بمخرجاته أو باستراتيجياته وخططه ومقرراته وأساليب تقويمه، بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل (عبد ربه وصالح، 2024، 20؛ الرحيلي، 2019، 150).

وتؤكد دراسة الحربي (2017، 61)، ودراسة درويش وجمعة (2016، 48-49) أن حجم التمويل وكفايته يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمستوى كفاءة النظام التعليمي وجودته، حيث يُمكن التمويل الكافي الجامعات من القيام بوظائفها الأساسية في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بصورة متكاملة. أما في حال القصور أو العجز المالي، فإن الجامعات تواجه صعوبات في الاستمرار بمستوى يتوافق مع المتغيرات العالمية والتطلعات المجتمعية.

ومن هنا أصبح التمويل شرطاً أساسياً لتحقيق أهداف التعليم الجامعي وتعزيز دوره في دعم مسيرة التنمية الشاملة، بما يسهم في دعم المجتمعات علمياً وفكرياً وحضارياً.

ومن ثم، يمثل التمويل المستدام نهجاً استراتيجياً جديداً ظهر نتيجة التفاعل بين التمويل والتنمية المستدامة، ليأخذ بعين الاعتبار بالإضافة إلى العوامل المالية، العوامل البيئية، والاجتماعية والحوكمة الرشيدة في عملية توجيه رأس المال وتخصيص الاستثمار (بلعيد وعبد الصمد، 2023، 264).

ويساعد التمويل المستدام في تعزيز النمو المستدام والشامل داخل مؤسسات التعليم الجامعي، والتخفيف من التحديات البيئية المرتبطة بإدارتها وبنيتها التحتية، ويعزز الاستقرار المالي للمؤسسات الجامعية من خلال دمج العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة ضمن عمليات اتخاذ القرار المرتبطة بالاستثمارات والموازنات الجامعية (جمال، 2020، 203).

كما يستهدف هذا النوع من التمويل تمكين الجامعات من تلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية، مع الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة من الطلاب والباحثين، مما يحقق نوعاً من العدالة الاجتماعية في توزيع الموارد المالية والطبيعية، ويضمن الاستخدام الأمثل للثروات والإمكانات المتاحة داخل الحرم الجامعي (دياب، 2019، 166-167)، وهو بذلك يتسق مع الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة والذي ينص على "ضمان توفير التعليم الجيد المنصف والشامل وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع" (الأمم المتحدة، 2017، 5).

وبالتالي، يتيح تبني الجامعات لنهج التمويل المستدام الفرصة لتجاوز القيود المرتبطة بالتمويل التقليدي، الذي يركز في الغالب على الجوانب المادية قصيرة الأجل ويغفل الأبعاد البيئية والاجتماعية، وفتح آفاق أوسع لمؤسسات التعليم الجامعي للتطوير والنمو، كما يمنحها قدرًا أكبر من الاستقرار المالي، ويعزز قدرتها على تقديم برامج تعليمية وبحثية عالية الجودة تتماشى مع المعايير العالمية. وفي ضوء ذلك، أصبح اعتماد التمويل المستدام بمؤسسات التعليم الجامعي يمثل ضرورة استراتيجية، تفرضها التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تشهدها الجامعات على المستويين الإقليمي والعالمي. وتشير دراسة الحلوسى وعلى (2024، 169) أن التوجه نحو ممارسات تمويلية مستدامة يسهم بشكل مباشر في رفع مكانة الجامعات في التصنيفات الدولية، نظرًا لارتباطه بمؤشرات الاستدامة والجودة المؤسسية.

كما أظهرت دراسة العمري (2019) ودراسة جمعة (2020) أن نجاح الجامعات في تبني التمويل المستدام لا يقتصر فقط على تحقيق الاستقرار المالي، بل يتعداه إلى تحقيق تحول مؤسسي شامل، يوازن بين القيام بالوظائف الأساسية (التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع) والحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية، وهو ما يجعل التمويل المستدام أداة متكاملة تدعم استمرارية الجامعات ونموها، وتفتح آفاقًا جديدة أمامها للإسهام الفاعل في تحقيق التنمية المستدامة بمختلف أبعادها.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن مؤسسات التعليم الجامعي تواجه تحديات متنامية تتعلق بضعف الموارد المالية وازدياد متطلبات التطوير والجودة، الأمر الذي يفرض البحث عن آليات تمويل أكثر كفاءة واستدامة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى استراتيجيات تمويل مستدامة يمكن أن تسهم في تمكين الجامعات من أداء رسالتها التعليمية والبحثية والمجتمعية بكفاءة، وضمان استمرارها في مواجهة المتغيرات والتحديات المتسارعة.

مشكلة البحث

يحظى التعليم الجامعي بأهمية محورية كأحد الأعمدة الرئيسة لتحقيق التنمية المستدامة في مصر، إلا أن محدودية الموارد المالية المخصصة له من الموازنة العامة للدولة تمثل عقبة كبرى أمام قدرته على التطوير

ومواكبة المتغيرات المتسارعة. فقد أضحى النظام التمويلي الحالي للجامعات المصرية قائماً بشكل شبه كامل على الدعم الحكومي، في ظل تزايد أعداد الملتحقين بمؤسسات التعليم الجامعي، وارتفاع معدلات النمو السكاني، وزيادة النفقات العامة للدولة بوتيرة أسرع من نمو الإيرادات، الأمر الذي يجعل الموازنة العامة تعاني عجزاً مالياً متكرراً، ويقلص من قدرة الحكومة على زيادة مخصصات التعليم الجامعي. كما أن الاعتماد على التمويل الحكومي يجعل الجامعات عرضة للتقلبات الاقتصادية والتحول الهيكلي في الموازنة العامة، وهو ما ينعكس سلباً على كفاءتها وجودة مخرجاتها (شادي، 2020، 814؛ الحوت وآخرون، 2019، 80).

ومع تزايد الضغوط على موارد الدولة في ظل ارتفاع الإنفاق على قطاعات خدمية أخرى كالصحة والدعم الاجتماعي، يتضاءل نصيب الجامعات من التمويل العام، وهو ما يعكس هشاشة النظام التمويلي القائم على الاعتماد شبه الكامل على التمويل الحكومي.

وتؤكد الإحصاءات الرسمية وجود تذبذب في نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي من إجمالي الإنفاق العام؛ حيث بلغت النسبة 1.9% في عام 2019/2018، ثم ارتفعت إلى 3.0% في عامي 2022/2021 و2023/2022، قبل أن تنخفض إلى 2.4% في العام المالي 2024/2023 (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، 2024/2023).

وهذا التذبذب يعكس تأثير مخصصات الجامعات بالأوضاع الاقتصادية العامة، ويؤكد أن الموازنة الحكومية لا يمكن أن تكون مصدراً وحيداً ومستقراً لتمويل التعليم الجامعي، خاصة في ظل تزايد أعداد الطلاب سنوياً، وارتفاع تكلفة الخدمات التعليمية والبحثية، ومتطلبات تحديث البنية التحتية الجامعية.

كما أن النظام التمويلي الحالي للجامعات المصرية يتسم بعدم الكفاءة والعدالة. فغالبية الموارد المالية تتجه نحو الأجور والإنشاءات، بينما تتضاءل المخصصات الموجهة للبحث العلمي، حيث يبلغ حجم الإنفاق على الأجور والتعويضات حوالي (19.5 مليار)، وشراء السلع والخدمات حوالي (3.5 مليار) وفق إحصاءات 2020/2019م (وزارة المالية، 2020، 248-249).

وتؤكد دراسة الحميدي (2011، 903)، ودراسة إسماعيل (2017، 6)، ودراسة أحمد وآخرون (2019، 293) أن الاعتماد المفرط على التمويل الحكومي يجعل الجامعات عرضة للتقلبات الاقتصادية والأزمات المالية، بما يحد من قدرتها على وضع خطط استراتيجية مستقرة، ويؤدي إلى قصور في جودة المخرجات التعليمية والبحثية.

كما أن النظام القائم على المجانية لا يدعم تحقيق العدالة الاجتماعية أو التنمية المستدامة، إذ يضع الجامعات تحت ضغوط مالية متزايدة، في حين لا تتوافر بدائل تمويلية كافية لتخفيف العبء عن الدولة أو إشراك المجتمع في تمويل التعليم (درويش وجمعة، 2016، 101؛ عبد العزيز، 2018؛ عبد الجليل، 2019، 56).

وفي ضوء هذه التحديات، أصبح البحث عن آليات تمويل مبتكرة ضرورة ملحة تفرضها الظروف الاقتصادية والاجتماعية الراهنة. ويأتي التمويل المستدام كمدخل استراتيجي قادر على معالجة هذه الإشكاليات، من خلال تنويع مصادر الدخل، وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني، وتبني مشروعات تعليمية وبحثية ذات مردود طويل الأمد، بما يساهم في سد الفجوة التمويلية، وضمان استمرارية العملية التعليمية، وتحقيق الجودة والعدالة والاستدامة في مؤسسات التعليم الجامعي، وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يساهم التمويل المستدام في تطوير التعليم الجامعي؟

وينبثق عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية، والتي تتمثل في:

- 1- ما مفهوم التمويل المستدام وخصائصه؟
- 2- ما أبرز مصادر التمويل المستدام التي يمكن للجامعات المصرية الاعتماد عليها؟
- 3- ما آليات تطبيق التمويل المستدام في التعليم الجامعي؟
- 4- ما التحديات التي تواجه الجامعات المصرية في تطبيق آليات التمويل المستدام؟
- 5- ما دور التمويل المستدام في تطوير التعليم الجامعي وتعزيز جودته؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتحدد في:

- 1- تحديد الإطار المفاهيمي للتمويل المستدام وخصائصه.
- 2- توضيح مصادر التمويل المستدام التي يمكن للجامعات المصرية الاعتماد عليها.
- 3- استكشاف أبرز آليات التمويل المستدام الممكنة لتطبيقها بالتعليم الجامعي.
- 4- التعرف على التحديات التي تواجه الجامعات المصرية في تطبيق آليات التمويل المستدام.
- 5- بيان دور التمويل المستدام في تطوير التعليم الجامعي وتعزيز جودته.

أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث في مسارين متكاملين؛ أولهما المسار النظري الذي يساهم في إثراء الإطار المعرفي بمجموعة من الرؤى العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، وثانيهما المسار التطبيقي الذي يتيح إمكانية توظيف النتائج في ممارسات واقعية تساهم في تقديم حلول عملية للتحديات القائمة. ويمكن بيانها على النحو التالي:

أولاً- الأهمية النظرية

يستمد البحث أهميته النظرية من مساهمته في إثراء المعرفة الأكاديمية المتعلقة بالتمويل المستدام في التعليم الجامعي، من خلال:

- 1- إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بالتمويل المستدام: عن طريق توفير معرفة نظرية جديدة تدور حول الوصول إلى الاستدامة المالية، لتحقيق معايير الجودة، والكفاءة، والفعالية في التعليم الجامعي.
- 2- ربط الاستدامة برؤية مصر 2030 والاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، من خلال إبراز التمويل المستدام كمدخل لتحقيق الجودة والاستمرارية، وهو ما يدعم صياغة سياسات أكاديمية منسجمة مع متطلبات التنمية المستدامة.

