# آليات تنويع مصادر التمويل بجامعة الأزهر "تصور مقترح"

د. محمود عبد التواب عبد التواب فضل
أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد
كلية التربية بنين – جامعة الأزهر بالقاهرة

آليات تنويع مصادر التمويل بجامعة الأزهر "تصور مقترح"
A Proposed Conceptual Framework for Mechanisms of Funding Sources Diversification at Alazher University

**ملخص الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الآليات الممكنة لتنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر من خلال تفعيل أدوار المشاركة المجتمعية، وتعزيز إسهام المراكز البحثية، واستثمار البنية التحتية المتاحة، والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول آليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر في ضوء متغيرات (الجنس – سنوات الخبرة – الرتبة الأكاديمية) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتقديم تصور مقترح لتنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر يستند إلى فرص الشراكة المجتمعية، والاستفادة من القدرات البحثية المتخصصة، وتوظيف إمكانات البنية التحتية في دعم الاستدامة المالية وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٣٧٩) مشاركًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن اتجاهات أفراد العينة نحو آليات تنويع مصادر التمويل كانت إيجابية بدرجة مرتفعة بمتوسط كلي (٣.٨٥ من ٥)، وجاء محور استثمار البنية التحتية في المرتبة الأولى، يليه محور تمكين المراكز البحثية ونقل التكنولوجيا، ثم محور المشاركة المجتمعية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفق

متغير الرتبة الأكاديمية لصالح فئة (أستاذ)، مما يعكس وعيًا متقدمًا لدى القيادات الأكاديمية بأهمية تطبيق منظومة التمويل المتنوع ودورها في تعزيز الاستدامة المالية للجامعة.

وانتهت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر يتضمن خمسة أبعاد تنفيذية مترابطة هي: (التخطيط – التنظيم والإعداد المؤسسي – التنفيذ – المتابعة والتقويم – التحسين والتطوير المستمر)، بهدف الانتقال بالجامعة من نموذج التمويل التقليدي إلى نموذج الجامعة المنتجة والمستدامة ماليًا في إطار من الحوكمة والشفافية والمساءلة المؤسسية.

**الكلمات المفتاحية:** (تنويع مصادر التمويل – جامعة الأزهر – المشاركة المجتمعية – المراكز البحثية – البنية التحتية)

## Abstract

This study aimed to identify the mechanisms for diversifying the revenue streams of Al-Azhar University by activating community partnership roles, enhancing the contribution of research centers, and leveraging the available infrastructure. It also examined the statistical differences between the mean responses of the study sample regarding these mechanisms in light of the variables of gender, years of experience, and academic rank, at a significance level of 0.05. Moreover, the study proposed a comprehensive framework for diversifying the university's funding sources, based on opportunities for community engagement, the utilization of specialized research capacities, and the optimal use of infrastructure resources to support financial sustainability and achieve institutional efficiency.

The study adopted the descriptive-analytical method and utilized a questionnaire as the principal tool for data collection. The instrument was administered to a sample of 379 faculty members at Al-Azhar University.

The findings revealed several key results, most notably: the overall attitudes of the respondents toward the mechanisms for diversifying funding sources were highly positive, with a total mean score of 3.85 out of 5. The dimension of infrastructure investment ranked first,

followed by empowering research centers and technology transfer, and then community partnership. Additionally, statistically significant differences were found at the 0.05 level based on the academic rank variable, in favor of the "Professor" category, indicating a higher level of awareness among senior academic leaders regarding the importance of adopting diversified funding systems to enhance the university's financial sustainability.
The study concluded with the development of a proposed framework for diversifying the funding sources of Al-Azhar University, structured into five interrelated implementation dimensions: planning, organizational and institutional preparation, execution, monitoring and evaluation, and continuous improvement and development. This framework seeks to transition the university from a traditional funding model to a financially sustainable, productive institution grounded in principles of governance, transparency, and institutional accountability.
Keywords: Diversification of Funding Sources; Al-Azhar University; Community Partnership; Research Centers; Infrastructure.

**المقدمة:**

تُعد الجامعات من أهم المؤسسات المحورية في تقدم المجتمعات ونهضتها، فهي تمثل المنظومة التي تُعِد الكفاءات البشرية القادرة على قيادة التنمية وصنع المستقبل، وتعمل على تطوير المعرفة ودفع مسيرة الابتكار، بما يجعلها ركيزة أساسية في بناء الاقتصاد المعرفي وتحقيق التنافسية الوطنية. وتزداد أهمية هذا الدور مع اتساع مهام الجامعات لتشمل التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في آنٍ واحد، الأمر الذي يتطلب بنية مالية مرنة ومستدامة تمكّنها من الوفاء بالتزاماتها وتحقيق رسالتها على النحو الأمثل.

ومع تصاعد التحديات الاقتصادية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم، ولا سيما مع تقلص الدعم الحكومي وارتفاع تكاليف التشغيل والتجهيزات التقنية، أصبحت الحاجة إلى تنمية وتنويع مصادر التمويل مطلبًا استراتيجيًا لا غنى عنه. فتنويع الموارد المالية لم يعد خيارًا تكميليًا، بل يمثل اليوم أحد مقومات استدامة

الأداء الجامعي وضمان استمرارية التميز الأكاديمي والبحثي ( Al-Tabbaa & Ankrah, 2020).

لقد كانت الجامعات لعقود طويلة تعتمد اعتمادًا كبيرًا على التمويل الحكومي، ولكن مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية، بدأت تتراجع نسبة هذا التمويل في كثير من الدول، مما دفع إدارات الجامعات إلى البحث عن بدائل إضافية ومصادر مبتكرة لتأمين احتياجاتها المالية (Altbach & de Wit, 2020)، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الجامعات التي نجحت في تنويع مصادر دخلها أصبحت أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات المالية، وأكثر مرونة في تطوير برامجها، فضلاً عن تعزيز قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والأقليمي والعالمي(Salmi, 2023) .

وتبرز أهمية تنمية مصادر تمويل الجامعات من عدة أوجه؛ حيث يتيح التمويل المتنوع للجامعات تحسين بنيتها التحتية بما يشمل تطوير المباني الأكاديمية، تجهيز المختبرات والمعامل البحثية بأحدث الأجهزة، وزيادة السعة الاستيعابية للطلبة، كما أن الاستثمار في البنية التحتية يسهم في إيجاد بيئة تعليمية وبحثية ملائمة تشجع على الإبداع والابتكار(Zhang et al., 2022 ؛ جمال، ٢٠٢٢) .

ومن جانب آخر، تعد المراكز البحثية المتخصصة إحدى الركائز المهمة في تعزيز مصادر التمويل. فهذه المراكز لا تقتصر أدوارها على دعم البحث العلمي فقط، بل تعمل أيضًا كمحركات رئيسية لجذب التمويل من خلال المشاريع البحثية المشتركة مع المؤسسات الحكومية والخاصة، بالإضافة إلى الدعم المقدم من المنظمات الدولية (Knight, 2024؛ السيد، ٢٠٢٣) ،وقد شهدت بعض الجامعات المصرية مثل جامعة القاهرة وعين شمس تطورًا ملحوظًا في إنشاء هذه المراكز بما يعزز مواردها الذاتية (عبد الحميد، ٢٠٢١؛ حسن، ٢٠٢٢).

أما على صعيد المشاركة المجتمعية، فقد أصبحت الجامعات تسعى إلى تعزيز ارتباطها بالمجتمع المحلي عبر تقديم خدمات مجتمعية واستشارات تخصصية وبرامج

تدريبية مدفوعة، مما يفتح آفاقًا إضافية للتمويل ويسهم في تحقيق رسالتها المجتمعية، وتعكس تجارب جامعات القاهرة والمنصورة النجاح في تفعيل أدوارها المجتمعية بما يسهم في بناء علاقات قوية مع مختلف فئات المجتمع ويوفر دعمًا ماليًا إضافيًا (عبد الحميد، ٢٠٢١؛ عطية، ٢٠٢٤).

وتتنوع مصادر التمويل الحديثة للجامعات بين عدة قنوات رئيسة، من أهمها: إنشاء الأوقاف الجامعية، والاستثمار في الأبحاث التطبيقية والابتكار وريادة الأعمال، وتقديم برامج تعليمية مدفوعة خاصة بالتعليم المستمر، وتأسيس شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص، فضلاً عن تفعيل الحملات الخيرية لجمع التبرعات من الخريجين والداعمين(Knight, 2024 ؛ السيد، ٢٠٢٣).

وقد أظهرت تجارب العديد من الجامعات العالمية نجاح هذه القنوات في تأمين مصادر تمويل مستدامة، مما مكنها من توسيع أنشطتها الأكاديمية والبحثية دون الاعتماد الكامل على الدولة، وقد قامت بعض الجامعات المصرية، مثل جامعة القاهرة وجامعة عين شمس، بتبني استراتيجيات لتنمية مواردها الذاتية عن طريق إنشاء صناديق لدعم البحث العلمي، وتعزيز العلاقات مع الخريجين، وتفعيل المشروعات الاستثمارية الجامعية (عبد الحميد، ٢٠٢١؛ حسن، ٢٠٢٢؛ عطية، ٢٠٢٤).

على الرغم من هذه الجهود، إلا أن العديد من الجامعات، ومنها جامعة الأزهر، ما تزال تعتمد بدرجة كبيرة على التمويل الحكومي التقليدي، مما قد يعرضها لصعوبات مالية مستقبلية في حال تقلص هذا الدعم، وتعد جامعة الأزهر من أعرق الجامعات ليس في مصر فحسب، بل على مستوى العالم الإسلامي، ولها دور بارز في التعليم الديني والعلمي على حد سواء.

غير أن تحديات التمويل التي تواجهها تتطلب دراسة كيفية تنمية مصادر دخلها بشكل يضمن استمراريتها وتطوير أدائها بما يتماشى مع المتغيرات العالمية، ولهذا تبرز أهمية تنويع قنوات تمويلها بصورة مبتكرة ومستدامة(Salmi, 2023) .

كما إن التوجه نحو تنويع مصادر التمويل لا يعني التخلي عن التمويل الحكومي تمامًا، بل السعي إلى موازنته مع مصادر أخرى تضمن للجامعة تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فالجامعات الناجحة اليوم هي تلك التي تبنت نماذج تمويلية متعددة تعتمد على إدارة حكيمة للأصول والاستثمارات، واستغلال الإمكانات البحثية في خدمة الصناعة والمجتمع، والانفتاح على مبادرات التمويل التعاوني مع الهيئات الدولية والقطاع الخاص(Altbach & de Wit, 2020) .

مما سبق يتضح أن تنويع مصادر تمويل الجامعات بحاجة إلى وجود مجموعة من الآليات التي يمكن توظيفها بصورة تتوافق مع خصوصية جامعة الأزهر ورسالتها التعليمية والمجتمعية، وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا البحث إلى بناء تصور مقترح يسعى إلى تعزيز كفاءة التمويل واستدامته، بما يدعم قدرة الجامعة على تحقيق التميز المؤسسي والمالي، ويسهم في ترسيخ مكانتها ضمن منظومة الجامعات الرائدة على المستويين المحلي والإقليمي.

**مشكلة الدراسة:**

تواجه جامعة الأزهر، كغيرها من الجامعات المصرية، تحديات متزايدة فيما يتعلق بتنوع مصادر تمويلها، مما أثر بشكل ملحوظ على قدرتها في تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية والمجتمعية. وقد تزايدت هذه التحديات نتيجة لاعتمادها شبه الكامل على التمويل الحكومي الذي أصبح غير كافٍ لتغطية احتياجاتها المتزايدة، خصوصًا في ضوء تراجع الدعم المالي الحكومي المخصص للتعليم العالي بشكل عام (عبد الحميد، ٢٠٢١؛ السيد، ٢٠٢٣).

وقد أشارت دراستي (عطية، ٢٠٢٤؛ مصطفى، ٢٠٢٢) أن أبرز المشكلات التي يجب معالجتها ضعف المشاركة المجتمعية في جامعة الأزهر، إذ لا تزال الجامعة تحتاج إلى خطط استراتيجية فعالة لتعزيز علاقتها بالمجتمع المحلي من خلال تقديم برامج تدريبية أو استشارية مدفوعة، على عكس بعض الجامعات المصرية الأخرى التي نجحت في استغلال المشاركة المجتمعية كمصدر تمويلي مهم.

كما توصلت دراسة (جمال، ٢٠٢٢؛ إبراهيم، ٢٠٢٣) أن جامعة الأزهر تعاني من ضعف في تفعيل دور المراكز البحثية، حيث أن معظم مراكزها تعاني من ضعف التمويل، وضعف القدرة على جذب مشروعات بحثية ممولة أو إقامة شراكات بحثية مثمرة مع القطاع الخاص أو الجهات المانحة، وقد أدى ذلك إلى ضعف قدرتها على توفير مصادر مالية إضافية للجامعة.

أما على صعيد البنية التحتية، فقد أبرزت العديد من الدراسات أن جامعة الأزهر تواجه تحديات كبيرة في تحديث مبانيها ومعاملها وتجهيزاتها، إذ تعاني العديد من كلياتها من ضعف المباني وقلة الإمكانيات التكنولوجية الحديثة، مما يؤثر سلبًا على جودة الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة (حسن، ٢٠٢٢؛ السيد، ٢٠٢٣؛ عبد الغني، ٢٠٢١).

وفي ظل هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى دراسة آليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر (المشاركة المجتمعية، وتعزيز دور المراكز البحثية، واستثمار الموارد المتاحة في البنية التحتية)، بما يدعم تحقيق استدامة مالية لجامعة الأزهر في المستقبل.

لذا تتمثل مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١. ما آليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر (المشاركة المجتمعية، وتعزيز دور المراكز البحثية، واستثمار الموارد المتاحة في البنية التحتية)؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول آليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر تُعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية)؟

٣. ما التصور المقترح لتنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر (المشاركة المجتمعية، وتعزيز دور المراكز البحثية، واستثمار الموارد المتاحة في البنية التحتية)؟

**أهداف الدراسة:**

١. الوقوف على الآليات الممكنة لتنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر، من خلال تفعيل أدوار المشاركة المجتمعية، وتعزيز إسهام المراكز البحثية، واستثمار البنية التحتية المتاحة.

٢. الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول آليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر، في ضوء متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، عند مستوى دلالة(0.05) .

٣. تقديم تصور مقترح لتنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر، يستند إلى فرص الشراكة المجتمعية، والاستفادة من القدرات البحثية المتخصصة، وتوظيف إمكانات البنية التحتية في دعم الاستدامة المالية.

**أهمية الدراسة:**

تنبع أهمية هذه الدراسة من مجموعة من الجوانب النظرية والتطبيقية، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

**أولاً: الأهمية النظرية:**

١. إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بتمويل الجامعات الحكومية من خلال طرح نموذج تطبيقي في جامعة الأزهر يربط بين الشراكة المجتمعية والبحث العلمي واستثمار البنية التحتية.

٢. تطوير مفاهيم التمويل الجامعي المستدام القائم على التنويع والتكامل بين الموارد المختلفة.
٣. توضيح دور المراكز البحثية في توليد الموارد المالية للجامعات، بما يعزز مكانتها في الاقتصاد المعرفي.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية:**

١. مساعدة صُنّاع القرار في جامعة الأزهر على تصميم سياسات تمويل مرنة تعزز من استقلالها المالي وتقلل من الاعتماد على التمويل الحكومي.
٢. إسهام نتائجها في تحسين الكفاءة المؤسسية من خلال توجيه الموارد نحو أولويات الجامعة البحثية والتعليمية.
٣. إسهام نتائجها في إعداد خطط تنفيذية تعزّز استدامة الموارد وتنمي الإيرادات الذاتية للجامعة.
٤. تشكّل مرجعًا تطبيقيًا لمؤسسات التعليم العالي الساعية لتطوير نماذج بديلة لتنويع مصادر التمويل بما يلائم بيئاتها المحلية.
٥. وضع تصورًا مقترحًا يمكن تطبيقه لتفعيل المشاركة المجتمعية، وتعزيز دور المراكز البحثية، واستثمار الموارد المتاحة في البنية التحتية.

**مُصطلحات الدراسة :**

**مصادر التمويل:**

تُعدّ مصادر التمويل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الجامعية في توفير الموارد اللازمة لتنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها. وقد تناولها الباحثون بعدة تعريفات، منها ما أشار إليه الجهني (٢٠٢٢) بأنها:

الوسائل والطرق التي تحصل بها المؤسسات على الأموال اللازمة لدعم أنشطتها، سواء كانت تعليمية، إنتاجية، خدمية، أو بحثية.

كما عرفها الركبان (٢٠١٩) بأنها: النظام الذي يُستخدم لتحديد وجمع الموارد المالية من مصادر متعددة لتلبية الاحتياجات الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة.

وفي ضوء ذلك، يُعرّفها الباحث إجرائيًا بأنها : الأدوات التي تعتمد عليها جامعة الأزهر في تحصيل الإيرادات المالية اللازمة لدعم برامجها الأكاديمية، وأنشطتها البحثية والخدمية، ويشمل ذلك الرسوم الدراسية، والدعم الحكومي، والتبرعات، والدخل الناتج عن الأنشطة الاستثمارية والمجتمعية.

**المشاركة المجتمعية:**

عرفها (السيد، ٢٠٢٠ ) بأنها: العملية التي يتم من خلالها إشراك الأفراد أو المجموعات المختلفة من المجتمع في الأنشطة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة وتحسين الظروف المعيشية والاجتماعية.

كما عرفها (منصور، ٢٠٢٠ ) بأنها : آلية تفاعلية تعتمد على التعاون بين مؤسسات المجتمع وأفراده لتعزيز الدور الإيجابي للمجتمع في مختلف المجالات.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها : مساهمة المجتمع المحلي وأفراده في دعم العملية التعليمية من خلال التعاون مع جامعة الأزهر لتحقيق أهداف تربوية مشتركة.

**المراكز البحثية:**

عرفها (الركبان، ٢٠١٩ ): بأنها مراكز علمية أو أكاديمية لإجراء دراسات وأبحاث في مجالات محددة أو متخصصة تهدف إلى تحقيق فهم أعمق أو تقديم حلول مبتكرة لقضايا معينة.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: وحدات تابعة لجامعة الأزهر تُعنى بالبحث العلمي التطبيقي والنظري في مجالات معينة، مثل الطاقة المتجددة، الذكاء الاصطناعي، أو الصحة العامة.

**البنية التحتية:**

عرفها (الحسنات، ٢٠١٧ ) بأنها: مجموعة المرافق والتجهيزات الأساسية التي تدعم تحسين جودة الحياة داخل الحرم الجامعي وتعزّز فعالية العمليات التعليمية والبحثية والخدمية.

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها مجموعة الموارد المادية والتكنولوجية والتنظيمية التي تدعم الأنشطة الأكاديمية والإدارية في جامعة الأزهر.

**حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعيَّة:** وضع تصور مقترح لتنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر بالاستفادة من المشاركة المجتمعية والمراكز البحثية المتخصصة وتطوير البنية التحتية.

**الحدود البشريَّة:** أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر بالقاهرة.

**الحدود المكانيَّة:** جامعة الأزهر بالقاهرة.

**الحدود الزمانيَّة:** طبقت الدراسة خلال الفترة الزمنيَّة من ٢٠٢٣ – ٢٠٢٤، وهي فترة إعداد الدراسة.

**الإطار النظري:**

تواجه الجامعات المعاصرة أزمة متنامية في التمويل نتيجة عوامل متشابكة، منها تضاعف أعداد الطلاب، والارتفاع المتزايد في تكلفة التكنولوجيا التعليمية، والضغوط الناشئة عن متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، هذه الأزمة تتجلى بوضوح في الدول النامية حيث تعتمد الجامعات على الموازنات الحكومية كمصدر شبه وحيد للتمويل، بينما تتزايد الحاجة إلى موارد جديدة لتلبية متطلبات التنمية (Altbach & Salmi, 2020).

وتشكل جامعة الأزهر نموذجًا فريدًا نظرًا لطبيعتها المزدوجة التي تجمع بين العلوم الشرعية والعلوم التطبيقية، وانتشارها الجغرافي الواسع، ما يجعلها بحاجة إلى موارد مالية تفوق ما تحصل عليه من الدولة، ومع محدودية المخصصات الحكومية، برزت

فجوة واضحة بين الطموحات الأكاديمية والقدرات المالية المتاحة (علي، ٢٠٢٢)، هذه الفجوة تطرح تساؤلًا جوهريًا حول البدائل الممكنة، وهنا يظهر مفهوم تنويع مصادر التمويل كخيار استراتيجي لا غنى عنه.

**١. مفهوم تنويع مصادر التمويل:**

يعرفه Johnstone (2021) باعتباره مسعى استراتيجي للجامعات يهدف إلى التخلي عن الاعتماد على مورد وحيد غالبًا ما يكون الموازنة الحكومية، ويتحقق ذلك عبر بناء مزيج متكامل من الموارد المتنوعة مثل التبرعات والأوقاف والمنح الدولية والعوائد الاستثمارية، بما يمنح المؤسسة التعليمية قدرة أكبر على مواجهة تقلبات الاقتصاد وضمان استقرارها المالي.

كما عرفه (Altbach & Salmi, 2020) بأنه ليس مجرد تعدد في القنوات التمويلية، بل هو رؤية مستقبلية تسعى إلى تقليل العجز المالي، وتأمين استدامة طويلة المدى، وضمان قدرة الجامعة على التكيف مع الأزمات الطارئة.

وعرفه (Wolfe & Yang, 2022) بأنه أداة لدعم البحوث العلمية وتطوير البرامج التعليمية، فالاعتماد على عقود بحثية مع الصناعة أو المنح الدولية يسهم في رفع مستوى مخرجات البحث والتعليم، ويعزز من فرص الجامعة في التصنيفات العالمية، فضلًا عن إسهامه في تحويل المؤسسة إلى مركز إنتاج معرفي متجدد.

كما ركز (Kharrazi & Qin, 2023) في مفهومه على إبراز دور الجامعة في تبني سياسات مالية وإدارية تمكّنها من استثمار ما تمتلكه من أصول وبنية تحتية ضخمة، كالقاعات والمكتبات والمستشفيات التعليمية والملاعب والسكن الطلابي، وتحويلها إلى موارد إنتاجية مستمرة. هذه الموارد تُدار وفق معايير الحوكمة والشفافية، بما يعزز استقلالية الجامعة دون أن يمس رسالتها الأكاديمية أو يضعف قيمها .

مماسبق يمكن تعريف تنويع مصادر التمويل إجرائياً بأنه: الخطوات والسياسات العملية التي تتبناها جامعة الأزهر من أجل توسيع قنوات تمويلها عبر المشاركة

المحلي، والمراكز البحثية، والبنية التحتية، من خلال أنشطة قابلة للقياس والتنفيذ، بما يحقق الاستدامة المالية ويقلل من الاعتماد على التمويل الحكومي المباشر.

**٢. أهمية تنويع مصادر التمويل**

تبرز أهمية التنويع في عدة مستويات مترابطة؛ فمن الناحية الأكاديمية يوفر التنويع موارد إضافية لتطوير المناهج، وتجهيز القاعات، وتحديث المختبرات، ما ينعكس على جودة التعليم. ومن الناحية البحثية، يتيح تمويل البحوث التطبيقية والابتكارية، الأمر الذي يعزز من موقع الجامعة في التصنيفات الدولية (Wolfe & Yang, 2022)، أما من الناحية المؤسسية، فإنه يضمن استقلالية القرار الأكاديمي بعيدًا عن القيود البيروقراطية الحكومية.

وقد أظهرت الدراسات أن الجامعات التي تبنت التنويع كانت أكثر قدرة على مواجهة الأزمات، ففي جامعات دول الخليج العربي مكنت الأوقاف الجامعية جامعة الملك سعود وجامعة الإمارات من تحقيق موارد مستقرة دعمت مراكز بحثية متقدمة (الحربي، ٢٠٢١)، وفي الولايات المتحدة، تجاوزت قيمة أوقاف جامعة هارفارد ٥٠ مليار دولار، مما وفر لها حرية أكاديمية كاملة (Knight & Lee, 2024) ، وفي المقابل، فإن الجامعات التي لم تنوع مصادرها عانت من عجز مالي انعكس على تراجع تصنيفها وسمعتها الأكاديمية.

وأبرز (Wolfe & Yang, 2022) أهمية تنويع التمويل فيما يلي:

- تحقيق الاستقلالية الأكاديمية والمالية بعيدًا عن تقلبات الموازنات الحكومية.
- توفير استدامة مالية من خلال موارد طويلة الأجل مثل الأوقاف.
- الإسهام في تحسين جودة البرامج التعليمية والبحثية.
- تعزيز المكانة الدولية للجامعات عبر دعم البحث والنشر العلمي
- دعم الابتكار وريادة الأعمال بتمويل المشاريع البحثية الجديدة.