ثانيًا - الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية للبحث في تقديم حلول عملية لتعزيز التمويل المستدام في الجامعات المصرية، من خلال:

- 1- تقديم بدائل تمويلية عملية للجامعات المصرية بما يساهم في تنويع مصادر التمويل.
- 2- اقتراح آليات تنفيذية واضحة للتمويل المستدام في التعليم الجامعي، بما يعالج جوانب القصور في النظام التمويلي القائم.
- 3- تسليط الضوء على التحديات العملية التي تعوق تطبيق التمويل المستدام بالجامعات المصرية، واقتراح سبل تجاوزها.

منهج البحث

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، الذي يتجلى في مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث-التمويل المستدام-، سواء العربية أو الأجنبية، لتحديد الإطار المفاهيمي للتمويل المستدام وخصائصه، واستعراض مصادره وآلياته الممكنة، إضافةً إلى تحليل التحديات التي تواجه تطبيقه في الجامعات المصرية. ومن ثم التعرف على الأدوار التي يمكن أن يساهم بها التمويل المستدام في تطوير التعليم الجامعي وتعزيز جودته.

مصطلحات البحث

يتضمن البحث المصطلحات التالية.

1- التمويل Financing

لغة: يشق المصطلح من الفعل مَالَ مَوْلًا أي كثر ماله، فهو مال. وموله أي قدم له ما يحتاج من المال (مجمع اللغة العربية، 2005، 892).

اصطلاحًا يعرف بأنه الوظيفة الإدارية التي تختص بعمليات تخطيط الأموال، والحصول عليها من مصادر مناسبة لمحاولة توفير الاحتياجات المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة خلال فترة زمنية محددة، وفي ضوء ما تم تحديده مسبقًا من كلفة بما يساعد على تحقيق أهداف هذه الأنشطة (جمعة، 2020، 67).

2- الاستدامة Sustainability

لغة: يشتق المصطلح من الفعل "دام" الشيء - دوماً، ودواماً: أي ثبت، واستدام الشيء: يعني طلب دوامه (مجمع اللغة العربية، 2005، 305). والاستدامة تشير إلى التمسك، والبقاء، والحفاظ (A Purnomo & et. al., 2021, 2).

وتعرف اصطلاحًا بأنها: قدرة المجتمع أو النظام البيئي أو أي نظام مستمر آخر على الاستمرار في العمل في المستقبل دون أن يُجبر على الانحدار من خلال استنزاف الموارد الرئيسية (Said, et. al., 2019, 245).

3- التمويل المستدام Sustainable Financing

ويعرفه جمعة (2020، 69) بأنه استراتيجية تعالج مشكلة ضعف قدرة الحكومات على توفير الأموال اللازمة لتغطية احتياجات المؤسسة الجامعية كاملة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها التربوية والبحثية والاقتصادية باستدامة.

كما عرفه Lucianelli & Citro (2017, 38) على أنه: "القدرة على تخصيص وإدارة الموارد المالية بحرية، وزيادة الدخل وإقامة شراكات مع القطاع الخاص، من أجل ضمان الاستقرار المالي للجامعات على المدى الطويل".

ومن ثم، تعرفه الباحثة إجرائيًا؛ بأنه: "نهج استراتيجي متكامل يهدف إلى توفير الموارد المالية لمؤسسات التعليم الجامعي من خلال تنويع مصادر الدخل والشراكة المجتمعية وترشيد الإنفاق، بغية تحقيق أهدافها على المدى البعيد، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والبيئية والحوكمة الرشيدة في اتخاذ القرارات المالية".

الدراسات السابقة والتعليق عليها

يتناول الجزء الحالي دراسات عربية وأجنبية سابقة ذات صلة وثيقة بموضوع البحث، وقد تم عرضها ضمن ثلاثة محاور رئيسية هي: هدف الدراسة، ومنهجها، وأبرز نتائجها. وتم ترتيبها ترتيبًا زمنيًا من الأقدم

إلى الأحدث، ثم التعقيب عليها استنادًا إلى ثلاثة جوانب، وهي: أوجه الاتفاق، وأوجه الاختلاف، وجوانب الاستفادة.

1- دراسة Cernostana, & Zanna (2017): الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم الجامعي الخاصة.

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم الجامعي الخاصة في لاتفيا، وتبرير ضرورة وجود نظام مؤشرات متكامل لتقييم الاستدامة المالية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام مجموعة من النسب المالية كأداة للتحليل. وكشفت النتائج عن الأهمية الحاسمة للاستدامة المالية بالنسبة للجامعات، حيث تُعدُّ ركيزة أساسية لضمان استقرار المؤسسة على المدى البعيد. وأظهر التحليل وجود حالة من عدم الاستقرار المالي لدى عدد من مؤسسات التعليم الجامعي، مما يهدد قدرتها على تقديم تعليم عالي الجودة للطلاب في المستقبل. وقد قدمت الدراسة مجموعة من المؤشرات المالية الأكثر ملاءمة لتقييم الاستدامة المالية لهذه المؤسسات، واقترحت منهجية لتجميع هذه المؤشرات بغرض التقييم. كما أشارت إلى افتقار لمؤسسات التعليم الجامعي الخاصة في لاتفيا إلى منهجية موحدة لتقييم جودة الخدمات التعليمية المقدمة، مما يُبرز الحاجة إلى تطوير أدوات تقييم موحدة وفعالة.

2- دراسة Ekpo, & Okpa (2017): تنوع مصادر تمويل التعليم الجامعي لتحقيق الاستدامة: التحديات والاستراتيجيات لتحسين الوضع.

هدفت الدراسة استكشاف مصادر تنوع تمويل التعليم الجامعي في الجامعات الفيدرالية بمنطقة جنوب نيجيريا، مع تحديد المصادر البديلة للتمويل، والتحديات المرتبطة بهذا التنوع، والاستراتيجيات المقترحة لتحسين الاستدامة المالية للجامعات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود عدة تحديات رئيسية تواجه التنوع، مثل: سوء إدارة الأموال، المواقف السلبية للموظفين، زيادة أعداد الطلاب، وغياب ثقافة ريادة الأعمال. كما أظهرت الدراسة إلى أن التنوع الناجح لمصادر التمويل أدى إلى زيادة التسجيل وزيادة الإيرادات، مما ساهم في تعزيز الاستدامة المالية. كما أوصت الدراسة بضرورة الالتزام الصارم باللوائح المالية في إدارة الموارد المالية، وضبط القبول في البرامج الاستشارية لضمان الجودة.

3- دراسة جمعة. (2020): التمويل المستدام للتعليم الجامعي: الآليات والخيارات.

هدف البحث إلى الوقوف على مفهوم التمويل المستدام وأهم آلياته، وتحديد المتغيرات المجتمعية الدافعة للأخذ به في التعليم الجامعي، وبيان المعايير المستخدمة في قياس مدى استدامة تمويل التعليم الجامعي، وعرض إجراءات استخدام مصادر تمويل التعليم الجامعي الحالية بشكل أكثر فعالية، واقتراح خيارات لتمويل التعليم الجامعي باستدامة. واستخدم البحث المنهج الوصفي. وتوصل إلى عدة نتائج منها: أنه يجب على التعليم الجامعي في ضوء الضغوط الاقتصادية وزيادة الطلب الاجتماعي عليه الأخذ بخيارات

التمويل المستدام. وأن التمويل المستدام يستهدف تنويع مصادر التمويل؛ لكي تتخلص مؤسسات التعليم الجامعي من كل تبعية مالية قد تعيق استمراريته، وبقائها، ونموها حاليًا، ومستقبلاً. كما أن تحقيق التمويل المستدام يتطلب تمكين مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تحقيق الاستقلال الإداري والمالي التام؛ ليتسنى لها تفعيل خياراته والاستفادة القصوى من بدائله ويظل التمويل الحكومي أحد ركائز تمويل التعليم الجامعي، ويمكن تعظيم الفائدة منه من خلال زيادة ميزانية التعليم الجامعي، وترشيد الإنفاق، وتقليل الهدر، وإحداث توازن بين موازنات مؤسسات التعليم الجامعي، وتدبير موارد مالية.

4- دراسة Osei-Kuffour, & Peprah (2020): الارتباط بين تنويع الدخل والاستدامة المالية: في مؤسسات التعليم الجامعي الخاصة كما يتوسطه الملف المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تنويع الدخل والاستدامة المالية لمؤسسات التعليم الجامعي الخاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي. وقد أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين تنويع الدخل والاستدامة المالية. حيث أن المؤسسات التي تنوعت مصادر دخلها كانت أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة المالية. كما أن المؤسسات الأكبر حجمًا والأكثر تنظيمًا استفادت بشكل أكبر من التنوع مقارنة بالمؤسسات الصغيرة. وحددت الدراسة عدد من التحديات التي تعيق الاستفادة من تنويع مصادر الدخل مثل: ضعف الإدارة المالية وقلة الخبرة في إدارة الموارد البديلة. كما أوصت الدراسة المؤسسات الخاصة بتطوير استراتيجيات تنويع مستدامة، مع التركيز على تحسين الكفاءة الإدارية وبناء شراكات مع القطاع الخاص.

5- دراسة توفيق وأبو المجد. (2024): مؤشرات تخطيطية مقترحة للكراسي البحثية كمصادر بديلة لتمويل مستدام للبحث العلمي بمؤسسات التعليم الجامعي المصرية.

هدف البحث إلى تشخيص واقع منظومة البحث العلمي ومصادر تمويلها بمؤسسات التعليم الجامعي المصرية، والتعرف على التحديات التي تواجهها، واقتراح البحث مجموعة مؤشرات تخطيطية للكراسي البحثية كمصادر بديلة لتمويل مستدام للبحث العلمي بمؤسسات التعليم الجامعي المصرية، وقد استخدم المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الموضوع محل البحث، وكذلك أحد الأساليب الرئيسة للتخطيط الإستراتيجي وهو أسلوب التحليل البيئي SWOT Analysis، وتمثلت أهم نتائج البحث في حاجة مؤسسات التعليم الجامعي المصرية لمصادر بديلة لتمويل البحث العلمي بها؛ نتيجة لضعف التمويل وانعدامه في معظم الأحيان، وأن الكراسي البحثية من الصيغ المهمة التي تم الأخذ بها للمساهمة في تمويل البحث العلمي، والتي انتشرت في الكثير من مؤسسات التعليم الجامعي العالمية والإقليمية، بالإضافة إلى وضع تصور لمؤشرات تخطيطية متعلقة بالكراسي البحثية يمكن أن تساعد متخذي القرار وصانعي الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي في استهداف مصادر بديلة لتمويل مستدام للبحث العلمي، بحيث يكون لها دور كبير في الارتقاء

بمنظومة البحث العلمي وامتلاك ميزة تنافسية تجعل منه أداة للتغيير والارتقاء بالمجتمع ضمن مؤشرات التنافسية العالمية، وتوفير البيئة المحفزة على الريادة العلمية التي تتبناها مصر.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن استخلاص عدد من التوجهات الأساسية التي تشكل إطارًا مرجعيًا للبحث الحالي، وسوف يتم التعليق على الدراسات السابقة من خلال ثلاثة محاور أساسية وهي: أوجه الاتفاق، وأوجه الاختلاف، وأوجه الإفادة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً- أوجه الاتفاق

- 1- يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تركيزه على التمويل المستدام كضرورة لمؤسسات التعليم الجامعي، مثل دراسة جمعة (2020)، ودراسة (Cernostana & Zanna (2017)، حيث أكدت هذه الدراسات أن الاستدامة المالية ركيزة لضمان بقاء الجامعات وقدرتها على أداء رسالتها.
- 2- في المنهجية المستخدمة، إذ اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، وهو ذاته المنهج الذي يستند إليه البحث الحالي كما في دراسة (Ekpoh & Okpa (2017، ودراسة جمعة (2020)
- 3- يتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات في التركيز على إيجاد حلول عملية للتحديات التمويلية، مثل دراسة (Osei-Kuffour & Peprah (2020، التي بحثت في تنوع مصادر الدخل، ودراسة توفيق وأبو المجد (2024) التي اقترحت الكراسي البحثية كبديل للتمويل.