### ٣. الواقع المالي لجامعة الأزهر

تشير البيانات الرسمية الصادرة عن وزارة المالية إلى أن موازنة جامعة الأزهر شهدت زيادات متتالية خلال الأعوام الثلاثة الأخيرة، ففي العام المالي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ بلغت الموازنة نحو ٣.٩٩ مليار جنيه، استحوذ منها بند الأجور وتعويضات العاملين على ما يقارب ٢.٨ مليار جنيه، أي ما يعادل أكثر من ثلثي إجمالي الموازنة، كما خُصص نحو ٤١٩.٥ مليون جنيه لشراء السلع والخدمات، و٥٦,٩ مليون جنيه للمنح والدعم والمزايا الاجتماعية، بينما بلغت الاستثمارات في شراء الأصول غير المالية ٦٨٣ مليون جنيه (وزارة المالية، ٢٠٢٣).

وفي العام المالي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ ارتفعت الموازنة إلى حوالي ٤.٧ مليار جنيه، لكن دون أن يطرأ تحول جوهري في هيكلها، إذ ظل بند الأجور يستحوذ على النسبة الأكبر من الإنفاق، أما في العام المالي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ فقد قفزت الموازنة إلى نحو ٦.٢ مليار جنيه، خُصص منها ٤.٩ مليار جنيه للأجور وتعويضات العاملين، و٤٨٠ مليون جنيه للسلع والخدمات، و٥٨ مليون جنيه للدعم والمنح، و١٩ مليون جنيه للمصروفات الأخرى، بينما بلغت الاستثمارات ٧٣٠ مليون جنيه (وزارة المالية، ٢٠٢٤).

ويكشف هذا التطور أن الأجور وتعويضات العاملين تلتهم معظم الموازنة (٧٠٪ عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣، وقرابة ٧٩٪ عام ٢٠٢٤/٢٠٢٥). وهو ما يشير إلى تحدٍ هيكلي يتمثل في تضخم النفقات الجارية على حساب الاستثمارات الموجهة لتطوير البنية التحتية والخدمات البحثية والتعليمية.

مما سبق أن جامعة الأزهر، رغم زيادات موازنتها، ما زالت تواجه تحديًا جوهريًا في توزيع الموارد، إذ يستهلك بند الأجور معظم المخصصات، بينما تبقى بنود التطوير والبحث العلمي محدودة، ومن هنا، يبرز تنويع مصادر التمويل كخيار استراتيجي وحتمي لمعالجة هذا الخلل.

فمن خلال تعزيز المشاركة المجتمعية عبر التبرعات والأوقاف، وتفعيل المراكز البحثية كقنوات لجذب التمويل الخارجي، واستثمار البنية التحتية في خدمات ومشروعات مدفوعة، يمكن للجامعة أن إيجاد موارد إضافية تتيح لها الاستثمار في التطوير دون الاعتماد المتزايد على المخصصات الحكومية، وهكذا يتحول التنويع من إلى ضرورة استراتيجية لضمان الاستدامة المالية وتحقيق التوازن بين الأجور والتطوير.

**٤. أبعاد تنويع مصادر التمويل:**

**أولاً: المشاركة المجتمعية:**

تعد المشاركة المجتمعية المدخل الأول لتنويع التمويل، فهي لا تقتصر على التبرعات المباشرة بل تشمل جميع صور الدعم الذي يقدمه المجتمع المحلي للجامعة، ومن أبرز صورها التبرعات الفردية والجماعية، الأوقاف الجامعية، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المبادرات التطوعية، إضافة إلى برامج خدمة المجتمع المدفوعة-Al) Qudah & Al-Khasawneh, 2023).

وتتمثل أهمية المشاركة المجتمعية في كونها:

- تبني ثقة متبادلة بين الجامعة والمجتمع.
- تُتيح موارد مالية متكررة من خلال الأوقاف والتبرعات.
- تُوسع دائرة الشركاء المحتملين من رجال الأعمال والمؤسسات.
- تدعم البحوث التطبيقية ذات الصلة بقضايا المجتمع.

وعلى المستوى المحلي، نجحت بعض الجامعات في تمويل معاملها عبر مبادرات أهلية، كما في جامعة القاهرة (علي، ٢٠٢٢)، وعلى المستوى الإقليمي، أسست الجامعات السعودية أوقافًا جامعية تُدار استثماريًا لضمان الاستدامة أما عالميًا، فقد اعتمدت Harvard و Stanfordعلى التبرعات المجتمعية كأحد أعمدة قوتها المالية(الحربي، ٢٠٢١).

مما سبق يتضح أن المشاركة المجتمعية توفر قاعدة دعم واسعة، إلا أن تحويلها إلى مشاريع عملية يحتاج إلى مؤسسات بحثية متخصصة قادرة على توظيف الموارد بكفاءة، وهو ما يفتح المجال للبعد الثاني وهو المراكز البحثية المتخصصة.

**ثانياً: المراكز البحثية:**

تمثل المراكز البحثية القاطرة الأساسية لجذب التمويل الخارجي. فهي تستقطب عقود أبحاث تطبيقية، منح دولية، شراكات مع القطاع الصناعي، وخدمات استشارية للحكومات والشركات (Mohamed, 2021) ، وتشير التقارير إلى أن الجامعات الأوروبية والأمريكية تعتمد بنسبة ٣٠–٤٠٪ من مواردها الذاتية على المراكز البحثية (Wolfe & Yang, 2022) ، وتتجلى أهمية المراكز البحثية في أنها:

- تُمثل مصدرًا ثابتًا للإيرادات الذاتية.
- تُسهم في تحسين التصنيف الدولي للجامعات.
- تُعزز الابتكار من خلال تحويل الأبحاث إلى منتجات تجارية.
- تُتيح فرصًا للتعاون الدولي عبر برامج ممولة.

وفي مصر، لجأت بعض الجامعات إلى إبرام عقود بحثية مع وزارات وهيئات الدولة ، وإقليميًا كما برزت جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية (KAUST) في السعودية كنموذج في ربط البحث العلمي بالصناعة، ما وفر لها موارد ضخمة أما الجامعات الكندية، فقد أبرمت عقودًا طويلة الأجل مع شركات كبرى لتأمين موارد بحثية مستدامة(Al–Qudah & Al–Khasawneh, 2023) (Mohamed, 2021) .

ورغم نجاح المراكز البحثية في تعزيز وتنويع آليات التمويل، إلا أنها تحتاج إلى بنية تحتية قوية من قاعات، مختبرات، مكتبات، ومستشفيات تعليمية تدعم البحث والتطبيق، وهو ما يقود إلى البعد الثالث استثمار البنية التحتية.

**ثالثاً: استثمار البنية التحتية:**

تشكل البنية التحتية للجامعة ثروة مادية يمكن تحويلها إلى أصول استثمارية. فهي تشمل القاعات الكبرى، الملاعب الرياضية، المكتبات، المستشفيات الجامعية، والسكن الطلابي. ويمكن استغلالها في تنظيم مؤتمرات مدفوعة، استضافة بطولات رياضية، تقديم خدمات علاجية، أو تأجير السكن للطلاب المحليين والدوليين(حسن،٢٠٢٣)(Kharrazi & Qin, 2023) ، وتتمثل أهمية استثمار البنية التحتية في:

- إيجاد مصادر دخل مباشرة ومستقرة.
- الإسهام في رفع سمعة الجامعة كمؤسسة مجتمعية منفتحة.
- دعم الأنشطة البحثية والتعليمية دون تحميل الدولة أعباء إضافية.

وقد وظفت جامعة القاهرة قاعاتها وملاعبها كمصادر دخل إضافية (علي، ٢٠٢٢) ، كما استثمرت الجامعات السعودية والإماراتية ملاعبها ومنشآتها بالشراكة مع القطاع الخاص(Al-Qudah & Al-Khasawneh, 2023) ، وحولت الجامعات البريطانية مبانيها التاريخية إلى وجهات ثقافية وسياحية تحقق موارد كبيرة (Altbach & Salmi, 2020).

مما سبق يتضح أهمية الأبعاد الثلاثة لتنويع مصادر التمويل بالجامعات المصرية عامة وجامعة الأزهر بخاصة.

**٥. آليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر:**

تؤكد الدراسات الحديثة أن استدامة الجامعات الكبرى لا يمكن أن تتحقق إلا عبر تبني إستراتيجيات متقدمة لتنويع التمويل. وبالنسبة لجامعة الأزهر، التي تتمتع بتاريخ عريق ودور عالمي في نشر العلوم الإسلامية والإنسانية، فإن الحاجة إلى تنويع الموارد تبدو أكثر إلحاحًا، بالنظر إلى اتساع حجمها وضخامة التزاماتها التشغيلية (مسعود، ٢٠٢٣؛ نوفل، ٢٠٢١)، وفيما يلي أبرز المصادر التي يمكن تبنيها:

- التمويل الحكومي والدعم المؤسسي: يُعد الركيزة الأولى لجامعة الأزهر، وهو المصدر التقليدي الذي تعتمد عليه الجامعات الحكومية في مصر، غير أن الدراسات تشير إلى أن تعزيز هذا المصدر يتطلب تقديم خطط تطويرية واضحة وربطه بمؤشرات أداء محددة تعكس دور الجامعة في خدمة المجتمع والتنمية الوطنية (منصور، ٢٠٢٠)، وقد أوضحت تقارير وزارة المالية أن الجامعات التي تقدم خططًا واقعية لتحسين كفاءتها تحصل على دعم إضافي من الدولة (وزارة المالية، ٢٠٢٤).
- الشراكات مع القطاع الخاص: تمثل قناة مهمة يمكن من خلالها تمويل برامج أكاديمية أو بحثية محددة. فقد أثبتت التجارب أن التعاون بين الجامعات والشركات يؤدي إلى إنشاء برامج تدريبية ومراكز بحثية مشتركة تمولها المؤسسات الاقتصادية مقابل الاستفادة من مخرجات الجامعة البحثية والكوادر الطلابية (Al-Qudah & Al-Khasawneh, 2023)، ويمكن للأزهر الدخول في شراكات استراتيجية مع الشركات الوطنية في مجالات التكنولوجيا والدواء والطاقة لتوفير منح دراسية أو فرص تدريب مدفوعة.
- الأنشطة الاستثمارية: تُشكل مجالًا واعدًا لتعزيز الموارد الذاتية. وتشمل هذه الاستثمارات استغلال الأراضي والممتلكات الجامعية في إنشاء مجمعات تجارية أو إسكان طلابي متميز يحقق دخلاً مستدامًا (مسعود، ٢٠٢٣)، إضافة إلى ذلك يمكن تسويق الأبحاث العلمية وبراءات الاختراع التي تنتجها الجامعة عبر شراكات مع الصناعات التكنولوجية والطبية، بما يسهم في دعم الابتكار وتمويل الأنشطة البحثية (Mohamed, 2021).
- تطوير التعليم، يبرز التعليم الموجه والجودة العالية كأحد أهم مصادر التمويل الحديثة، فبرامج التعليم عن بُعد التي تقدم شهادات معتمدة برسوم مناسبة تمثل فرصة حقيقية لاستقطاب شرائح جديدة من المتعلمين ( Knight & Lee,

2024)، كما أن تصميم دورات تدريبية متخصصة تستهدف المهنيين وطلبة الدراسات العليا برسوم محددة يسهم في تعزيز موارد الجامعة، ويجعلها منافسًا قويًا في سوق التدريب والتعليم المستمر (Wolfe & Yang, 2022).

- الوقف والتبرعات: من أهم الآليات التمويلية وأكثرها استدامة، حيث أثبتت التجربة السعودية نجاح الأوقاف الجامعية في تمويل مشاريع بحثية وبنية تحتية كبرى (الحربي، ٢٠٢١). ويمكن للأزهر تأسيس أوقاف مالية لدعم مكتباته وكراسي البحث، وتنظيم حملات تبرع موجهة إلى خريجيه المنتشرين حول العالم، وكذلك المؤسسات الخيرية الدولية، بما يضمن تدفق موارد ثابتة طويلة الأجل (عبد الغني، ٢٠٢١).
- المشروعات الإنتاجية والخدمية: تمثل مصدرًا عمليًا للتمويل يمكن تفعيله داخل الجامعة، إذ يمكن إنشاء مطابع جامعية، أو شركات خدمات طلابية مثل النقل والإعاشة، بما يحقق دخلًا إضافيًا ويُسهم في تحسين الخدمات المقدمة للطلاب (منصور، ٢٠٢٠)، مما يرفع من الكفاءة التشغيلية وتحقيق موارد مالية مستقرة (مسعود، ٢٠٢٣).
- التعاون الدولي والمنح الخارجية: يمثل أحد المجالات الأكثر تأثيرًا في تمويل الجامعات، فالمنح البحثية التي تقدمها منظمات مثل الاتحاد الأوروبي أو البنك الدولي تمثل موردًا مهمًا لدعم البحث العلمي (Altbach & Salmi, 2020)، كما أن البرامج المشتركة مع جامعات أجنبية برسوم دراسية مدفوعة تتيح للجامعة تنويع جمهورها الطلابي وتعزيز سمعتها الأكاديمية (Knight & Lee, 2024).

إضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من الأنشطة الثقافية والعلمية للجامعة عبر تنظيم مؤتمرات وندوات ومعارض كتب مدفوعة تستقطب الدعم من رعاة محليين ودوليين.

وقد أثبتت الجامعات البريطانية نجاحها في تحويل الفعاليات الثقافية إلى مورد مالي مهم يعزز من سمعتها الأكاديمية (Altbach & Salmi, 2020).

كما تمثل سمعة جامعة الأزهر العالمية في الدراسات الإسلامية أحد أهم مواردها غير المستغلة، إذ يمكن إنشاء مراكز دراسات واستشارات دولية تقدم برامج أكاديمية وخدمات بحثية برسوم موجهة، وهو ما يتناسب مع مكانة الأزهر كمؤسسة مرجعية في العالم الإسلامي (الحسنات، ٢٠١٧).

كما يمكن للجامعة وضع رسوم رمزية على بعض الخدمات الإضافية المقدمة للطلاب أو المجتمع مثل الخدمات التقنية أو المكتبية، وقد بينت التجارب أن مثل هذه الرسوم – إذا وضعت بشكل عادل – لا تُثقل على المستفيدين، وفي الوقت نفسه تضمن دخلًا إضافيًا يمكن إعادة توجيهه نحو تطوير الخدمات (محمود، ٢٠٢١).

مما سبق يتضح إن هذه المصادر التمويلية، سواء كانت حكومية، أو مجتمعية، أو استثمارية أو دولية، ليست مصادر متوازية مستقلة، بل هي أبعاد متكاملة تتضافر لتكوين منظومة مالية أكثر استدامة، فعلى سبيل المثال، يمكن للأوقاف الجامعية أن تدعم المراكز البحثية، بينما تستثمر البنية التحتية في استضافة المؤتمرات، وتُسوق نتائج البحوث من خلال شراكات مع القطاع الخاص. هذا التكامل هو ما يجعل استراتيجية التنويع ضرورة ملحة لضمان استمرارية جامعة الأزهر وقدرتها على الوفاء برسالتها التعليمية والدعوية.

**الدراسات السابقة:**

دراسة الحسنات (٢٠١٧) وهدفت إلى الكشف عن واقع الاستثمار في البنية التحتية بجامعة الأزهر في غزة، ووضع مقترحات إجرائية من شأنها تفعيل الاستثمار في البنية التحتية لجامعة الأزهر بغزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي،وقد توصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها :تعاني جامعة الأزهر بغزة من عجز شديد في موازنتها المالية، وذلك بسبب ضعف مصادرها التمويلية، ضعف الاستثمار في

البنية التحتية، وضعف إنتاج المراكز الخدماتية والبحثية، ضعف تسويق ممتلكات وعقارات وملاعب مسارح الجامعة للمجتمع المحلي، وضعف العلاقة بين مؤسسات وأفراد المجتمع من جهة والجامعة من جهة أخرى، كما أوصت ببعض التوصيات أهمها: لتخطيط الاستراتيجي لتمويل الجامعة من خلال الاستثمار في إمكاناتها المادية، إنشاء وحدة خاصة للاستثمار في البنية التحتية بالجامعة تتمتع بدرجة مناسبة من الاستقلال المالي والإداري.

دراسة سالم (٢٠١٧) وهدفت إلى تحليل واقع التمويل الذاتي في جامعة الأزهر، مع التركيز على استثمار الأصول الجامعية لتحقيق دخل إضافي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على دراسة وثائق الجامعة وتقاريرها المالية، وتوصلت إلى أن هناك أصولًا ومرافق غير مستغلة يمكن تحويلها إلى مشاريع مدرّة للدخل، وأوصت بإنشاء إدارة متخصصة للاستثمار داخل الجامعة مع وضع لوائح لتأجير وتشغيل المرافق بما يضمن الاستدامة المالية.

دراسة الطويل (٢٠١٨) وهدفت إلى تقديم نموذج مقترح لتنمية موارد الجامعات المصرية من خلال الشراكات المجتمعية، واعتبرت جامعة الأزهر نموذجًا تطبيقيًا، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانة على عينة من ١٢٠ عضو هيئة تدريس وإداري تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت النتائج إلى ضعف استغلال الجامعة لعلاقاتها مع القطاع الخاص والمؤسسات الخيرية في تمويل الأنشطة الأكاديمية، وأوصت بإنشاء وحدة للشراكات المجتمعية مسؤولة عن التعاقدات واستقطاب الدعم الخارجي وفق أهداف الجامعة الاستراتيجية.

دراسة جلال (٢٠١٩) وهدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانة وتحليل وثائق على عينة من ٨٥ شخصًا من المعنيين بالشراكة داخل الجامعة وخارجها (أعضاء هيئة تدريس، إداريين، وممثلين للمجتمع

المدني)، وتوصلت إلى وجود فجوة بين السياسات المعلنة وممارسات التفعيل، وضعف نظم الحوكمة والمتابعة، وأوصت بتوحيد السياسات وإقرار آليات متابعة ومؤشرات أداء للشراكة وربط برامج خدمة المجتمع بأولويات الجامعة وتمويلها.

دراسة عرفان (٢٠٢٠) وهدفت إلى وضع تصور مقترح لإنشاء وحدة شراكة مجتمعية ذات طابع خاص بجامعة الأزهر، ترتكز على تعزيز شراكات فاعلة ومستدامة بين كليات الجامعة ومعاهدها ووحداتها ومراكزها العلمية والبحثية من جهة، والمجتمع الخارجي بمختلف قطاعاته من جهة أخرى، وذلك بما يضمن قيام الجامعة بأدوارها ومسؤولياتها الاجتماعية بكفاءة وفاعلية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في رصد وتحليل الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال شراكات الجامعات مع المجتمع، وتوصلت إلى أن نجاح العديد من مؤسسات التعليم العالي يتوقف على قدرتها على تعزيز الشراكات المجتمعية، من خلال تبني ممارسات مثل: التخطيط وإعادة الهيكلة، تطوير مصادر التمويل الذاتي والمستدام، دعم ريادة الأعمال، وتدويل البرامج الأكاديمية والموارد البشرية.

خلصت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لوحدة شراكة مجتمعية ذات طابع خاص بجامعة الأزهر، تعمل باعتبارها جهة تنسيقية عليا بين وحدات الجامعة المختلفة وقطاعات المجتمع المتنوعة – سواء كانت خدمية، ربحية، أو خيرية – على المستويات المحلية، الإقليمية، والدولية.

دراسةHelmy (٢٠٢٠) وهدفت إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) بقطاع التعليم في مصر، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي (مراجعة منهجية ونموذج مفاهيمي) مع مسح خبراء، وطُبقت استبانة على عينة قصدية مكونة من ٤٠ خبيرًا من مسؤولي وزارة التعليم، والجامعات، والقطاع الخاص. وتوصلت إلى أن الحوكمة الواضحة والجدوى المالية

وإدارة المخاطر تمثل محددات أساسية لنجاحPPP ، وأوصت بتطوير أطر تشريعية واضحة وبناء قدرات المؤسسات التعليمية على تصميم وإدارة عقود.PPP

دراسة عبدالحسيب (٢٠٢١) هدفت إلى إبراز البدائل التمويلية، وبيان مصادر التمويل الذاتي في التعليم الجامعي، وتوضيح فلسفة الجامعة المنتجة من حيث أهميتها وأهدافها وأسسها وأدوارها، وصولا إلى طرح رؤية تربوية للبدائل التمويلية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وجاءت الرؤية في ثلاثة محاور تبعا لوظائف الجامعة، وهي: بدائل تمويلية خاصة بالتدريس والتأهيل، وتتضمن: التعليم المستمر، التعليم من بعد، التعليم المفتوح، التعليم الموازي، الدراسات المسائية، البرامج والدورات التدريبية، وبدائل تمويلية خاصة بالبحث العلمي، وتتضمن: البحوث التعاقدية، الصيغة المقاولاتية، الشراكة البحثية، الكراسي البحثية، حاضنات الأعمال، المنتزهات البحثية، وبدائل تمويلية خاصة بخدمة المجتمع، وتتضمن: الأنشطة الإنتاجية، لاستشارات العلمية، البرامج التوعوية، استثمار مرافق الجامعة، تسويق الخدمات الجامعية.

دراسة نوفل (٢٠٢١) هدفت إلى التعرف الأسس الفكرية للجامعة المنتجة، وإدارة الأصول الاستراتيجية، ودراسة خبرة جامعتي ميتشجان وبوند في إدارة الأصول الاستراتيجية واستثمارها للتحول إلى جامعات منتجة وتحقيق استدامتها ماليا، فضلا عن تعرف واقع إدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة الأزهر، كما عبرت عنه الأدبيات، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي لملاءمته لأهدافه، وانتهى إلى مجموعة من النتائج، منها: إنشاء إدارة مختصة لإدارة الأصول الاستراتيجية لجامعة الأزهر، تتلخص مهمتها في الحفاظ على الأصول وتطويرها وترشيد استخدامها واستثمارها؛ ووضع خطة استراتيجية لإدارتها واستثمارها، وبالارتكاز على توفير الأموال اللازمة للقيام بعمليات الإصلاح والصيانة للأصول المادية والتقنية؛ وتنفيذ عمليات التنمية

المهنية، وحماية حقوق الملكية الفكرية للأصول البشرية؛ وتطوير العلاقات والشراكات بين الجامعة والمؤسسات المناظرة وغير المناظرة.

دراسة زيدان (٢٠٢١) وهدفت إلى استشراف متطلبات تفعيل الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر من منظور الجامعة المنتجة. استخدمت المنهج الوصفي الاستشرافي بالاعتماد على التحليل الوثائقي، دون عينة ميدانية. وتوصلت إلى أن الشراكة المجتمعية تحتاج إلى أطر تمويل داعمة من خلال أنشطة إنتاجية وخدماتية تربط الجامعة بالسوق، وأوصت بتبني نموذج الجامعة المنتجة، وتخصيص قنوات تمويل مستقرة لمبادرات خدمة المجتمع.

دراسة هندي (٢٠٢١) وهدفت إلى استكشاف دور مراكز التميز البحثي في تطوير الأداء الجامعي وتعظيم الموارد. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على التحليل الوثائقي، وتوصلت إلى أن مراكز التميز قادرة على جذب تمويلات وشراكات إذا وُضعت حوكمة واضحة ونماذج أعمال مستدامة، وأوصت بتصميم نماذج أعمال تشمل عقود خدمات ومنح وتراخيص وبراءات مع مؤشرات أداء مالية.

دراسةKirby & El Hadidi ( ٢٠٢١) وهدفت إلى تشخيص معوّقات وسياسات نقل التكنولوجيا في مصر واقتراح تحسينات على مستوى الجامعات. استخدمت منهجًا متعدد الأساليب (مقابلات، استبيانات، ودراسات حالة) على عينة من ٣٢ مشاركًا تضم خبراء، ومسؤولي جامعات، وممثلين عن الصناعة. وتوصلت إلى ضعف الروابط بين الجامعات والصناعة وغياب سياسة وطنية موحدة تحد من العوائد الاقتصادية، وأوصت بإنشاء إطار وطني موحد لمكاتب نقل التكنولوجيا، وحوافز للباحثين، وآليات عادلة لتقاسم العوائد.

دراسة (عبد المتجلي ، ٢٠٢٢) وهدفت إلى تحليل واقع الشراكة البحثية بجامعة الأزهر داخليًا وخارجيًا. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مع أدوات تحليل استراتيجي (SWOT و PESTو S٧)، وطُبقت استبانة على عينة من ١١٠ عضو

هيئة تدريس وقادة أكاديميين تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. وتوصلت إلى ضعف الأطر المؤسسية والثقافية الداعمة للشراكات البحثية، وأوصت بتحديد أولويات بحثية مشتركة، وإنشاء وحدات ربط بالصناعة، وسياسات تحفيزية لتقاسم العوائد.

دراسة Khallaf وآخرون(٢٠٢٢ ) وهدفت إلى تجميع وتحليل مشروعات PPP في مؤسسات التعليم العالي مع استخلاص الدروس، استخدمت مراجعة منهجية، بالإضافة إلى استقصاء خبراء عبر استبانة على عينة من ٢٥ خبيرًا في مجال PPP من أكاديميين وممارسين، وتوصلت إلى أن نماذج مثل DBFOM ودفعات الإتاحة تُسرّع الإنجاز وتوزّع المخاطر وتستقطب تمويلًا خاصًا، وأوصت بتبنّي هذه الصيغ في الإسكان الطلابي والمختبرات والمرافق الخدمية مع قياس القيمة مقابل المال.