ثانيًا- أوجه الاختلاف

- 1- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث الهدف، إذ يركز على دور التمويل المستدام كآلية لتطوير التعليم الجامعي ككل، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على محاور محددة مثل الاستدامة المالية كما في دراسة (Cernostana, 2017)، أو تنوع الدخل كما في دراسة (Ekpoh&Okpa, 2017)، أو الكراسي البحثية كأداة لتمويل البحث العلمي كما في دراسة (توفيق وأبو المجد، 2024).
- 2- ينفرد البحث الحالي بربط التمويل المستدام بتطوير العملية التعليمية بكافة أبعادها (الجودة، البنية التحتية، الكفاءات البشرية، المشاريع المجتمعية)، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على جانب التمويل فقط دون إبراز انعكاساته المباشرة على تطوير التعليم الجامعي.

ثالثًا- أوجه الإفادة

- 1- قدمت الدراسات السابقة قاعدة معرفية، تم الاستفادة منها في عرض آليات التمويل المستدام مثل: تنوع مصادر الدخل، والشراكات المجتمعية، وتبني الكراسي البحثية، وغيرها.

2- ساعدت هذه الدراسات في تدعيم مشكلة البحث وإبراز التحديات التي تواجه الجامعات في ظل محدودية التمويل، مثل: الاعتماد شبه الكامل على التمويل الحكومي، الاستقرار الاقتصادي، وغيرها.

المحور الأول- ماهية التمويل المستدام بالتعليم الجامعي وخصائصه:

سوف يتناول هذا المحور مفهوم التمويل المستدام، وأبرز الخصائص التي تميز هذا النوع من التمويل.

أولاً- مفهوم التمويل المستدام

تعددت الآراء حول مفهوم التمويل المستدام وتباينت وجهات النظر؛ باختلاف المجالات والحقول العلمية، وذلك وفقاً للسياقات البيئية والأيدولوجية والعلمية، ويسهم هذا التعدد في توسيع الآفاق وتعزيز الفهم العميق لهذا المفهوم.

ويشار إلى مفهوم التمويل المستدام في علم الاقتصاد على أنه نهج يُطبق لمعالجة مشكلة نقص التمويل، بهدف ضمان استمرارية وديمومة النظام ومؤسساته. كما يُشار إليه على أنه مجموعة من الآليات المالية المتنوعة والمستقرة التي تُسهم في الحفاظ على استمرارية نظام ما ومؤسساته، وذلك لتمويل مشروع معين والمحافظة على استمراريته وتطويره لتحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية بشكل أكثر كفاءة وفعالية (Gallegos & et. al., 2005, 6).

كما يعرفه التحالف العالمي للاستثمار المستدام Global Sustainable Investment Alliance [GSIA] بأنه نهج استثماري يأخذ في الاعتبار العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة في اختيار وإدارة الاستثمارات لتوليد عوائد مالية على المدى الطويل (7, 2018).

ويُعرف أيضاً على أنه الاستثمارات الخاصة التي تخضع لاعتبارات اجتماعية أو بيئية أو تنموية (العربي، 2019، 144).

ويعرفه جمعة (2020، 69) بأنه استراتيجية تعالج مشكلة ضعف قدرة الحكومات على توفير الأموال اللازمة لتغطية احتياجات المؤسسة الجامعية كاملة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها التربوية والبحثية والاقتصادية باستدامة.

ويشار إليه أيضاً على أنه التدفقات المالية المحلية والأجنبية الموجهة لإنجاز وإحقاق برامج ومشروعات التنمية الضرورية لهيكل الاقتصاد الوطني وتحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع (محمد وبلكرشة، 2020، 255).

كما ينظر إليه على أنه إطار عمل مالي يهدف إلى توجيه الاستثمارات نحو الأنشطة والمشاريع التي تسهم في تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، وحماية البيئة، والمسؤولية الاجتماعية (A Purnomo & et. al., 2021, 2).

ويعرفه توفيق وأبو المجد (2024، 644) أنه مصادر بديلة تساعد على التنويع في مصادر الإنفاق على إجراء البحوث العلمية والصرف على المشروعات البحثية للجامعة بصورة مستدامة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

كما يُعالج بأنه مصادر وآليات حديثة ومبتكرة ومستمرة لضمان حصول الجامعات على التمويل اللازم لدعم الأنشطة التعليمية أو المشروعات البحثية المختلفة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها والاستمرار والصمود والتنافس مع نظيراتها على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية (غمري وعبد الهادي، 2024، 509).

وفي ضوء ذلك يُلاحظ أن غالبية التعريفات تشير إلى أن الهدف من التمويل المستدام هو دعم المشاريع والمؤسسات على المدى الطويل، وضمان قدرتها على الاستمرار في تحقيق أهدافها. مثل: تعريف Gallegos & et. al، وجمعة. كما تركز بعض التعريفات على دمج العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة في القرارات المالية كما في تعريف GSIA. بالإضافة إلى توضيح بعض التعريفات الحاجة إلى توافر مصادر بديلة ومتنوعة مثل: توفيق وأبو المجد، وغمري وعبد الهادي.

وفي ضوء تلك التعريفات يتضح أن التمويل المستدام يهدف إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، وحماية البيئة، والمسؤولية الاجتماعية من خلال توفير مصادر تمويل مستقرة ومتنوعة. كما أن نجاح أي نظام تمويلي مستدام يعتمد على قدرته على دمج العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة في عملية اتخاذ القرار، وتوجيه الاستثمارات نحو الأنشطة والمشاريع التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

وتُعرف الباحثة التمويل المستدام بالتعليم الجامعي إجرائيًا، بأنه: نهج استراتيجي متكامل يهدف إلى توفير الموارد المالية لمؤسسات التعليم الجامعي من خلال تنويع مصادر الدخل والشاركة المجتمعية وترشيد الإنفاق، بغية تحقيق أهدافها على المدى البعيد، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والبيئية والحوكمة الرشيدة في اتخاذ القرارات المالية.

ثانيًا - خصائص التمويل المستدام بالتعليم الجامعي

يتفرد التمويل المستدام بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنماط التمويل التقليدية، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

1- التنوع

ويظهر ذلك من خلال، اعتماد الجامعات على مصادر تمويل متعددة، وعدم الاقتصار على مصدر واحد مثل التمويل الحكومي، بل تتجاوز ذلك إلى مصادر تمويل أخرى، كالتمويل الذاتي، والتمويل المختلط،

والشراكة المجتمعية وغيرها، مما يمكنها من تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وتعزيز استدامتها على المدى الطويل.

2- التكامل والشمول

يتميز التمويل المستدام بالتكامل والشمول، حيث يدمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية في عملية صنع القرار المالي، ولا يقتصر هذا النهج على تحقيق العوائد المالية فحسب، بل يشمل أيضًا الآثار الإيجابية على المجتمع والبيئة، مع ضمان مشاركة جميع الأطراف المعنية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل متوازن وفَعَال (عيسى وحسين، 2019، 36).

3- الاستقلالية

وتشير إلى قدرة الجامعة على تدبير مواردها المالية وإدارتها بطريقة مستقلة، بما يتيح لها وضع سياسات مرنة في إدارة الإنفاق وتحديد نظم الحوافز والأجور، وتتم هذه الإدارة بما يتناسب مع طبيعة عمل الجامعة ووظيفتها الأساسية في تقديم التعليم الجامعي والبحث العلمي، مما يسهم في تعزيز كفاءتها التشغيلية واستقلاليتها المالية دون المساس بجودة خدماتها أو أهدافها الأكاديمية (مبروك وآخرون، 2020، 210).

4- الاستمرارية

وتعني قدرته على توفير تدفقات مالية متواصلة ومستقرة على المدى الطويل. هذه الاستمرارية تضمن قدرة المؤسسة الجامعية على الوفاء باحتياجاتها التشغيلية والاستراتيجية دون الاعتماد على مصادر تمويل مؤقتة أو غير مضمونة، وبالتالي يسهم التمويل المستدام في تعزيز استقرار الجامعة ماليًا ومؤسسيًا، ويمكنها من تحقيق أهدافها الأكاديمية والمجتمعية بشكل مستدام وفعال (عيسى وحسين، 2019، 36).

5- الشفافية والحوكمة

يتميز التمويل المستدام في مؤسسات التعليم الجامعي بتبنيه لمبادئ الحوكمة الرشيدة، من خلال الالتزام بإطار عمل يضمن الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة في كافة العمليات، والإجراءات الأكاديمية والإدارية، ويسهم ذلك في تعزيز نزاهة المؤسسات وتحقيق العدالة، عبر تفعيل آليات رقابة ذاتية قوية وتمكين أصحاب المصلحة والمستفيدين من متابعة أداء الجامعة ومساءلتها بشكل فعال (مغاوري، 2022، 15-16).

6- العدالة والانصاف

تقوم فكرة التمويل المستدام على مبدأ العدالة من خلال ضمان وصول جميع الطلاب إلى التعليم الجامعي، بغض النظر عن الخلفية الاجتماعية أو الاقتصادية أو الجغرافية لهم، كما أن السياسات الحالية، رغم توفيرها للتعليم المجاني قد لا تحقق العدالة الفعلية.

وهذا ما أكدته دراسة عبد العزيز (2018) أن الطلاب من الأسر ذات الدخل المرتفع يشكلون نسبة أكبر من الملحقين بالتعليم الجامعي الحكومي، بينما تمثل نسبة الطلاب من الأسر الفقيرة نسبة أقل؛ مما يدل على وجود تحيز في الاستفادة من الموارد التعليمية المتاحة. وبالتالي، تسهم آليات التمويل المستدام مثل: تنوع مصادر الدخل، وتقاسم التكاليف، والشاركة المجتمعية، وإدارة الموارد التعليمية بكفاءة في تحسين جودة التعليم وضمان وصول جميع الطلاب للتعليم الجامعي.

المحور الثاني- مصادر التمويل المستدام بالتعليم الجامعي:

تتعدد وتتنوع مصادر التمويل المستدام في التعليم الجامعي لتشمل مجموعة من الحلول الإبداعية التي تعزز من استدامة المؤسسات وتمكنها من تحقيق أهدافها دون الإضرار بالموارد المستقبلية، ومنها ما يلي:

1- التمويل الحكومي

يُعدُّ التمويل الحكومي المصدر التقليدي لتمويل التعليم الجامعي في الجامعات المصرية، حيث تتحمل الدولة تمويل التعليم ودفع كامل تكاليفه من خلال ميزانيات محددة يتم تخصيصها بغرض إتاحة الفرص التعليمية مجاناً لكل أفراد المجتمع الراغبين في التعلم، ويتم تحديد ميزانية التعليم ضمن ميزانية الدولة، وهذا الأسلوب يضمن إتاحة الفرص التعليمية لجميع من هم في سن التعليم، وتوسيع دائرة الخدمات التعليمية للجميع بغض النظر عن قدراتهم المالية وخلفياتهم الاجتماعية سعياً لتحقيق المجتمع المتعلم، ويشكل التمويل الحكومي العنصر الأبرز في دعم موازنة التعليم الجامعي (الرحيلي، 2019، 153).

ويقوم التمويل الحكومي بدور محوري في نجاح الجامعات وتمكينها من تنفيذ أهدافها وبرامجها المخططة، سواء على مستوى البنية التحتية أو متطلبات التشغيل والصيانة الدورية، وكذلك تطوير النظم وتنفيذ خطط الإصلاح والارتقاء بجودة التعليم ومخرجاته. ويستوجب ذلك أن تتسم عملية التمويل ومصادرها الأساسية بمستوى عال من الكفاية والاستدامة، لضمان تقدم تدريجي ومنتظم في أداء مؤسسات التعليم الجامعي. وترتبط الاستدامة التمويلية ببعدين مهمين: الأول الالتزام بالمعايير الوطنية والدولية في تعميم التعليم وتحسين جودته، والثاني القدرة على تلبية الطلب المتزايد على التعليم في المستقبل (أبو شمالة، 2018، 63-64).

وفي ضوء ذلك، تبرز أهمية التمويل الحكومي في دعم واستمرارية منظومة التعليم الجامعي، حيث يوفر قاعدة تمويلية تضمن مجانية التعليم وإتاحة فرص تعليمية للجميع دون تمييز، كما تؤكد على ضرورة أن يتمتع هذا التمويل بالكفاية والاستدامة، لضمان تنفيذ الخطط التنموية وتحسين جودة المخرجات التعليمية، وهو ما يتطلب من الدولة تطوير سياسات تمويلية مرنة وفعالة تواكب التغيرات المستقبلية، وتلبي الاحتياجات المتزايدة للقطاع التعليمي.

2- الوحدات ذات الطابع الخاص

هي أنظمة إدارية تابعة للجامعة بصفة عامة وللكليات بصفة خاصة، والتي تهدف إلى تقديم خدمات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع من خلال أنشطتها، كما تسهم في توفير موارد إضافية مالية للجامعة، وحل مشكلات مختلفة في شتى القطاعات، سواء في التعليم أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع (عطا الله ومحمود، 2020، 195).

وتتجه بعض الجامعات إلى وحدات تابعة لها تُعنى بخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحلية. ويأخذ عدد من هذه الوحدات طابعاً إنتاجياً، مثل ورش النجارة، والمطابخ، فضلاً عن المراكز البحثية التي تقدم الاستشارات العلمية وتُجري بحوثاً تطبيقية لمعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات الإنتاجية في المجتمع. ومن ثمّ يمكن لتلك الوحدات أن تشكل مصدر دخل مهم للجامعة، بما يدعم قدرتها على تحقيق أهدافها (مبروك وآخرون، 2020، 220).

3- تقاسم التكاليف

يقصد بمصطلح تقاسم التكاليف "Cost sharing" التحول الجزئي في تمويل التعليم الجامعي من الحكومات أو دافعي الضرائب إلى أولياء الأمور أو الطلاب؛ أي أن تقاسم التكاليف لا يعني إلغاء دعم التعليم الجامعي، وإنما تشارك التكاليف بين الدولة والقادرين على الدفع، والتحول نحو سياسة تقاسم التكاليف قد يأخذ عدة أشكال؛ من أشهرها: الرسوم الدراسية وهي عبارة عن أجر يُدفع مقابل التدريس (جمعة، 2020، 82)، والتكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالعملية التعليمية، حيث يقوم جميع الطلاب بسدادها دفعة واحدة أو على أقساط، باستثناء بعض الطلاب الذين يتم إعفاؤهم منها كمنحة من قبل المنظمات أو الحكومات أو الأحزاب (عيسان، 2021، 34).

وبالتالي، فمفهوم تقاسم التكاليف يعكس تحولاً في فلسفة تمويل التعليم الجامعي، من الاعتماد الكامل على الدولة إلى إشراك المستفيدين المباشرين - الطلاب وأسرهم - في تحمل جزء من أعباء التكلفة. ويعد هذا النموذج محاولة لتحقيق التوازن بين إتاحة التعليم للجميع والحفاظ على جودة العملية التعليمية في ظل الضغوط المالية المتزايدة على الحكومات، ما يبرز هذا التوجه أهمية إيجاد آليات عادلة لضمان عدم تأثر الفئات غير القادرة على الدفع، من خلال المنح والإعفاءات، بحيث يتم الجمع بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، وهو ما يسهم في تعزيز استدامة التمويل الجامعي دون المساس بحق الجميع في التعليم.

4- التمويل المختلط

هو صيغة تمويلية تجمع بين التمويل الحكومي والتمويل الخاص، بحيث تتكفل الدولة والمجتمع بتوفير الخدمات التعليمية مع قيام الأفراد بدفع رسوم معينة مقابل هذه الخدمات، بحيث لا ترفع الدولة يدها عن التعليم، ولا تدعه عرضه لمعايير السوق والتكلفة الاقتصادية (الحري، 2015، 148).

وهذا النوع من التمويل يجمع بين مصدرين مهمين هما: الدولة والأفراد، بهدف التغلب على نقاط الضعف في كل منهما، كما تتكفل الدولة بتوفير الخدمات التعليمية الأساسية مع قيام الأفراد بدفع رسوم معينة مقابل تلك الخدمات وبذلك تحتفظ الدولة بسلطانها على التعليم وتحميه من سلبات القطاع الخاص (المنقاش والسالم، 2018، 189).

5- الجامعة المنتجة

تشير الجامعة المنتجة إلى تلك الجامعة التي تقوم ببعض الأنشطة التي تحقق من خلالها موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها، بشرط ألا تتعارض هذه الأنشطة مع الوظائف الأساسية للجامعة ولا تؤثر عليها في تأدية هذه الوظائف. وتعتمد على الربط بين الوظائف الثلاث -التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع- والنظر إليها على أنها كل متكامل يؤثر كل منها في الآخر، وعلى حرية الجامعة في تسيير شئونها، ووضع قوانينها ولوائحها الإدارية والمالية، وموقفها من القضايا المجتمعية، وتتمثل أنشطة وبرامج الجامعة المنتجة في: بيوت الخبرة، وصناديق الاستثمار الجامعية، واستثمار أملاك الجامعة، وحاضنات الأعمال الجامعية، والحدائق العلمية، ومنتزهات العلوم (بكر وآخرون، 2019، 411-412).

وتقوم الجامعة المنتجة بتوفير مصادر تمويل ذاتية للمؤسسات الجامعية من خلال تفعيل الاستخدام الإنتاجي لرأس المال المادي والمعرفي المتوفر لديها، بما يعزز من استقلاليتها ويرسخ مفهوم الشراكة المجتمعية مع قطاعات الإنتاج والخدمات. كما تسعى الجامعة المنتجة إلى سد الفجوة بين الجانب النظري والتطبيقي، وبين الفكر والممارسة، بهدف الوصول إلى نموذج تعليم منتج يمكن من إعداد كوادر بشرية تمتلك مهارات الإبداع والابتكار (عطا الله ومحمود، 2020، 200-201).

المحور الثالث - آليات تحقيق التمويل المستدام بالتعليم الجامعي

يتطلب تحقيق التمويل المستدام بالتعليم الجامعي استراتيجيات متنوعة ومتكاملة لضمان استمرارية التمويل وتحقيق الأهداف التعليمية، وهناك ثلاث آليات يمكن من خلالها تحقيق التمويل المستدام بمؤسسات التعليم الجامعي تتمثل في تنويع مصادر تمويل التعليم، وتحسين كفاءة الإنفاق، والشراكة مع القطاع الخاص، ويمكن بلورتهم في النقاط التالية:

1- تنويع مصادر تمويل التعليم

ظلت الجامعات لوقت طويل تعتمد فيما تقوم به من جهود التطوير والإصلاح على التمويل الحكومي المتمثل في الموارد المالية التي تخصصها الدولة للجامعات، غير أنه في ظل التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الهائلة التي يشهدها العالم لم يعد ممكناً للجامعة أن تعتمد على التمويل الحكومي الرسمي بشكل كامل، بل عليها أن توجد مصادر بديلة للتمويل تكون مصدراً إضافياً للتمويل الرسمي، من خلال استثمار ما تقدمه الجامعات من برامج وخدمات توفر لها مصدراً متجدداً للتمويل، بما يمكنها من النمو والتطوير، وتحسين

أدائها، وتجويد مخرجاتها، فضلاً عن تفعيل دورها في خدمة مجتمعتها، وتعزيز الميزة التنافسية لها (محمود، 2021، 31).

وقد أشارت دراسة الغامدي وآخرون (2024، 14)، ودراسة Osei-Kuffour & et. al. (2020، 12). إلى أن تنوع مصادر الدخل في تلبية الاحتياجات التعليمية المتنوعة، من خلال توفير موارد مالية إضافية تعزز من الدخل الأساسي، مما يمكن المؤسسات التعليمية من رفع جودة خدماتها وتطوير برامجها الأكاديمية. كما يدعم هذا التنوع قدرتها على تحقيق الاستقرار المالي والاستمرارية، ويزيد من مرونتها في مواجهة التغيرات والتحديات المستقبلية،

كما يمكن للمؤسسات التعليمية توليد دخل إضافي من خلال تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة لديها، مثل البنية التحتية، والخبرات الأكاديمية، والخدمات الاستشارية. فضلاً عن سعيها للحصول على مصادر تمويل جديدة ومتنوعة، مثل التبرعات، أو الرسوم الدراسية للبرامج المتخصصة، وغيرها. بما يسهم في دعم استمرارية الأنشطة التعليمية والبحثية، ويقلل من اعتماد المؤسسات على التمويل الحكومي التقليدي، مما يعزز من استقلاليتها المالية وقدرتها على التوسع ومواجهة التحديات المستقبلية (Macerinskiene & Kucaidze, 2016, 2).

ويتضح مما سبق، أن تنوع مصادر الدخل ركيزة أساسية لبناء جامعات قوية ومستقرة، وقادرة على مواجهة التقلبات العالمية غير المتوقعة، سواء أكانت أزمات مالية أو صدمات بيئية أو تحولات سياسية. فاعتماد الجامعات على مصدر دخل وحيد، يجعلها عرضة للتحديات، ويهدد استقرارها الاجتماعي والاقتصادي على المدى الطويل.