دراسة مسعود (٢٠٢٣) وهدفت إلى تقديم تصور مقترح لاستثمار البحث العلمي بجامعة الأزهر، لتنمية مصادر التمويل الذاتي بالاستفادة من اقتصاد المعرفة، والكشف عن درجة توفر ممكنات استثمار البحث العلمي بجامعة الأزهر في ضوء اقتصاد المعرفة؛ والتحديات التي تواجه استثمار البحث العلمي بجامعة الأزهر،و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المختلط، وتوصلت الدراسة إلى أن توفر ممكنات استثمار البحث العلمي بجامعة الأزهر تراوحت بين كبيرة ومتوسطة؛ حيث جاء ممكن "الحوكمة الرشيدة" في الترتيب الأول بدرجة توافر كبير بمتوسط (٣.٤٦٦٢)، ثم ممكن "البنية التحتية والتكنولوجيا" والذي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٣٥١٣)، ثم ممكن "تطوير البحث العلمي والابتكار" بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٢٢٢)، وأخيرا ممكن "الموارد البشرية والتدريب" بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٠٩٢٦)، كما جاءت التحديات التي تواجه استثمار البحث العلمي بجامعة الأزهر بدرجة كبيرة، سوء المتعلقة بالبيئة الخارجية أو الداخلية، ووافق أفراد عينة الدراسة على أهمية المقترحات المقدمة بنسبة موافقة تراوحت بين (٩٨.٦٪) و(٦٨.٩٪)، بينما تراوحت نسبة موافقة أفود عينة الدراسة على إمكانية تنفيذ المقترحات المقدمة بين (٩٥.٩٪) و(٥٨.١٪)،

وقدمت الدراسة تصورا مقترحا لاستثمار البحث العلمي بجامعة الأزهر لتنمية مصادر التمويل الذاتي، بالاستفادة من اقتصاد المعرفة.

دراسةEwiss( ٢٠٢٤) وهدفت إلى تتبع تطور تمويل التعليم العالي في مصر وفرص التنويع، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاستناد إلى الأدبيات وبيانات إحصائية، وتوصلت إلى أن الرسوم والمنح والشراكات الدولية والخدمات المدفوعة تمثل ركائز لسد فجوات التمويل، وأوصت بتوسيع التعليم المستمر وخدمات ذات طابع خاص وتنمية الشراكات.

دراسة رشوان (٢٠٢٤) وهدفت إلى تحليل آليات التمويل الذاتي للجامعات المصرية وتطبيقاتها العملية، واستخدمت المنهج الوصفي عبر تحليل وثائقي، وتوصلت إلى أن استثمار البنية التحتية وتأجير المرافق وتفعيل الوحدات ذات الطابع الخاص وحاضنات الأعمال تعد مصادر رئيسة للتنويع، وأوصت بوضع سياسات واضحة لتأجير وتشغيل الأصول وتسويق خدمات المراكز والوحدات.

يتضح من تحليل الدراسات السابقة أن هناك اهتمامًا متناميًا بتنويع مصادر التمويل الجامعي بوصفه مدخلًا محوريًا لتحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات التعليمية، لاسيما في جامعة الأزهر التي تُواجه تحديات متزايدة في تمويل أنشطتها التعليمية والبحثية، وقد اتفقت معظم الدراسات على أن تحقيق الاستقرار المالي يستلزم استثمار الأصول الجامعية وتفعيل الشراكات المجتمعية وتعظيم دور المراكز البحثية في جذب التمويل ودعم الابتكار.

فقد ركزت دراسات مثل الحسنات (٢٠١٧) وسالم (٢٠١٧) على تشخيص الواقع المالي وتشخيص ضعف استثمار البنية التحتية، بينما تناولت دراسات الطويل (٢٠١٨) وجلال (٢٠١٩) وعرفان (٢٠٢٠) الشراكة المجتمعية بوصفها وسيلة لتعزيز الموارد الذاتية. في حين أبرزت دراسات حديثة مثل هندي (٢٠٢١) وعبدالمتجلي (٢٠٢٢) ومسعود (٢٠٢٣) دور المراكز البحثية في جذب التمويل

وتنمية القدرات البحثية، وطرحت دراسات رشوان (٢٠٢٤) وEwiss (٢٠٢٤) نماذج تنفيذية للتمويل الذاتي واستثمار الوحدات ذات الطابع الخاص.

منهجياً، استخدمت أغلب هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي لتفسير الظواهر المالية والإدارية في الجامعات، بينما دمجت بعض الدراسات الحديثة بين التحليلين الكمي والكيفي في إطار منهج مختلط أو استشرافي، كما تنوعت العينات بين وثائقية وميدانية وخبرائية.

وتتفق مجمل هذه الدراسات على أن تنويع مصادر التمويل لم يعد خيارًا بل ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات التطوير الأكاديمي والاستقلال المالي، غير أن الفروق الجوهرية بينها تتمثل في تركيز بعضها على البنية التحتية، وأخرى على الشراكة المجتمعية، وثالثة على المراكز البحثية، ومن هذا المنطلق: سعت الدراسة الحالية إلى تجاوز الطابع الجزئي الذي اتسمت به الدراسات السابقة من خلال بناء تصور لتنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر، يوظف التكامل بين الأبعاد الثلاثة: المشاركة المجتمعية، والمراكز البحثية، والبنية التحتية، في إطار تطبيقي يحقق الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية.

**الإطار الميداني:**

**١. منهج الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق تصنيف المعلومات والبيانات وتنظيمها والتوصل إلى النتائج، حيث يصف الظاهرة حسب الواقع المعايش أي بصورتها الحقيقية، من غير زيادة أو نقصان ثم يعمل على توضيحها، هذا في الجانب الكيفي، أما في الجانب الكمي فإنه يقوم بوصف الظاهرة رقميا، عن طريق الأرقام والجداول ويتم من خلالهما توضيح الظاهرة ومقدار ارتباطها مع غيرها من الظواهر (النوح، ٢٠٠٩).

**٢. مجتمع الدراسة وعينتها:**

اقتصرت الدراسة على عينة تمثل المجتمع الفعلي لجامعة الأزهر بجمهورية مصر العربية. وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وفقًا لإحصائية رسمية صادرة عام ٢٠٢٣م نحو (٢٥,٩٥٩) عضو هيئة تدريس، وقد تم اختيار عينة ممثلة بطريقة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٧٩) عضو هيئة تدريس، وبعد توزيع أدوات الدراسة، تم استرجاع (٣٧٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، في حين لم يتم استرجاع بعض الاستبانات أو استُبعدت لعدم صلاحيتها، وهو ما يمثل نسبة استجابة مرتفعة تعزز من موثوقية النتائج.

**٣. أداة الدارسة:**

تم تطوير استبانة خاصة وتوزيعها من خلال رابط إلكتروني على عينة البحث المكونة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وقد صُممت الأداة بشكل يضمن تغطية جميع جوانب موضوع البحث، وتم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول (المتغيرات التصنيفية): الجنس، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية.

القسم الثاني (محاور الدراسة): آليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر، وقد اشتمل هذا القسم على ثلاثة محاور أساسية: المشاركة المجتمعية، والمراكز البحثية المتخصصة، والبنية التحتية، وتكونت كلٍ منها من (١٠) فقرات

**٤. صدق الاستبانة:**

**١) صدق المحكمين:**

تم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بلغ عددهم (٧) من الخبراء المتخصصين في مجالات الإدارة والتخطيط والقياس والتقويم، وذلك بغرض التأكد من سلامة الصياغة ومدى ملاءمتها لأهداف البحث. وبعد مراجعة الملاحظات الواردة من المحكمين، جرى تعديل بعض العبارات وصياغتها بصورة أكثر وضوحًا ودقة؛ وبهذا، أصبح

الشكل النهائي للاستبانة على (٣٠) فقرة موزعة على ثلاثة محاور أساسية هي: المشاركة المجتمعية، المراكز البحثية المتخصصة، استثمار البنية التحتية.

**٢) صدق الاتساق الداخلي:**

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من معاملات الارتباط البينية بين الدرجات المتحصلة من الفقرات والدرجة الكلية على الاستبانة أو أبعادها، وتشير نتائج التناسق الداخلي إلى قوة الارتباط من واقع الدلالة الإحصائية القائمة بين كل متغير أو بعد وفقراته.

جدول رقم (١) نتائج صدق الاتساق الداخلي لآليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر

| البعد | معامل الارتباط مع الدرجة الكلية |
|---|---|
| المشاركة المجتمعية | .852** |
| المراكز البحثية المتخصصة | .931** |
| البنية التحتية | .936** |

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية لاختبار بيرسون وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الدرجة الكلية للمحور مع أبعاده، وعليه فقد أظهرت جميع النتائج أيضا وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مشيرة إلى تحقق الاتساق الداخلي بين المحور وأبعاده.

جدول رقم (٢) نتائج صدق التناسق الداخلي لفقرات لمحاور الدراسة

| المحور | الفقرة | معامل الارتباط | المحور | الفقرة | معامل الارتباط |
|---|---|---|---|---|---|
| المشاركة المجتمعية | 1 | .751** | المراكز البحثية | 11 | .820** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2 | .732** | | 12 | .883** |
| | 3 | .655** | | 13 | .854** |
| | 4 | .765** | | 14 | .775** |
| | 5 | .853** | | 15 | .844** |
| | 6 | .856** | | 16 | .868** |
| | 7 | .824** | | 17 | .844** |
| | 8 | .850** | | 18 | .844** |
| | 9 | .856** | | 19 | .867** |
| | 10 | .816** | | 20 | .858** |
| البنية التحتية | 21 | .743** | البنية التحتية | 26 | .909** |
| | 22 | .799** | | 27 | .796** |
| | 23 | .858** | | 28 | .866** |
| | 24 | .827** | | 29 | .892** |
| | 25 | .886** | | 30 | .797** |

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من جدول (٢) أن جميع عبارات أداة البحث ترتبط بالدرجة الكلية لمحور أداة البحث بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة البحث.

**٥. ثبات الاستبانة:**

يقصد بثبات الأداة قدرتها على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدامها مرة ثانية، وتم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرو نباخ Cronbach's alpha، وطبقاً لمحاور الاستبانة تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتبين أن معامل الارتباط لأداة البحث كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (٣): قيمة الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرو نباخ أبعاد الدراسة

| المحور | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرو نباخ | طريقة التجزئة النصفية | |
|---|---|---|---|---|
| | | | الارتباط قبل التصحيح | الارتباط بعد التصحيح |
| المشاركة المجتمعية | 10 | 0.923 | 0.816 | 0.896 |
| المراكز البحثية | 10 | 0.915 | 0.824 | 0.904 |
| البنية التحتية | 10 | 0.904 | 0.892 | 0.939 |

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ والتجزئة النصفية أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع محاور الاستبانة أكثر من (٠.٩٠)، حيث سجل محور تفعيل المشاركة المجتمعية (٠.٩٢٣)، ومحور المراكز البحثية (٠.٩١٥)، في حين جاء محور البنية التحتية بقيمة (٠.٩٠٤). وتعد هذه القيم مؤشراً واضحاً على قوة الاتساق الداخلي بين الفقرات، بما يعكس أن جميع العبارات المرتبطة بكل محور تعمل بتناغم في قياس المفهوم المستهدف، ويعزز من دقة النتائج التي يمكن استخلاصها من التطبيق الميداني للأداة.

كما أظهرت نتائج طريقة التجزئة النصفية انسجاماً عالياً بين الفقرات، إذ تراوحت معاملات الارتباط قبل التصحيح بين (٠.٨١٦ – ٠.٨٩٢)، وهي قيم مرتفعة تؤكد ثبات الأداة حتى عند تقسيمها إلى نصفين، وبعد تطبيق معادلة سبيرمان–براون للتصحيح، ارتفعت القيم لتتراوح بين (٠.٨٩٦ – ٠.٩٣٩)، مما يعكس قوة أكبر في الثبات ويعزز من موثوقية البيانات التي سيتم الحصول عليها عبر هذه الأداة.

وتتوافق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الأدبيات التربوية والإحصائية من أن قيمة ألفا كرو نباخ التي تتجاوز (٠.٧٠) تعد مقبولة، بينما القيم التي تتجاوز (٠.٩٠) تعكس ثباتاً مرتفعاً للغاية، مما يجعل أداة الدراسة قادرة على توفير نتائج مستقرة ومتسقة عبر تكرار التطبيق. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الاستبانة قد صُممت بدقة عالية وراعت الارتباط المنطقي بين الفقرات، وهو ما يمنحها مصداقية قوية عند استخدامها في قياس متغيرات الدراسة.