2- تحسين كفاءة الإنفاق

تشير الكفاءة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال تعظيم العائد منها والحد من الهدر، وذلك عبر توظيفها بشكل فعال يضمن الحفاظ عليها من التبديد، كما تشمل الكفاءة توزيع الموارد بشكل عادل، وتوفير بيانات محاسبية وتربوية تدعم عملية اتخاذ القرار التربوي، وتسهم في الرقابة ورصد الانحرافات المالية والهدر في العملية التعليمية (البحيري وآخرون، 2019، 86-87).

وتعتمد كفاءة أي نظام تعليمي وجودته والوفاء بمتطلباته المادية والبشرية على التمويل ومقدار ما ينفق عليه، حيث يعد التمويل مدخلاً مهماً من مدخلات المنظومة التعليمية، وبدونه يعجز النظام التعليمي عن الوفاء بمهامها الرئيسية (العجمي والعاظمي، 2010، 212).

وتؤكد دراسة جمعة (2020) أن الضعف المالي للجامعات يؤثر حتماً على كفاءتها وإنتاجيتها العلمية، ومساهمتها المجتمعية على المستويين القومي والعالمي.

لذا يُعد تحسين كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم الجامعي أمراً بالغ الأهمية لضمان الاستدامة المالية وتعزيز جودة التعليم والبحث العلمي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني استراتيجيات فعالة تعتمد على الإدارة الرشيدة للموارد، واستخدام التكنولوجيا، وتعزيز الشفافية.

ويمكن تحسين الكفاءة أيضاً من خلال ترشيد الإنفاق على التعليم بالعمل على زيادة فعالية الإنفاق على التعليم من خلال الاستثمار الأمثل لنفقات التعليم، والتوظيف الأنسب للموارد الاقتصادية والبشرية المتاحة، والتقليل من الهدر التربوي، للحصول على أفضل عائد بأقل تكلفة وأقصى كفاية ممكنة. وبالتالي فإن مفهوم ترشيد الإنفاق يتضمن جانبي الإنفاق والترشيد، وهذا يعني توجيه النفقات التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة ممكنة وبأقل نفقة متاحة، وحسن توجيه المال لتحقيق أغراض مباحة دون إسراف ولا تقتير (البحيري وآخرون، 2019، 84).

كما يمكن رفع كفاءة الإنفاق في الجامعات من خلال رفع مستوى الاستثمار الأنسب لأعضاء هيئة التدريس، والتخطيط الأمثل للقوى العاملة في المؤسسة التعليمية، وإعادة هيكلة القطاعات الداخلية والمناصب الإدارية للأكاديميين، ورفع كفاءة الإنفاق على الابتعاث، مما يساهم في تطوير أعضاء هيئة التدريس، وضمان استدامة الكوادر الوطنية في التخصصات العلمية المختلفة (الغامدي، 2024، 11-12).

ويتضح مما سبق، أن ترشيد الإنفاق في التعليم الجامعي لا يعني خفض النفقات بشكل عشوائي، بل يشير إلى تحقيق أعلى عائد ممكن من الموارد المتاحة من خلال إدارة فعالة للإنفاق. ويعد تحسين كفاءة الإنفاق أداة استراتيجية لدعم استدامة المؤسسات الجامعية وجودة خدماتها التعليمية، وذلك عبر الاستثمار الأمثل في الكوادر الأكاديمية، وإعادة هيكلة الموارد البشرية، وتوجيه النفقات نحو الأهداف التعليمية ذات الأولوية، مما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي ويضمن استمرارية التطوير والتنافسية في قطاع التعليم الجامعي.

3- الشراكة مع القطاع الخاص

تُعَدُّ الشراكات بين القطاعين العام والخاص من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها العديد من الدول والحكومات، وذلك في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم؛ حيث أصبحت هذه الشراكات أداة فعالة تمكن الجامعات من تحسين أداء مؤسساتها والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، وتقديم خدمات عالية الجودة باستدامة أكبر؛ مما يُعزز كفاءة الجامعات، ويساهم في تلبية احتياجات المجتمع من الكوادر البشرية بشكل أكثر شمولية وفعالية.

وفي ظل التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم الجامعي وعدم قدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات المتلاحقة والقيود المالية المتزايدة، أصبحت الحكومات مضطرة للبحث عن آليات تمويل مبتكرة لتمويل البنية التحتية، ولا شك أن الشراكة تقوم بدور مهم في تحقيق التنمية المستدامة كإحدى الاستراتيجيات التي تتبناها الدول للوصول إلى اقتصادات أكثر شمولاً، حيث يمثل القطاع الخاص المحور الأساسي لمساهمته في تحقيق

التنمية المستدامة، لما يقدمه من خدمات تسهم بتخفيض معدلات البطالة وخلق فرص عمل (مجلس الوزراء، 2024، 18).

وفي ذات السياق تُظهر دراسة حباكه (2022، 324) أن الجامعات التي تعتمد على الشراكات مع القطاع الخاص، أو التي لديها القدرة على إنشاء كيانات هادفة للربح، ستكون أكثر نجاحًا في تنفيذ استراتيجيات ناجحة لتقديم برامج ناجحة لديها، وتنويع الدخل بها، ومن ثم سيكون لديها القدرة على الاستقلال المؤسسي وتنويع الدخل.

وهذا ما تؤكدته دراسة العربي (2019، 140) أن الشراكة تسهم في تخفيف الأعباء على الحكومة في مجال التمويل كما تسهم في توزيع التحديات وتوسيع قاعدة الملكية.

ويتضح مما سبق، أن الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص، تمثل خيارًا استراتيجيًا فعالاً لتعزيز التمويل المستدام في مؤسسات التعليم الجامعي، في ظل القيود المالية المتزايدة والتغيرات المتسارعة. فهي لا تسهم فقط في توفير التمويل اللازم للبنية التحتية وتخفيف الأعباء عن كاهل الدولة، بل تدعم أيضًا استقلالية المؤسسات الأكاديمية وتنوع مصادر دخلها، مما ينعكس إيجابًا على جودة التعليم وفعالية مخرجاته، وتعزز من دور الجامعات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

المحور الرابع- تحديات تحقيق التمويل المستدام بالتعليم الجامعي

يواجه التعليم الجامعي العديد من التحديات في تحقيق التمويل المستدام، حيث تتطلب الجامعات موارد مالية مستقرة لتلبية احتياجاتها الأكاديمية والبحثية والبنية التحتية، ومن أبرز هذه التحديات:

1- أحادية التمويل

يُعد التمويل الحكومي المصدر التقليدي والرئيسي لتمويل التعليم؛ حيث تتكفل الدولة بتغطية كامل تكاليف العملية التعليمية من خلال تخصيص ميزانيات محددة ضمن الموازنة العامة؛ بغرض إتاحة الفرص التعليمية مجانًا لكل أفراد المجتمع الراغبين في التعلم. ويتم تحديد ميزانية التعليم ضمن ميزانية الدولة. وهذا الأسلوب يضمن إتاحة الفرص التعليمية لجميع من هم في سن التعليم، وتوسيع دائرة الخدمات التعليمية للجميع بغض النظر عن قدراتهم المالية وخلفياتهم الاجتماعية؛ سعيًا لتحقيق المجتمع المتعلم (الحربي، 2015، 147). وعلى الرغم من ذلك تواجه الأنظمة التعليمية في جميع دول العالم تحديات كبيرة ومن أهمها ذلك التحدي المتمثل في توفير مصادر تمويلية كافية لتوفير التعليم المناسب لطالبيه بالكم والنوعية المناسبين، ذلك لأن المال أساس كل مشروع؛ ومن ثم لا بُد أن تكون الأموال كافية للوفاء بالتزامات الجامعة نحو وظائفها المختلفة، وتتناسب مع حجم العمل المنوط بها، ونقص الأموال في الجامعات أوجد العديد من المشاكل في شتي المجالات الإدارية، والأكاديمية، والبحثية، والخدمية، وهذا بالطبع يؤثر سلبًا على جودة التعليم الجامعي، ذلك

لأن الجامعات في ظل هذه المشاكل تكون عاجزة عن تطوير وتحسين مستواها ورفع كفايتها التعليمية (الحميدي، 2011، 903).

وترجع عدم كفاية تمويل التعليم الجامعي بمصر إلى اعتماده على التمويل الحكومي بشكل رئيس، وعجز الحكومة في المحافظة على نسبة التمويل نظراً لارتفاع نفقات القطاعات الأخرى، وارتفاع معدلات التضخم والأسعار في السنوات الأخيرة، بالإضافة إلى زيادة أعداد الطلاب الملحقين بالجامعات، ونقص الموارد المالية اللازمة لتقديم تعليم جيد، وضعف أخذ الجامعات بالتمويل الذاتي، وسعي الجامعات نحو الجودة والاعتماد، والذي يتطلب بدوره مزيداً من النفقات والمتطلبات (حسين وآخرون، 2011، 716).

وفي ضوء ذلك يتضح أن الاعتماد على التمويل الحكومي في تمويل المؤسسات التعليمية لا يحقق رسالتها التربوية، في ظل الارتفاع المتزايد في عدد السكان والطلب المتزايد على التعليم الجامعي. وهذا ما أكدته دراسة محمدانتي وبوعزة (2020) أن الاستناد على المصادر الحكومية لوحدها لتمويل مختلف أنماط ومراحل التعليم غير كافي، وغير مجدي في ظل الارتفاع التدريجي للنفقات التعليمية وبخاصة في حالة المخصصات الحكومية غير المدروسة والتي تتأثر بالآزمات الاقتصادية.

2- التطور العلمي والتكنولوجي

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، الذي 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، فتعقد من أجلها المؤتمرات المحلية والإقليمية والعالمية، وصارت من القضايا الحيوية الملحة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار من قبل أي مجتمع (محمد، 2024، 414).

وعليه، تتطلب تحديات الثورة العلمية والتكنولوجية أن تتسلح مؤسسات التعليم الجامعي بفلسفة وآليات جديدة تختلف عن تلك التي كانت سائدة من قبل، وعليها أن تسارع إلى تطوير وتحديث نماذج العمل والإدارة، وإعادة تصميم المقررات، بما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا المتطورة، وإتاحة التجهيزات الملائمة والاعتمادات المناسبة، فضلاً عن إعداد الكوادر البشرية وتدريبها لاستيعابها وتنفيذها، مما يحتاج إلى موارد مالية إضافية قد لا تستطيع الحكومات تحملها، مما يؤدي إلى ضرورة تنويع مصادر تمويل (المهدي وآخرون، 2020، 67).

3- الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي

يمثل الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي من خريجي التعليم الثانوي أمراً مهماً، إذ ينظرون إليه كوسيلة تضمن لهم الحصول على مكانة أكاديمية أو اجتماعية أو مهنية أو اقتصادية مناسبة (عبد ربه وصالح، 2024، 16).

ولعل السبب في زيادة الطلب عليه يرجع إلى التحولات في سوق العمل وما يتطلبه من مهارات وقدرات متطورة، واستجابة للتقدم العلمي والتكنولوجي، والرغبة في تحسين القدرات العلمية والمهنية لديهم، والحصول على امتيازات مالية، وتحسين الوضع الاجتماعي (رفاعي، 2019، 210).

فقد وصل عدد الطلاب الملتحقين بالجامعات المصرية - الحكومية والخاصة - في العام الأكاديمي 2023/2022 إلى (615.952) ألف طالب، مقارنة بـ (595.368) ألف طالب في عام 2022/2021، وذلك وفقاً لبيانات (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2023).

وتعكس هذه الأرقام زيادة قدرها نحو (20) ألف طالب خلال عام واحد، بنسبة ارتفاع بلغت (3.46%)؛ مما يدل على تنامي الطلب المجتمعي على التعليم الجامعي، وهو اتجاه يُتوقع استمراره مستقبلاً، في ظل تعقد متطلبات الحياة، وتسارع التقدم العلمي والتكنولوجي.

4- عجز الموازنة العامة للدولة

تُشهم العوامل الاقتصادية في تخطيط وتدبير الموازنة العامة لأي دولة، ومن ثم تخطيط ميزانية التعليم، حيث تؤثر المشاكل الاقتصادية من: عجز في ميزان المدفوعات، وفي الموازنة العامة للدول، وارتفاع معدلات التضخم، وانخفاض مستوى الإنتاجية، وارتفاع معدلات البطالة بأنواعها المختلفة، وانخفاض قيمة بعض العملات، وارتفاع المستوى العام للأسعار، وغيرها من زيادة المصاريف الجارية والرأسمالية في مجال التعليم الجامعي على الموازنة العامة للدولة (البحيري، 2019، 154).

ويلاحظ في ضوء ذلك، أن 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 بالتحولات 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).

وفي ضوء ذلك، يتضح أن عجز الموازنة العامة للدولة قد تؤثر بصورة مباشرة على تطوير التعليم الجامعي، وما تخصصه الدولة من ميزانية لإدارة أنشطتها وعملياتها، فضلاً عن تحقيق أهدافها، ومسئوليتها تجاه مجتمعها.

5- حوكمة المؤسسات التعليمية وهيكلتها

تشير الحوكمة في مفهومها العام إلى آلية ترشيد العمل الإداري في كافة جوانبه، من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ، كالشفافية، ووضوح آليات المساءلة والمحاسبية، وإتاحة الفرصة أمام جميع الأطراف وأصحاب المصلحة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار وتقييم نتائجها (بشير، 2019، 27).

وهناك عدة عوائق تنشأ من حوكمة الجامعات وهيكلتها، تتمثل في صعوبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية بسبب البيروقراطية، وعدم توافر البيانات اللازمة، وصعوبة التواصل بين إدارة الجامعة المركزية ووحداتها المختلفة، وعدم وجود إطار واضح للعمل يساعد الأكاديمين الذين تقع عليهم مسؤولية التنوع في الدخل (العقيل والعيسى، 2019، 544).

المحور الخامس - دور التمويل المستدام في تطوير التعليم الجامعي

يُعدُّ التمويل المستدام آلية استراتيجية لتطوير التعليم الجامعي، حيث يدعم الاستقرار المالي، ويعزز الجودة الأكاديمية، ويسهم في تحقيق العدالة الاجتماعية والمسؤولية البيئية، مما يجعل التمويل المستدام ضرورة لتحقيق أهداف رؤية مصر 2030 والاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي. وفيما يلي الأدوار الرئيسية للتمويل المستدام:

1- تحقيق الاستقرار المالي

يُعدُّ تحقيق الاستقرار المالي لمؤسسات التعليم الجامعي من أبرز الأدوار التي يضطلع بها التمويل المستدام، حيث يعمل على تنويع مصادر الدخل عبر استحداث قنوات تمويل جديدة أو تطوير المصادر القائمة، مما يسهم في تحقيق التوازن في هيكله الدخل الكلي للجامعة. ويؤدي هذا التنوع إلى تقليل الاعتماد المفرط على التمويل الحكومي، ويعزز قدرة الجامعات على إدارة مواردها بكفاءة في ظل الأزمات الاقتصادية والضغط على الموازنات العامة (العقيل والعيسى، 2019، 543).

كما يساهم التمويل المستدام على المدى البعيد في تحقيق استقلال مالي نسبي للجامعات، إلا أن هذا الاستقلال لا يعني تخلي الدولة عن التزاماتها في تقديم الدعم المالي، بل يظل من مسؤولياتها تخصيص جزء من ميزانيتها لدعم التعليم الجامعي. وفي المقابل، يتطلب الأمر أن تكون الجامعات قادرة على إدارة هذه المخصصات وفق اللوائح والقوانين، مع السعي في الوقت نفسه لتوليد مواردها الذاتية (شريف، 2012، 112). وعليه، يتضح أن دور التمويل المستدام في تحقيق الاستقرار المالي للجامعات يتمثل في صياغة معادلة دقيقة توازن بين استمرار الدولة في تقديم الدعم كالتزام أساسي تجاه التعليم، وبين قدرة الجامعات على تنويع مصادر دخلها وتوليد موارد جديدة، بما يعزز استقلالها المالي التدريجي ويضمن استمرارية تطورها.

2- تعزيز العدالة وتكافؤ الفرص في التعليم الجامعي

يُعدُّ تعزيز العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص في التعليم الجامعي من الأدوار البارزة للتمويل المستدام، حيث يسهم في توفير الموارد المالية اللازمة لتقديم خدمات تعليمية شاملة لجميع أبناء المجتمع، بما في ذلك الطلاب غير القادرين والراغبين في استكمال تعليمهم الجامعي. ويساعد ذلك على إزالة الفوارق بين طبقات المجتمع، وبناء مجتمع قوي متماسك يسهم في رفع مستوى معيشة الأفراد، ويعزز الحراك الاجتماعي ويوفر مستوى أعلى من الرفاهية (حباكة، 2022، 339).

كما يرسخ التمويل المستدام مبدأ تكافؤ الفرص من خلال تقليل الفجوات بين الشرائح الاجتماعية، والحد من التمييز والتمييز الطبقي في الحصول على التعليم، وهو ما يحقق العدالة الاجتماعية بصورة أكثر شمولاً (الرحيلي، 2019، ص151).

ولا يقتصر دور التمويل المستدام على الجوانب المالية فقط، بل يمتد ليشمل إتاحة الفرص للوصول إلى التكنولوجيا المناسبة، والمرافق والخدمات والأدوات والأشخاص الذين يجعلون الاستدامة التعليمية ممكنة. كما يضمن أن تكون تكاليف الحصول على هذه الخدمات في حدود الإمكانيات المادية والمكانية والزمانية للطلاب والجهات المستفيدة، مما يوسع دائرة الوصول ويحقق مبدأ الشمولية (العمرى، 2019، 29).

وبذلك، يتضح أن التمويل المستدام يمثل ركيزة رئيسية في تعزيز العدالة والوصول إلى التعليم الجامعي، عبر تقليص الفجوات الاجتماعية وتوفير فرص التعليم لجميع الفئات، لا سيما غير القادرين. كما يمكن الجامعات من تلبية المتطلبات المتزايدة ومواجهة التحديات المستقبلية من خلال تقديم خدمات تعليمية مستدامة، وعادلة، وشاملة.

3- دعم الابتكار والبحث العلمي

يمثل الابتكار عنصراً جوهرياً في التعليم الجامعي، حيث يسهم في تكوين ثقافة ريادة الأعمال في ظل التحولات المعاصرة، ويُعدُّ مطلباً أساسياً لتحقيق النجاح وإحداث تغييرات تنعكس في صورة خدمات ووظائف جديدة. وقد شرعت الجامعات في دمج مفاهيم ريادة الأعمال ومتطلبات تنمية الابتكار ضمن استراتيجيات ومبادرات تعليمية تستهدف تنمية القدرات والمهارات، بما يساعد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على مواجهة التحديات التي تفرضها الثورات الصناعية الحديثة. كما يسهم ذلك في استثمار الكفاءات العلمية المتخصصة في مساعدة رواد الأعمال من أصحاب الأفكار الإبداعية على تحويل أفكارهم إلى مشروعات قابلة للتنفيذ، والتوجه نحو مصادر التمويل المختلفة لبدء مشروعاتهم، مما يعزز الاعتماد على الذات بدلاً من الاعتماد على الدولة في توفير الوظائف (الشريف، 2022، 147-148).

وفي هذا السياق، يسهم التمويل المستدام بدور رئيسي في دعم الابتكار والبحث العلمي من خلال تبني استراتيجيات شاملة تدعم البنية التحتية للبحث، وتحفز الإبداع، وترتبط بين مخرجات البحث واحتياجات المجتمع. كما يتيح استقطاب الكفاءات العلمية المتميزة وتشجيعها على الانخراط في مجالات بحثية جديدة، من خلال

توفير الموارد اللازمة التي تمكّنهم من الإبداع والابتكار، إضافة إلى تعزيز القدرات البحثية لدى الطلاب لبناء جيل مؤهل من الباحثين قادر على الإسهام في تطوير المعرفة وخدمة المجتمع.

وفي ضوء ذلك، تمثل الحاضنات التكنولوجية إحدى الأدوات الفعّالة التي يدعمها التمويل المستدام، حيث تتيح للباحثين والطلاب الانتقال من مرحلة البحث النظري إلى التطبيق العملي، ومساعدتهم على تأسيس مشروعاتهم الخاصة. كما تسهم في بناء علاقات تعاون مع المؤسسات المحلية والعالمية في مجالات نقل التكنولوجيا، والتطوير الإداري، والصناعة، والبنوك، ومراكز البحث والتطوير، بما يعزز دور الجامعات في خدمة الاقتصاد المعرفي (القصبي وآخرون، 2024، 473).

كذلك، يسهم التمويل المستدام في دعم المشروعات البحثية في القطاعات الحيوية التي تلبي احتياجات المجتمع، وابتكار برامج ومبادرات تخدم الطلبة والمجتمع على حد سواء. ويشمل ذلك رعاية المبتكرين والموهوبين، وإتاحة الفرصة لهم لإيجاد حلول عملية لمشكلات المجتمع، وتنظيم اللقاءات العلمية والدورات التدريبية التي تُثري العملية التعليمية وتدعم التنمية المجتمعية (زغيب وآخرون، 2020، 185).

وبذلك، يتضح أن التمويل المستدام يمثل محركاً رئيسياً للابتكار والبحث العلمي في الجامعات، ليس فقط عبر توفير الموارد المالية، بل أيضاً من خلال تمكين الباحثين والطلاب من تحويل أفكارهم إلى مشاريع تطبيقية ناجحة، بما يعزز دور الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة وبناء مجتمع قائم على المعرفة والإبداع.

4- تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية

تسعى مؤسسات التعليم الجامعي إلى القيام بجهود وأنشطة متنوعة مرتبطة بخدمة المجتمع وتعزيز سلوكيات الاستدامة، سواء داخل الحرم الجامعي أو خارجه، من خلال التعاون مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين، وكذلك من خلال الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي والجهات ذات الصلة (العمرى، 2019، 24).