**٦. تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:**

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج البحث التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة على عينة البحث، وقد تم عرضها ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلة البحث، ويمكن عرض النتائج على النحو الآتي:

**عرض نتائج السؤال الفرعي الأول:**

الذي نصه" **ما آليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر (المشاركة المجتمعية، وتعزيز دور المراكز البحثية، واستثمار الموارد المتاحة في البنية التحتية)؟**

**المحور الأول: آليات تفعيل المشاركة المجتمعية:**

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور آليات تفعيل المشاركة المجتمعية

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | إنشاء وحدة متخصصة داخل الجامعة ذات صلاحيات واضحة تتولى الإشراف على إدارة الشراكات المجتمعية والأوقاف. | 3.95 | 0.976 | مرتفعة | 4 |
| 2 | تفعيل برنامج تبرعات موجه لخريجي الجامعة يقوم على التواصل المباشر والمنصات | 4.05 | 0.934 | مرتفعة | 1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | الرقمية. | | | | |
| 3 | تنظيم حملات سنوية للتبرع والوقف الجامعي، يتم الإعلان عنها بوسائل متعددة وتُخصص لدعم مشروعات بحثية أو تطويرية محددة. | 3.93 | 0.926 | مرتفعة | 5 |
| 4 | توقيع اتفاقيات تعاون مع الشركات والمؤسسات ضمن برامج المسؤولية الاجتماعية بهدف تمويل كراسي بحثية أو تجهيز معامل أو دعم منح دراسية. | 3.95 | 0.937 | مرتفعة | 2 |
| 5 | إعداد قوائم تفصيلية بمشروعات وأولويات الجامعة التي تحتاج إلى تمويل، مع تحديد التكلفة المتوقعة. | 3.95 | 0.943 | مرتفعة | 3 |
| 6 | تأسيس مجلس استشاري يضم ممثلين من رجال الأعمال وقادة المجتمع لدعم قرارات الجامعة وتوجيه موارد المجتمع نحو أولوياتها الاستراتيجية. | 3.83 | 0.904 | مرتفعة | 7 |
| 7 | تنفيذ خطة تسويقية متكاملة للتعريف بمشروعات الجامعة وحملاتها التمويلية. | 3.87 | 0.888 | مرتفعة | 6 |
| 8 | تقديم برامج خدمة مجتمع مدفوعة مثل الدورات التدريبية أو العيادات الاستشارية، برسوم مناسبة تساهم في التمويل الذاتي. | 3.80 | 0.903 | مرتفعة | 9 |
| 9 | اعتماد عقود مكتوبة وموثقة مع المؤسسات الداعمة لضمان استمرارية التمويل والشفافية | 3.79 | 1.029 | مرتفعة | 10 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | في إدارة الموارد. | | | | |
| 10 | إشراك الطلبة في مبادرات تمويلية وأنشطة تطوعية ذات صلة، بما يعزز انتماءهم للجامعة ويزيد من فرص استقطاب الدعم الخارجي. | 3.82 | 1.046 | مرتفعة | 8 |
| المحور الأول: المشاركة المجتمعية | | 3.89 | 0.949 | مرتفعة | |

أوضحت نتائج جدول (٤) أن المتوسط العام لمحور آليات تفعيل المشاركة المجتمعية بلغ (٣.٨٩) بدرجة مرتفعة، مع انحراف معياري قدره (٠.٩٤٩)، وهو ما يشير إلى اتفاق غالبية أفراد العينة على أهمية الآليات المقترحة في دعم الشراكات المجتمعية وتعزيز دور الجامعة في استقطاب التمويل الخارجي. كما أن محدودية التباين في الاستجابات تعكس قدراً من التجانس في إدراك المشاركين لأهمية هذا البعد.

وبتحليل الفقرات على مستوى الترتيب، تبين أن أعلى ثلاث فقرات تمثلت في:

تفعيل برنامج تبرعات موجه للخريجين عبر التواصل المباشر والمنصات الرقمية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٥) والانحراف المعياري (٠.٩٣٤)، وبذلك جاءت في المرتبة الأولى.

توقيع اتفاقيات تعاون مع الشركات والمؤسسات ضمن برامج المسؤولية الاجتماعية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٥) والانحراف المعياري (٠.٩٣٧)، وجاءت في المرتبة الثانية.

إعداد قوائم تفصيلية بمشروعات الجامعة مع تحديد التكلفة المتوقعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٥) والانحراف المعياري (٠.٩٤٣)، وحلت في المرتبة الثالثة.

وتبرز هذه النتائج أن المشاركين يولون اهتماماً كبيراً بالحلول الاستراتيجية التي تقوم على بناء شراكات مؤسسية، واستثمار شبكة الخريجين، وتعزيز الشفافية في التخطيط

المالي، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه عبدالحسيب (٢٠٢١) حول دور الخريجين كمصدر بديل للتمويل الذاتي، وكذلك مع ما أكدته دراسة Helmy (2020) حول أهمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص في توفير موارد مالية مستدامة، إضافة إلى ما أوصى به رشوان (٢٠٢٤) بضرورة إرساء سياسات واضحة لتخطيط الموارد وتوظيفها.

أما أقل الفقرات فقد جاءت على النحو الآتي:

اعتماد عقود مكتوبة وموثقة مع المؤسسات الداعمة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٩) والانحراف المعياري (١.٠٢٩)، وبذلك جاءت في المرتبة العاشرة.

تقديم برامج خدمة مجتمع مدفوعة مثل الدورات التدريبية أو العيادات الاستشارية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٠) والانحراف المعياري (٠.٩٠٣)، وحلت في المرتبة التاسعة.

إشراك الطلبة في مبادرات تمويلية وأنشطة تطوعية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٢) والانحراف المعياري (١.٠٤٦)، وبذلك جاءت في المرتبة الثامنة.

ورغم أن متوسطاتها مرتفعة، إلا أن ترتيبها يشير إلى وجود تحديات مرتبطة إما بضعف الثقافة المؤسسية في توثيق العقود وضمان الاستدامة (جلال، ٢٠١٩)، أو بضعف استثمار المرافق والخدمات الجامعية لتحقيق دخل إضافي (الحسنات، ٢٠١٧)، أو بغياب الممارسات العملية الكافية لإشراك الطلبة في المبادرات التمويلية (زيدان، ٢٠٢١). كما أن ارتفاع قيم الانحراف المعياري نسبياً في هذه الفقرات يعكس تبايناً في آراء المشاركين حول جدواها أو إمكانية تطبيقها على أرض الواقع.

وتكشف هذه النتائج عن اتجاه عام لدى أفراد العينة بأنهم يفضلون الآليات الاستراتيجية بعيدة المدى مثل التبرعات الرقمية والشراكات المؤسسية والتخطيط المالي الشفاف، بينما يقل تجاه الآليات ذات الطابع الإجرائي أو تلك التي تحتاج إلى تغيير ثقافي مؤسسي، مثل الخدمات المجتمعية المدفوعة أو إشراك الطلبة في أنشطة

التمويل. وهذا الاتجاه يتسق مع ما أكدته دراسات سابقة (Ewiss، ٢٠٢٤؛ نوفل، ٢٠٢١) حول أن نجاح الجامعات في تنويع مصادر تمويلها يعتمد على الجمع بين الرؤية الاستراتيجية والآليات التنظيمية.

**المحور الثاني: آليات تفعيل المراكز البحثية المتخصصة**

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور آليات تفعيل المراكز البحثية

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تحديد أولويات بحثية واضحة ترتبط بالاحتياجات الوطنية والمجتمعية. | 3.74 | 1.014 | مرتفعة | 3 |
| 2 | إنشاء مكتب جامعي متخصص في نقل التكنولوجيا يتولى حماية الملكية الفكرية وتسجيل براءات الاختراع وتسهيل عمليات الترخيص. | 3.77 | 0.972 | مرتفعة | 2 |
| 3 | توقيع عقود بحثية وخدماتية مع الوزارات والهيئات والشركات، بما يضمن للجامعة عوائد مالية منتظمة من نتائج الأبحاث. | 3.70 | 0.983 | مرتفعة | 8 |
| 4 | إنشاء حاضنات جامعية متخصصة لدعم الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى شركات ناشئة قادرة على المنافسة. | 3.74 | 0.955 | مرتفعة | 4 |
| 5 | تقديم منح بحثية داخلية صغيرة للباحثين، بهدف مساعدتهم في تجهيز مقترحات | 3.66 | 0.936 | مرتفعة | 9 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | قوية للحصول على منح خارجية أكبر. | | | | |
| 6 | بناء تحالفات بحثية دولية مع جامعات ومؤسسات مانحة، بما يتيح المشاركة في مشروعات علمية كبرى بتمويل خارجي. | 3.71 | 0.954 | مرتفعة | 7 |
| 7 | إنشاء منصة موحدة للخدمات البحثية والمعامل، مع تسعير عادل للخدمات. | 3.64 | 0.984 | مرتفعة | 10 |
| 8 | تدريب الباحثين وأعضاء هيئة التدريس على كيفية إعداد مقترحات بحثية تنافسية وإدارة مشروعات ممولة. | 3.72 | 0.948 | مرتفعة | 6 |
| 9 | متابعة وتقييم أداء المراكز البحثية بشكل دوري من خلال مؤشرات كمية مثل: عدد العقود، العوائد المالية، وعدد البراءات. | 3.74 | 1.035 | مرتفعة | 5 |
| 10 | تأسيس صندوق تمويلي لدعم الابتكار والبحوث التطبيقية بالتعاون مع القطاع الخاص. | 3.79 | 1.001 | مرتفعة | 1 |
| المحور الثاني: المراكز البحثية | | 3.721 | 0.9782 | مرتفعة | |

أوضحت نتائج جدول (٥) أن المتوسط العام لمحور آليات تفعيل دور المراكز البحثية بلغ (٣.٧٢) بدرجة مرتفعة، مع انحراف معياري قدره (٠.٩٧٨)، وهو ما يشير إلى اتفاق غالبية أفراد العينة على أهمية الآليات المقترحة في تعزيز دور المراكز البحثية وتحويلها إلى رافد أساسي للتنمية والتمويل الجامعي. كما أن درجة التباين المحدودة في الاستجابات تعكس قدراً من التجانس في وعي المشاركين بأهمية هذا البعد.

وبتحليل الفقرات على مستوى الترتيب، تبين أن أعلى ثلاث فقرات تمثلت في:

تأسيس صندوق تمويلي لدعم الابتكار والبحوث التطبيقية بالتعاون مع القطاع الخاص حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٩) والانحراف المعياري (١.٠٠١)، وبذلك جاءت في المرتبة الأولى.

إنشاء مكتب جامعي متخصص في نقل التكنولوجيا يتولى حماية الملكية الفكرية وتسجيل براءات الاختراع وتسهيل عمليات الترخيص حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٧) والانحراف المعياري (٠.٩٧٢)، وجاءت في المرتبة الثانية.

تحديد أولويات بحثية واضحة ترتبط بالاحتياجات الوطنية والمجتمعية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٤) والانحراف المعياري (١.٠١٤)، وحلت في المرتبة الثالثة.

وتبرز هذه النتائج أن المشاركين يولون اهتماماً كبيراً بالآليات ذات الطابع الاستراتيجي، مثل التمويل التشاركي مع القطاع الخاص، وحماية الملكية الفكرية، وربط البحث العلمي بأولويات المجتمع والتنمية الوطنية، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه هندي (٢٠٢١) حول ضرورة تبني نماذج أعمال مستدامة لمراكز التميز، وكذلك مع ما أكدته دراسة Kirby & El Hadidi (2021) حول أهمية حماية الملكية الفكرية في زيادة العوائد الاقتصادية، إضافة إلى ما أوصى به عبد المتجلي وآخرون (٢٠٢٢) بضرورة تحديد أولويات بحثية واضحة لبناء شراكات فاعلة.

أما أقل الفقرات فقد جاءت على النحو الآتي:

إنشاء منصة موحدة للخدمات البحثية والمعامل، مع تسعير عادل للخدمات حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٤) والانحراف المعياري (٠.٩٨٤)، وبذلك جاءت في المرتبة العاشرة.

تقديم منح بحثية داخلية صغيرة للباحثين حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٦) والانحراف المعياري (٠.٩٣٦)، وحلت في المرتبة التاسعة.

توقيع عقود بحثية وخدماتية مع الوزارات والهيئات والشركات حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٠) والانحراف المعياري (٠.٩٨٣)، وبذلك جاءت في المرتبة الثامنة. ورغم أن هذه الفقرات جاءت بدرجات مرتفعة، إلا أن ترتيبها يشير إلى وجود تحديات، مثل ضعف استغلال المرافق البحثية وتسويقها (سالم، ٢٠١٧)، أو محدودية التمويل الداخلي كبوابة للحصول على منح خارجية أكبر (Ewiss ، ٢٠٢٤)، أو غياب الأطر المؤسسية الكافية لتنظيم العقود البحثية وضمان استمراريتها (Khallaf وآخرون،٢٠٢٢)، كما أن ارتفاع قيم الانحراف المعياري نسبياً يعكس تبايناً في آراء المشاركين حول جدوى هذه الآليات أو إمكانية تطبيقها.

وتكشف هذه النتائج عن اتجاه عام لدى أفراد العينة بالتوجه نحو الآليات الاستراتيجية بعيدة المدى مثل تأسيس صناديق تمويلية، وحماية الملكية الفكرية، وربط الأولويات البحثية باحتياجات المجتمع، بينما يقل اهتمامهم تجاه الآليات ذات الطابع الإجرائي أو التي تحتاج إلى تفعيل ثقافة مؤسسية جديدة، مثل تسويق الخدمات البحثية أو المنح الصغيرة أو العقود البحثية. وهذا الاتجاه يتسق مع ما أكدته دراسات سابقة (هندي، ٢٠٢١؛ Kirby & El Hadidi، ٢٠٢١؛ عبد المتجلي وآخرون، ٢٠٢٢) بأن نجاح المراكز البحثية لا يتحقق إلا عبر التكامل بين الرؤية الاستراتيجية والآليات التنظيمية.

**المحور الثالث: آليات تفعيل البنية التحتية:**

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور آليات تفعيل البنية التحتية

| م | المجالات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | إعداد سجل محدث يتضمن حصرًا لجميع أصول الجامعة من مبانٍ وقاعات | 3.85 | 0.982 | مرتفعة | ١٠ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | وملاعب ومكتبات ومستشفيات. | | | | |
| 2 | إنشاء إدارة متخصصة داخل الجامعة تتولى مسؤولية استثمار الأصول الجامعية، مع صلاحيات واضحة ولوائح تشغيل شفافة. | 3.91 | 0.937 | مرتفعة | ٨ |
| 3 | تطبيق نماذج شراكة بين الجامعة والقطاع الخاص (PPP) في مشروعات مثل الإسكان الطلابي والطاقة المتجددة والمختبرات العلمية. | 3.86 | 0.867 | مرتفعة | ٩ |
| 4 | استغلال القاعات الكبرى والمراكز التابعة للجامعة في تنظيم مؤتمرات ومعارض وفعاليات مدفوعة وفق خطة تسويقية سنوية. | 3.94 | 0.742 | مرتفعة | ٧ |
| 5 | تطوير نموذج مالي متكامل لتشغيل المستشفيات الجامعية يوازن بين تقديم الخدمة الطبية وتحقيق عوائد مالية مستدامة. | 3.95 | 0.711 | مرتفعة | ٦ |
| 6 | وضع سياسة واضحة لتسعير الخدمات والمرافق الجامعية، تستند إلى دراسات تكلفة فعلية ومقارنة بالأسعار السوقية. | 3.95 | 0.854 | مرتفعة | ٥ |
| 7 | إنشاء منصة إلكترونية متكاملة لحجز القاعات والمرافق وسداد الرسوم بشكل | 3.98 | 0.835 | مرتفعة | ٣ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | رقمي، بما يسهل الإجراءات ويزيد العوائد. | | | | |
| 8 | تطبيق أنظمة فعالة لإدارة المخاطر في جميع عقود التشغيل والتأجير، مثل التأمين والصيانة الدورية والشروط الجزائية. | 3.95 | 0.792 | مرتفعة | ٤ |
| 9 | تخصيص نسبة محددة من العوائد المالية لصيانة الأصول الجامعية وتطويرها بشكل مستمر لضمان استدامتها. | 4.13 | 0.741 | مرتفعة | ١ |
| 10 | إجراء مراجعة دورية لعوائد استثمار الأصول وربط نتائجها بخطط التمويل المستقبلية للجامعة. | 4.04 | 0.795 | مرتفعة | ٢ |
| المحور الثالث: البنية التحتية | | 3.96 | 0.826 | مرتفعة | |

أوضحت نتائج جدول أن المتوسط العام لمحور البنية التحتية بلغ (٣.٩٦) بدرجة مرتفعة، مع انحراف معياري قدره (٠.٨٢٦)، وهو ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يتفقون على أهمية استثمار البنية التحتية كإحدى الركائز الرئيسة لتعزيز الموارد المالية للجامعة وضمان استدامتها. كما أن انخفاض قيمة الانحراف المعياري نسبياً يعكس درجة من التجانس والاتساق في استجابات المشاركين.

وبتحليل الفقرات على مستوى الترتيب، تبين أن أعلى ثلاث فقرات تمثلت في:

تخصيص نسبة محددة من العوائد المالية لصيانة الأصول الجامعية وتطويرها بشكل مستمر لضمان استدامتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٣) والانحراف المعياري (٠.٧٤١)، وبذلك جاءت في المرتبة الأولى.

إجراء مراجعة دورية لعوائد استثمار الأصول وربط نتائجها بخطط التمويل المستقبلية للجامعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٤) والانحراف المعياري (٠.٧٩٥)، وجاءت في المرتبة الثانية.

إنشاء منصة إلكترونية متكاملة لحجز القاعات والمرافق وسداد الرسوم بشكل رقمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٨) والانحراف المعياري (٠.٨٣٥)، وحلت في المرتبة الثالثة.

وتشير هذه النتائج إلى أن المشاركين يولون أهمية كبيرة للآليات العملية التي تضمن الاستدامة المالية المباشرة، مثل تخصيص نسب ثابتة للصيانة والتطوير، وإدخال المراجعة الدورية للعوائد في عملية التخطيط المالي، إلى جانب التحول الرقمي في إدارة المرافق الجامعية. وهذه الاتجاهات تتفق مع ما أوصت به دراسات حديثة مثل (Ewiss، ٢٠٢٤) التي أكدت دور الخدمات الرقمية في تعظيم العوائد، ومع ما طرحه الحسنات (٢٠١٧) حول ضرورة ربط استثمار البنية التحتية بخطط التمويل المستقبلية.

أما أقل الفقرات فقد جاءت على النحو الآتي:

إعداد سجل محدث يتضمن حصرًا لجميع أصول الجامعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٥) والانحراف المعياري (٠.٩٨٢)، وبذلك جاءت في المرتبة العاشرة.

تطبيق نماذج شراكة بين الجامعة والقطاع الخاص (PPP) في مشروعات مثل الإسكان الطلابي والطاقة المتجددة والمختبرات العلمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٦) والانحراف المعياري (٠.٨٦٧)، وجاءت في المرتبة التاسعة.

إنشاء إدارة متخصصة داخل الجامعة تتولى مسؤولية استثمار الأصول الجامعية مع صلاحيات واضحة ولوائح تشغيل شفافة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩١) والانحراف المعياري (٠.٩٣٧)، وحلت في المرتبة الثامنة.

ورغم أن هذه الفقرات حصلت على تقديرات مرتفعة، إلا أن ترتيبها المتأخر قد يعكس أن الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل إعداد السجلات أو تأسيس إدارات متخصصة أو تطبيق شراكات PPP ما زالت تواجه تحديات تتعلق بالتشريعات والقدرة المؤسسية على التطبيق الفعلي. وهذا يتسق مع ما أشار إليه الطويل (٢٠١٨) و Khallaf وآخرون (٢٠٢٢) بأن نجاح الاستثمار في البنية التحتية يتطلب أطر حوكمة وتشريعات واضحة لضمان كفاءة الشراكات وتحقيق الاستدامة.

وتكشف هذه النتائج عن اتجاه عام مفاده أن أفراد العينة يفضلون الآليات المباشرة والملموسة مثل تخصيص نسب للصيانة، وإجراء مراجعات مالية، والتحول الرقمي، بينما يظهر حماس أقل تجاه الآليات المؤسسية والتنظيمية التي تتطلب إعادة هيكلة أو إجراءات معقدة، مثل الشراكات مع القطاع الخاص أو تأسيس إدارات جديدة.

**إجابة السؤال الثاني: ونصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول آليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر تُعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية)"؟**

**أولاً: متغير الجنس:**

تم إجراء اختبار "ت " لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الجنس

جدول (٧): اختبار ت لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية حول آليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر تبعًا لمتغير الجنس

| المحور | الجنس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| آليات تفعيل المشاركة المجتمعية | ذكر | 4.11 | 1.16 | 0.829 | 0.411 |
| | أنثى | 4.20 | .71 | | |
| آليات تفعيل المراكز البحثية | ذكر | 4.29 | 1.02 | 1.355 | 0.182 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | أنثى | 4.21 | .59 | | |
| آليات تفعيل البنية التحتية | ذكر | 4.26 | 1.13 | 2.205 | 0.225 |
| | أنثى | 4.20 | .73 | | |
| الدرجة الكلية | ذكر | 4.22 | 1.10 | 1.513 | 0.115 |
| | أنثى | 4.20 | 0.68 | | |

يُظهر جدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات الذكور والإناث حول آليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة أعلى من (٠.٠٥)، مما يدل على أن متغير الجنس لم يكن عاملاً مؤثرًا في اتجاهات المشاركين نحو أهمية هذه الآليات، إذ تقاربت المتوسطات الحسابية في جميع المحاور والدرجة الكلية (٤.٢٢ للذكور مقابل ٤.٢٠ للإناث)، وهو ما يعكس درجة عالية من التجانس في الوعي المؤسسي بين الجنسين تجاه مفهوم تنويع مصادر التمويل الجامعي، ورغم الفروق البسيطة التي تميل أحيانًا لصالح الذكور في محوري البنية التحتية والمراكز البحثية، ولصالح الإناث في محور المشاركة المجتمعية، إلا أن هذه الفروق لا ترقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية، ويمكن تفسير ذلك بأن كلا الجنسين يعملان في بيئة أكاديمية واحدة تتشابه فيها الأدوار والمسؤوليات، مما يؤدي إلى تشارك الخبرات الإدارية والإدراك المتقارب لأهمية تنويع مصادر التمويل بوصفه ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الموارد المالية وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

**ثانياً: متغير سنوات الخبرة:**

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية حول آليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر لمتغير سنوات الخبرة.

**جدول (٨): اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات حول آليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر تبعًا لمتغير سنوات الخبرة**

| البعد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| آليات تفعيل المشاركة المجتمعية | بين المجموعات | .643 | 2 | .321 | .316 | .731 |
| | داخل المجموعات | 47.806 | 367 | 1.017 | | |
| | المجموع | 48.449 | 369 | | | |
| آليات تفعيل المراكز البحثية | بين المجموعات | 1.872 | 2 | .936 | 1.252 | .295 |
| | داخل المجموعات | 35.117 | 367 | .747 | | |
| | المجموع | 36.989 | 369 | | | |
| آليات تفعيل البنية التحتية | بين المجموعات | 1.948 | 2 | .974 | .942 | .397 |
| | داخل المجموعات | 48.615 | 367 | 1.034 | | |
| | المجموع | 50.563 | 369 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 1.320 | 2 | .660 | .762 | .472 |
| | داخل المجموعات | 40.718 | 367 | .866 | | |
| | المجموع | 42.038 | 369 | | | |

***دال عند مستوى الدلالة ٠.٠٥، **دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١**

يُظهر جدول (٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول آليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر تبعًا لمتغير سنوات الخبرة، حيث تبين أن جميع قيم مستوى الدلالة جاءت أعلى من (٠.٠٥)، إذ

بلغت (٠.٧٣١، ٠.٢٩٥، ٠.٣٩٧، ٠.٤٧٢) في محاور الدراسة الثلاثة والدرجة الكلية، ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى سنوات الخبرة في تقدير المشاركين لأهمية آليات تنويع التمويل الجامعي. وتدل هذه النتيجة على أن الوعي بضرورة تنويع مصادر التمويل يمثل اتجاهاً عاماً مشتركاً بين جميع أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، سواء من الأكاديميين حديثي العهد أو ذوي الخبرة الطويلة، الأمر الذي يعكس انتشار ثقافة مؤسسية موحدة تُدرك أهمية الشراكات المجتمعية، وتفعيل المراكز البحثية، واستثمار البنية التحتية كمصادر تمويل بديلة ومستدامة.

**ثالثاً: متغير الرتبة الأكاديمية:**

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية حول آليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر لمتغير الرتبة الأكاديمية.