وفي هذا السياق، يمثل التمويل المستدام آلية فاعلة لدعم التنمية الخضراء من خلال ترشيد استهلاك الموارد وتعزيز الاستثمارات الصديقة للبيئة، إضافة إلى تمويل المشاريع الخضراء ومواجهة التحديات البيئية في التعليم الجامعي. كما يعزز المسؤولية الاجتماعية عبر تمكين الأفراد اقتصادياً وتلبية احتياجاتهم، من خلال برامج تنمي قيم الكرامة الإنسانية والتكافل المجتمعي. ويهدف الاستثمار الاجتماعي إلى تحقيق أثر إيجابي ملموس في المجتمع، إلى جانب توفير عوائد مالية تضمن استمرارية المؤسسات المجتمعية، ومساعدة الأفراد على بلوغ مرحلة الاكتفاء الذاتي وتعزيز استقلاليتهم المالية (الحبيشي، 2024، 611-612).

إن، فإن التمويل المستدام بالتعليم الجامعي يقوم بتعزيز سلوكيات الاستدامة، من خلال تبني أنشطة مجتمعية على المستويين الداخلي والخارجي، كما يعمل كأداة استراتيجية لدعم التنمية الخضراء والحد من الأثر البيئي السلبي، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية عبر تمكين الأفراد اقتصادياً، ويبرز هذا الربط بين العمل الأكاديمي

والتمويل الأخضر أهمية التكامل بين التعليم والاقتصاد في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتشكيل مجتمع أكثر وعياً واستقلالية واستدامة.

5- تحسين جودة التعليم

يسهم التمويل المستدام في رفع جودة التعليم الجامعي من خلال توفير الموارد اللازمة لاستقطاب الكفاءات العلمية المتميزة، وتحسين أنظمة الرواتب، وتطوير البنية التحتية البحثية والتعليمية، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الجامعات وجودة مدخلاتها ومخرجاتها وعملياتها (إسماعيل، 2017، 6). كما يدعم تحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة، والهادف إلى ضمان تعليم جيد وشامل للجميع، بما يعزز العدالة وتكافؤ الفرص التعليمية.

ويتيح التمويل المستدام للجامعات توفير بيئة تعليمية متكاملة قادرة على تمكين الأفراد اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً، فضلاً عن تعزيز قدراتهم على توسيع خياراتهم التنموية ورفع مستوى جودة حياتهم (أبو شمالة، 2018، 41). وتشير دراسة البربري (2015، 110) إلى أن نقص التمويل يؤثر سلباً في المحافظة على معايير الجودة في التعليم والبحث العلمي، ويحد من قدرة الجامعات على استيعاب أعداد متزايدة من الطلاب.

وعليه، يمثل التمويل المستدام ركيزة أساسية لتحسين جودة التعليم الجامعي، من خلال تطوير البنية التحتية، ورفع كفاءة المعلمين بالتدريب المستمر، وضمان تكافؤ الفرص التعليمية، وتقليص الفجوات في جودة التعليم بين المناطق المختلفة، بما يسهم في تمكين الأفراد والمجتمعات على نحو شامل ومستدام.

6- تشجيع المشاريع المجتمعية

يسهم التمويل المستدام في تعزيز المشاريع المجتمعية من خلال توجيه الأبحاث الجامعية نحو معالجة التحديات التي يواجهها المجتمع، وعقد ندوات ولقاءات تفاعلية مع المؤسسات الإنتاجية للتعرف على العقبات التي تعيق التقدم، ومن ثم توظيف خبرات الكوادر الأكاديمية لمعالجتها. كما يدعم إنشاء المراكز الاستشارية داخل الجامعات، لتقديم الدعم الفني والخبرات اللازمة للمجتمع، مما يعزز فاعلية الشراكات ويحقق أثراً إيجابياً مستداماً.

وتشير دراسة الغامدي وآخرون (2023) إلى أن التعاون بين الجامعات والجهات المعنية، مثل الحكومات المحلية والمؤسسات المالية، يسهم في استكشاف فرص التمويل المشترك وبناء شراكات استراتيجية، بما يعزز من استدامة الموارد المالية ويدعم تنفيذ مشاريع مجتمعية فعالة.

نتائج البحث وتوصياته

في ختام هذا البحث، يمكن القول إن التمويل المستدام ليس مجرد خيار مالي، بل هو ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات العصر والتحديات المتزايدة التي تواجه قطاع التعليم الجامعي المصري. ولقد أوضح البحث

أن الاعتماد على مصادر مالية متنوعة ومستدامة، يمكن الجامعات من تحقيق استقرار مالي يسهم في تطوير البنية التحتية التعليمية، وتعزيز جودة البرامج الأكاديمية، والارتقاء بمستوى البحث العلمي، بما يواكب متطلبات بيئة التعليم العالمية، ويخدم أهداف التنمية المستدامة.

ويشير البحث أيضًا إلى أن تحقيق التمويل المستدام يستلزم تطوير آليات فعالة تقوم على تنمية الشراكات المجتمعية، وتحفيز الاستثمارات الجامعية، إلى جانب إعداد سياسات مالية مرنة تضمن الاستقلال المالي والإداري للجامعات، وتدعم الابتكار في إدارة الموارد. كما تبين أن تطبيق حوكمة مالية رشيدة وشفافة يسهم في تحسين توظيف الموارد وتقليل الهدر المالي، الأمر الذي يعزز من كفاءة وجدوى النظام التعليمي الجامعي المصري. على ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بعدة إجراءات عملية من أهمها:

- 1- تعزيز أطر الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتنويع مصادر التمويل.
- 2- تطوير نماذج مالية مبتكرة تتناسب مع خصوصيات الجامعات المصرية وظروفها الاقتصادية.
- 3- تشجيع الحكومات على دعم استراتيجيات التمويل المستدام عبر سياسات تحفيزية وتمويلية مرنة.
- 4- تبني نظم شفافة وفعالة في إدارة الموارد المالية لتعزيز الكفاءة والحوكمة.

أولاً- المراجع العربية:

- الغامدي، أسماء علي، وأبو رعيان، سحر عبد الله، وشعبي، وجدان أحمد. (2023). الشراكة المجتمعية لتنمية الموارد الذاتية للمدارس الثانوية بجدة في ضوء الخبرات العالمية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (35)، 99-136.
- أبو شمالة، نواف. (2018). الارتقاء بالتعليم في الدول العربية: متطلبات الاستدامة وقيود التمويل. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، 19(3)، 37-82.
- إبراهيم، غادة عبد المنعم محمد. (2021). دراسة مقارنة لحديقة العلوم بجامعة كامبريدج وتشينغوا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. *مجلة التربية المقارنة والدولية*، (15)، 195-256.
- إسماعيل، طلعت حسيني. (2017). تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات. *دراسات تربوية ونفسية*، (95)، 1-120.
- الأمم المتحدة. (2017). *تقرير أهداف التنمية المستدامة 2017*. نيويورك، الأمم المتحدة.
- البربري، محمد أحمد عوض. (2015). سيناريوهات مقترحة لتحسين ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات بالاستفادة من بعض الخبرات الآسيوية. *مجلة دراسات تربوية ونفسية*، (89)، 5-147.
- بلعيد، محمد مولود، وعبد الصمد، علي عبد الباسط. (2023). دور الابتكار المالي في تحقيق تمويل مستدام من أجل دعم التنمية المستدامة على المستوى الدولي خلال الفترة 2010-2021. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، 7(2)، 259-284.
- بكر، عبد الجواد السيد جمعة، أحمد، فتحية أحمد إسماعيل، والسعودي، رمضان محمد محمد. (2019). تمويل التعليم الجامعي المصري من موارد بديلة. *مجلة كلية التربية*، 19(3)، 397-423.
- البحيري، خلف محمد علي، محمد، غادة محمد، وزيدان، محمد فوزي محمد. (2019). تفعيل بعض مداخل ترشيد الإنفاق في تحسين الفاعلية التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. *المجلة التربوية*، (59)، 71-126.
- توفيق، صلاح الدين محمد، وأبو المجد، مها عبد الله السيد. (2024). مؤشرات تخطيطية مقترحة للكراسي البحثية كمصادر بديلة لتمويل مستدام للبحث العلمي بالجامعات المصرية. *المجلة التربوية*، (121)، 633-719.
- جمال، إبراهيم حسن. (2020). الابتكار المالي كمدخل نحو التمويل المستدام دراسة حال المصارف الإسلامية في دولة قطر (2014-2018). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 26(121)، 198-224.

- جمعة، السيد علي السيد. (2020). التمويل المستدام للتعليم الجامعي: الآليات والخيارات. *مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد*، (31)، 95-57.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. (2023). *النشرة السنوية للطلاب المقيدين - أعضاء هيئة التدريس للتعليم الجامعي 2022-2023*، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. (2024). *الكتاب الإحصائي السنوي 2023/2024م*. الانفاق العام للدولة على التعليم طبقاً للموازنة العامة (14/15-23/24).
- الحربي، أمل بنت عبد الرحمن. (2017). تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية: تحديات وبدائل. *مجلة العلوم التربوية*، 2(1)، 87-58.
- الحربي، محمد بن محمد أحمد. (2015). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً. *مجلة كلية التربية*، 26(103)، 172-141.
- حباكة، أمل سعيد محمد محمد. (2022). دراسة مقارنة لمصادر تمويل بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات الحكومية المصرية. *مجلة كلية التربية*، 19(113)، 358-300.
- الحبيشي، محمد غازي سليمان. (2024). دور التمويل الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في البنوك السعودية. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، 41(41)، 642-599.
- الحصف، منيرة بنت مسفر، والسعادات، خليل بن إبراهيم. (2023). بدائل مقترحة لتنوع مصادر تمويل برامج التعليم المستمر في الجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (77)، 351-313.
- الطبوسى، جمال نوري دحام، وعطا الله، علي محمد. (2024). التمويل الابتكاري للاستثمارات المستدامة ودور البنك المركزي العراقي في تفعيله. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 16(1)، 183-164.
- الحميدي، مثال حسين حسين. (2011). تصور مقترح لتمويل التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ظل زيادة الطلب الاجتماعي. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 5(4)، 941-903.
- الحوت، محمد صبري، وشاهين، أمينة أسامة، وبهجت، أحمد الرفاعي، ومرسي، سعيد محمود. (2019). تمويل التعليم الجامعي في ضوء التحولات الاقتصادية: دراسة تحليلية. *دراسات تربوية ونفسية*، (102)، 85-43.
- حسين، خالد منصور غريب، وحسن، زينب حسن، ومطاوع، وسامة مصطفى. (2011). التمويل الذاتي مدخلاً لدعم تمويل التعليم الجامعي الحكومي في مصر. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 12(3)، 726-705.
- حسين، محمد فتحي عبد الفتاح، وعيسى، ثروت عبد الحميد عبد الحافظ. (2019). تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية*، (22)، 162-107.
- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز. (2021). جامعة المشروعات الاستثمارية إحدى صيغ تحقيق الاستقلال المالي للجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، (51)، 223-144.
- درويش، محمد درويش، والسيد، السيد علي. (2016). علاقة تمويل التعليم الجامعي بدوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. *مجلة كلية التربية*، 63(3)، 108-45.
- دياب، إكرام عبد الستار محمد. (2019). إدارة المعرفة مدخل لتعزيز الاستدامة المالية للجامعات المصرية. *مجلة الإدارة التربوية*، (24)، 246-163.

- الرحيلي، محمد بن سليم الله بن رجاء الله. (2019). بدائل تمويل الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في ضوء التغيرات الاقتصادية المعاصرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (2)، 183-137.
- رفاعي، عفيل محمود محمود. (2019). الضرائب ودورها في تمويل التعليم العالي في مصر: رؤية مقترحة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. *المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرون: تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية*. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 206-231.
- زغيب، مليكة، وغلاب، نعيمة، ودلفوف، سفيان. (2020). مدى مساهمة الوقف الإسلامي في تمويل قطاع التعليم الجامعي: المملكة العربية السعودية وتركيا نموذجاً. *مجلة دراسات اقتصادية*، 7(1)، 178-199.
- سليمان، حنان حسن. (2020). تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية. *مجلة العلوم التربوية - جامعة القاهرة*، 1(1)، 471-519.
- سليم، حسن مختار حسين، ومتولي، التميمي محمد إبراهيم. (2021). خبرات بعض الدول في الجامعة المنتجة وعلاقتها بالحاضنات والكراسي البحثية وسبل الاستفادة منها في الجامعات المصرية. *مجلة التربية*، (192)، 115-231.
- شادي، أحمد الصاوي طه. (2020). تفعيل الشراكة المجتمعية في التعليم من خلال نموذج الوقف الإسلامي: رؤية مستقبلية من منظور التربية الإسلامية. *مجلة التربية*، 186(2)، 803-867.
- الشريف، دعاء حمدي محمود مصطفى. (2022). دور الجامعات المصرية الحكومية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال في ضوء الإفادة من نظرية الابتكار المزعزع: دراسة ميدانية في جامعة حلوان. *دراسات تربوية واجتماعية*، 28(11)، 143-241.
- شريف، شريف محمد محمد شريف. (2012). استقلال الجامعات المصرية على ضوء الدول والمواثيق والإعلانات العالمية. *المجلة التربوية*، (32)، 92-138.
- صافه، محمد، وبلكرشة، رابع. (2020). أهمية مصادر الطاقة المتجددة في ضمان تمويل مستديم للتنمية الاقتصادية بالجزائر. *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة*، 3(2)، 253-267.
- عبد الجليل، دسوقي. (2019). تمويل التعليم العالي في مصر والإنفاق عليه: بدائل مقترحة لاستراتيجيات كفاءة وسياسات التمويل. *المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرون: تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية*. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 70-84.
- عبد الرازق، عبد الكريم. (2020). دور الشراكة المجتمعية في تمويل التعليم تصور مقترح. *مجلة كلية التربية للبنين بالقاهرة - جامعة الأزهر*، (4)، 450-482.
- عبد العزيز، سلوى محمد. (2018). تمويل التعليم العالي في مصر لتحقيق النمو الاحتوائي ودعم التنمية المستدامة. *مجلة دراسات*، 19(1)، 37-74.
- عبدالدايم، هاجر، وعبد الكريم، نادية، واليزيد، دراجي. (2020). دور الحوكمة الرشيدة في ضمان جودة التعليم العالي - تجارب ناجحة. *مجلة نور للدراسات الإنسانية*، 6(10)، 144-159.
- عبد ربه، زينب محمود شعبان، وصالح، أماني وحيد جرجس. (2024). رؤية مستقبلية لتلبية الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي بمصر على ضوء بعض النماذج العالمية. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط*، 40(6)، جزء ثانٍ، 1-110.

العربي، أشرف. (2019). التخطيط وتمويل التنمية: حالة مصر. *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*، (27)، 131-158.

- عطا الله، أحمد، ومحمد، فاطمة محمد البردويلي، ومحمود، سيدة سلامة محمد. (2020). تطوير دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة. *مجلة العلوم التربوية*، 28(4)، 179-250.
- العجمي، حجاج مبارك حجاج، والغازمي، عبد الله سالم. (2010). بدائل مقترحة لتمويل التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدولة الكويت في ضوء تجارب بعض الدول. *مجلة كلية التربية*، 34(3)، 211-267.
- العقيل، سيناء بنت عبد المحسن، والعيسى، إيناس بنت سليمان. (2019). حوكمة تنويع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي: دروس مستفادة من التجربة الأوروبية. *مجلة العلوم التربوية*، 31(3)، 535-560.
- عز الدين، حليلة. (2020). التمويل الذاتي للتعليم الجامعي: الجامعة المنتجة نموذجًا مقترحًا. *المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، 2(2)، 389-403.
- عيسان، صالحة عبد الله يوسف النبهانية، ومريم، بنت بلعرب بن محمد، والمعني، عبد الله بن حمد بن علي، والمهدي، ياسر فتحي الهنداوي. (2021). دور مؤسسات التعليم الجامعي في تنويع مصادر تمويلها بسلطنة عمان دراسة تحليلية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 143(1)، 30-61.
- العمرى، ماجد بن فهد بن يحيى. (2019). تصور مقترح لتحول إدارات الجامعات نحو الاستدامة في ضوء خبرات الجامعات العالمية. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث*، 8(2)، 20-52.
- الغامدي، فوزية بنت علي، والمطيري، مشاعل سعد، والمقحم، مي بنت محمد، والمنصور، ريم بنت إبراهيم بن محمد. (2024). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق التنمية المستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، 29(2)، 1-32.
- غمري، السيد إسماعيل محمد، وعبد الهادي، شيماء السيد محمد عطية. (2024). رؤية مقترحة لهيئة موارد تمويلية مستدامة معتمدة على الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج. *مجلة كلية التربية بنها*، 140(2)، 496-567.
- القصبي، راشد صبري، وجورج، جورجيت دميان، وحنفي، محمد ماهر محمود حنفي، ويوسف، منار ممدوح محمد. (2024). الحاضنات التكنولوجية مدخل لتحسين المردود الاقتصادي للبحث العلمي بالجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد*، 46(4)، 459-495.
- مجمع اللغة العربية. (2005). *المعجم الوسيط*. مكتبة الشروق الدولية.
- مجلس الوزراء. (2024). *الشراكة بين القطاعين العام والخاص*. مركز المعلومات واتخاذ القرار.
- محمد، سحر محمد أبو راضي. (2024). مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية على ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم الجامعي والبحث العلمي 2030م. *مجلة كلية التربية - جامعة بنها*، 137(1)، 412-552.
- محمداتني، شهرزاد، وبوعزة، عبد القادر. (2020). أثر تطور سياسة الإنفاق التعليمي الحكومي على تمويل قطاعات التعليم في الجزائر خلال الفترة 2010-2019. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، 2(23)، 1267-1290.
- محمود، وفاء عبد الفتاح. (2021). التخطيط التسويقي للبرامج المميزة بكلية التربية جامعة بنها باستخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة و Pestle. *مجلة كلية التربية*، 32(126)، 27-134.
- مبروك، غادة عادل علي، وضحاوي، بيومي محمد، وخاطر، محمد إبراهيم. (2020). الاستقلال المالي والإداري ببعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة في جامعة قناة السويس: دراسة مقارنة. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، 47(4)، 246-207.

- مطر، محمد محمد إبراهيم، وشحاتة، حامد أحمد محمد. (2023). بدائل مقترحة لتمويل التعليم المصري لمواجهة الأزمة المالية الناجمة عن الحرب الروسية الأوكرانية. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 22(1)، 327-419.
- مصطفى، أميمة حلمي. (2021). رؤية مقترحة لتطوير منظومة تمويل التعليم الجامعي بمصر في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 22(2)، 615-713.
- مغاوري، هالة أمين. (2022). تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء الإدارة المرئية. *مجلة التربية، كلية التربية - جامعة الأزهر*، 196(1)، 1-27.
- المنقاش، سارة بنت عبد الله، والسالم، عابدة سالم. (2018). تنوع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود في ضوء تجربة جامعة أكسفورد. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 22(2)، 184-210.
- المهدي، ياسر، وعيسان، صالحة، وصلاح الدين، نسرین، ومحمد، عبد الحميد. (2020). تحديات تنوع مصادر تمويل مؤسسات التعليم الجامعي في سلطنة عمان: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 9(2)، 65-77.
- وزارة المالية. (2020). موازنة الجهاز الإداري لعام 2020-2019: المصروفات بالتقسيم الوظيفي للموازنة العامة للدولة للسنة المالية 2020/2019. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- رحيم، إسلام حمدي عبد الباقي، ومصطفى، يوسف عبد المعطي، وعبد الرحمن، حسنية حسين. (2022). دور الحقائق العلمية في تطوير الشراكة البحثية بالجامعات المصرية على ضوء خبرة اليابان (دراسة مقارنة). *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 16(9)، 1474-1510.

ثانيًا - المراجع الإنجليزية:

- A Purnomo, A. K., Sari, T., Susanti, S., Mannan, S. S. A., & Lumentut, T. M. B. A. (2021). Sustainable finance study of bibliometric overview. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 729(1), 1-11. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/729/1/012001>
- Cernostana, Z. (2017). *Financial sustainability for private higher education institutions* (Working Paper No. 17/2017). Institute of Economic Research.
- Ekpoh, U., & Okpa, O. (2017). Diversification of sources of funding university education for sustainability: Challenges and strategies for improvement. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 21(2), 1-8.
- Farag, H., & Johan, S. (2021). How is alternative trade finance taught in corporate finance? *Journal of Corporate Finance*, 67, 1-8. <https://www.elsevier.com>
- Gallegos, V. L., et al. (2005). *Sustainable financing for marine protected areas: Lessons from Indonesian MPAs. Case studies: Komodo and Ujung Kulon National Parks*. Amsterdam University, 1-34.
- Global Sustainable Investment Alliance. (2018). *2018 Global sustainable investment review*. <http://www.gsi-alliance.org>
- Lucianelli, G., & Citro, F. (2017). Financial conditions and financial sustainability in higher education: A literature review. In M. Rodriguez Bolivar (Ed.), *Financial sustainability in public administration: Exploring the concept of financial health* (23-53). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57962-7_2
- Macerinskiene, I., & Kucaidze, N. (2016, October 20-21). *Diversification of higher education funding: Resources, funding forms, and methods*. Poster presented at the 5th International Scientific Conference "Whither Our Economies", Vilnius, Lithuania.

- OECD. (2018). *The future of education and skills: Education 2030 (Position paper)*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/education/2030-project/contact/E2030_Position_Paper_\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/contact/E2030_Position_Paper_(05.04.2018).pdf)
- Osei-Kuffour, F., & Peprah, W. K. (2020). Correlate of income diversification and financial sustainability: Of private tertiary institutions as moderated by institutional profile. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*, 10(3), 10–19. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v10-i3/7683>
- Said, M., Annuar, H. A., & Hamdan, H. B. (2019). An investigation into the financial sustainability of Islamic saving, credit cooperative society (SACCOS) in Tanzania. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(2), 210–227. <https://doi.org/10.1108/IJOES-07-2018-0101>
- World Bank. (2019). *World development report 2019: The changing nature of work*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>