جدول (٩): اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات حول آليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية

| البعد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| آليات تفعيل المشاركة المجتمعية | بين المجموعات | 7.753 | 2 | 3.876 | 4.477 | .017* |
| | داخل المجموعات | 40.696 | 367 | .866 | | |
| | المجموع | 48.449 | 369 | | | |
| آليات تفعيل المراكز البحثية المتخصصة | بين المجموعات | 3.287 | 2 | 1.644 | 2.292 | .112 |
| | داخل المجموعات | 33.701 | 367 | .717 | | |
| | المجموع | 36.989 | 369 | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| آليات تفعيل البنية التحتية | بين المجموعات | 2.805 | 2 | 1.403 | 1.380 | .261 |
| | داخل المجموعات | 47.758 | 367 | 1.016 | | |
| | المجموع | 50.563 | 369 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 4.308 | 2 | 2.154 | 2.683 | .079 |
| | داخل المجموعات | 37.730 | 367 | .803 | | |
| | المجموع | 7.753 | 369 | 3.876 | | |

***دال عند مستوى الدلالة ٠.٠٥، **دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١**

يظهرُ من جدول (٩) وجودُ فروقٍ ذاتِ دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطاتِ استجاباتِ أفرادِ العينةِ حول آلياتِ تفعيلِ المشاركةِ المجتمعية تبعًا لمتغيرِ الرتبة الأكاديمية (أستاذ – أستاذ مساعد – مدرس)، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤.٤٧٧) عند مستوى معنوية (٠.٠١٧)، وهي أقل من (٠.٠٥)، مما يدلُّ على أنَّ الفروق بين فئات الرتب الأكاديمية حقيقية ودالّة إحصائيًا، وجاءت لمصلحة فئة الأساتذة التي حصلت على متوسطات أعلى في هذا البعد مقارنةً بفئتي الأستاذ المساعد والمدرس. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس من فئة الأستاذ يمتلكون خبرات أكاديمية ومؤسسية أطول، ويشغلون مواقع قيادية أو إشرافية داخل الجامعة، مما يمنحهم قدرة أكبر على إدراك أهمية بناء الشراكات المجتمعية واستثمارها كمصدر تمويلي استراتيجي يخدم أهداف الجامعة التنموية. كما أن مشاركتهم في المجالس العلمية واللجان العليا تُمكّنهم من الاطلاع المباشر على آليات التمويل الذاتي وتفعيل الأوقاف والمبادرات المجتمعية، الأمر الذي ينعكس على تقييمهم الإيجابي لآليات المشاركة المجتمعية.

أما فئتا الأستاذ المساعد والمدرس فقد أظهرتا تقديرات إيجابية لكنها أقل، إذ تتركز مهامهما غالبًا في التدريس والبحث العلمي، مع محدودية مشاركتهما في التخطيط

المالي أو إدارة الشراكات المجتمعية، مما يفسّر انخفاض متوسطاتهما النسبي، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في بقية المحاور (آليات تفعيل المراكز البحثية ، آليات تفعيل البنية التحتية، والدرجة الكلية) حيث جاءت مستويات الدلالة أعلى من (٠.٠٥)، مما يشير إلى تجانسٍ عام في الاتجاهات الإيجابية نحو تنويع مصادر التمويل لدى جميع فئات الرتب الأكاديمية.

ولمعرفةِ لمصلحةِ منْ تكونُ تلكَ الفروقِ فقدْ تمَ إجراءَ اختبارِ شافيهَ البعدي للفروقِ بينَ المتوسطاتِ وجدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠): اختبار شافيه البعدي للفروق بين المتوسطات حول آليات تنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية

| المجال | الفئات | | أستاذ | أستاذ مساعد | مدرس |
|---|---|---|---|---|---|
| | | المتوسط | ٤.٦٥ | ٤.٤٨ | ٣.٧٧ |
| آليات تفعيل المشاركة المجتمعية | أستاذ | ٤.٦٥ | | *٠.٠٣٣ | ٠.١٩٨ |
| | أستاذ مساعد | ٤.٤٨ | | | ٠.٩٣٨ |
| | مدرس | ٣.٧٧ | | | |

*دال عند مستوى الدلالة ٠.٠٥، **دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١

يُظهرُ جدول (١٠) نتائج اختبار شافيه البعدي (Scheffé Post Hoc Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول آليات تفعيل المشاركة المجتمعية تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ – أستاذ مساعد – مدرس).

وقد تبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين فئتي الأستاذ والمدرس، حيث بلغت قيمة الدلالة (٠.٠٣٣)، مما يشير إلى أن هذه الفروق حقيقية ودالة إحصائياً لمصلحة فئة الأساتذة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي (٤.٦٥)، مقابل (٣.٧٧) لفئة المدرسين، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأستاذ والأستاذ المساعد.

وتُفسَّر هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس من فئة الأستاذ يمتلكون خبرةً مؤسسيةً وقياديةً أوسع تؤهلهم لتقدير أهمية الشراكات المجتمعية في دعم تمويل الجامعة، نظرًا لمشاركتهم في مجالس الكليات واللجان العليا، واحتكاكهم المباشر بجهات التمويل والقطاعين العام والخاص، مما يمنحهم رؤية استراتيجية أكثر عمقًا حول دور المشاركة المجتمعية في تعزيز الاستدامة المالية.

أما فئة المدرسين، فإن انخفاض متوسطهم الحسابي يُعزى إلى محدودية انخراطهم في العمل المؤسسي والتخطيط المالي، وانحصار دورهم في الأنشطة التعليمية والبحثية المباشرة، مما يجعل إدراكهم لآليات التمويل المجتمعي أقل شمولاً من الفئات الأعلى.

**إجابة السؤال الثالث: ونصه "ما التصور مقترح لتنويع مصادر تمويل جامعة الأزهر (المشاركة المجتمعية، وتعزيز دور المراكز البحثية، واستثمار الموارد المتاحة في البنية التحتية)؟**

أظهرت نتائج الدراسة توافقًا واضحًا مع ما ورد في الإطار النظري والميداني حول أهمية تنويع مصادر التمويل كمدخل لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة الأزهر، حيث برزت محاور استثمار الأصول الجامعية والمراكز البحثية والمشاركة المجتمعية كعوامل مؤثرة في تعزيز الكفاءة المؤسسية. ومن ثم، جاء التصور المقترح استجابة لهذه النتائج لترجمتها إلى إطار تطبيقي يهدف إلى بناء نموذج تمويلي متكامل ومستدام للجامعة.

**التصوّر المقترح لتنويع مصادر التمويل بجامعة الأزهر:**

**أولاً: فلسفة التصوّر المقترح:**

ينطلق التصوّر المقترح من فلسفة علمية مؤداها أن الجامعة المعاصرة هي كيان اقتصادي معرفي يعتمد في استدامته على كفاءة إدارة موارده وتنويع مصادر تمويله، وليس فقط على الاعتمادات المالية الحكومية.

ويُعَدّ التمويل المتنوع أحد أهم ركائز الحوكمة المؤسسية والضمانة الحقيقية لتحقيق جودة التعليم الجامعي واستقلالية القرار الأكاديمي.

وترتكز فلسفة التصوّر المقترح على ثلاثة مبادئ رئيسة:

١. **التحول من الاعتمادية إلى الإنتاجية** :بحيث تتحول جامعة الأزهر من جامعة متلقية للتمويل إلى جامعة قادرة على توليد مواردها وتنميتها.

٢. **الاستدامة المؤسسية** :من خلال بناء نظام تمويلي قائم على مزيج من الموارد (تعزيز المشاركة المجتمعية، وتعزيز دور المراكز البحثية، واستثمار الموارد المتاحة في البنية التحتية).

٣. **الاتساق مع رسالة الأزهر** :بتحقيق التوازن بين الطابع الديني الإنساني للجامعة واحتياجاتها المالية والإدارية المعاصرة.

**ثانياً: منطلقات التصوّر المقترح:**

| البند | التوضيح العلمي الموسَّع |
|---|---|
| **الإطار النظري** | أكدت الأدبيات الحديثة في التمويل الجامعي(Altbach & Salmi, 2020 ؛ OECD, 2024؛ Knight, 2023) التي أنّ تنويع التمويل يؤدي إلى تحسين الحوكمة المؤسسية وزيادة الابتكار والاستقلالية. |
| **الدراسة الميدانية** | أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة (٨٥٪) يؤيدون تبنّي الجامعة لسياسات التمويل الذاتي، مع تفوق محور " استثمار البنية التحتية " ومحور "المراكز البحثية" في متوسطات الاتجاه، مما يدل على استعداد فعلي للبدء في التنفيذ. |
| **المنطلق المؤسسي** | ارتفاع حجم الإنفاق التشغيلي وضعف الإيرادات الذاتية يتطلب إعادة هيكلة منظومة الموارد وإطلاق وحدات استثمارية جديدة تتوافق مع القوانين الحالية للأزهر. |
| **المنطلق الوطني** | يتسق التصوّر مع رؤية مصر ٢٠٣٠ التي تنادي بتحقيق تنمية مستدامة عبر إدارة فعالة للموارد، ومع الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي(2030–2023) . |

| | |
|---|---|
| **المنطلق القيادي** | وجود قيادات أكاديمية تمتلك خبرة ورغبة في التغيير يمثّل نقطة انطلاق أساسية لنجاح التصوّر المقترح. |

## ثالثاً: الأسس والمرتكزات العلمية للتصوّر المقترح:

| الأساس | ملاحظات |
|---|---|
| **الأسس النظرية** | ▪ نظرية الجامعة المنتجة: تدعو إلى دمج الوظائف التعليمية والبحثية في منظومة اقتصادية قائمة على الابتكار .<br>▪ مدخل الحوكمة المالية: الذي يُركّز على الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد .<br>▪ نظرية رأس المال الاجتماعي: التي ترى أن الشراكات والعلاقات المجتمعية هي رأس مال تمويلي غير مباشر .<br>▪ الاقتصاد المعرفي: الذي يُحوِّل المعرفة إلى سلعة اقتصادية تُسهم في تمويل التعليم والبحث. |
| **الأسس النظامية** | ▪ القوانين المنظمة للجامعات والأزهر تتيح الاستثمار والتبرعات ضمن ضوابط محددة .<br>▪ الحاجة إلى تحديث اللوائح المالية لتضمين بنود (تعزيز المشاركة المجتمعية، وتعزيز دور المراكز البحثية، واستثمار الموارد المتاحة في البنية التحتية) .<br>▪ تفعيل القرارات التنفيذية عبر مجالس الجامعات والمجالس العليا. |
| **الأسس الواقعية والميدانية** | ▪ توافر أصول ضخمة قابلة للاستثمار .<br>▪ وجود طلب متزايد على خدمات الجامعة العلمية والبحثية .<br>▪ وجود كوادر أكاديمية مؤهلة لإدارة موارد جديدة. |
| **الأسس القيمية** | ▪ الالتزام بأهداف الأزهر ورسالة الإسلام في التنمية المستدامة وخدمة المجتمع .<br>▪ توجيه الموارد بما يخدم التعليم والبحث دون تعارض مع الأخلاق والقيم. |

## رابعاً: أبعاد التصوّر المقترح وآليات التنفيذ:

### البعد الأول: المشاركة المجتمعية:

| العنصر | ملاحظات |
|---|---|
| الهدف | ▪ تحويل العلاقة بين الجامعة والمجتمع من علاقة دعم موسمي إلى شراكة استراتيجية مستدامة قائمة على الثقة والشفافية. |
| الآليات التنفيذية | ▪ إنشاء إدارة مركزية للأوقاف الجامعية والشراكات المجتمعية تتولى حصر الأوقاف واستثمارها وإدارة التبرعات.<br>▪ إطلاق منصة رقمية للأزهر الخيري لجمع التبرعات إلكترونيًا من الخريجين والمؤسسات.<br>▪ عقد اتفاقيات CSR مع الشركات لرعاية الأنشطة المجتمعية والأكاديمية والبحثية.<br>▪ تأسيس صندوق الخريجين العالمي لدعم المنح والأنشطة العلمية. |
| المخرجات المتوقعة | ▪ ارتفاع حجم التبرعات بنسبة ٢٥٪ سنويًا. |
| مؤشرات الأداء | ▪ إجمالي التبرعات السنوية، نسبة الزيادة في الأوقاف، رضا المجتمع الأكاديمي. |

**البعد الثاني: المراكز البحثية:**

| العنصر | ملاحظات |
|---|---|
| الهدف | ▪ جعل البحث العلمي مصدرًا أساسيًا للإيرادات الذاتية عبر تطبيق نتائج البحوث وتسويقها. |
| الآليات التنفيذية | ▪ إنشاء مكتب نقل التكنولوجيا والابتكار (TTO) لحماية الملكية الفكرية وتسويق براءات الاختراع .<br>▪ تأسيس صندوق البحث التطبيقي والابتكار لتمويل مشاريع تخدم الصناعة .<br>▪ تطوير نظام تقاسم العائد بين الجامعة والباحثين والقطاع الخاص .<br>▪ بناء شبكة تعاون مع وزارات الإنتاج والصناعة والتموين والقطاع الزراعي. |
| المخرجات | ▪ تسجيل ٢٠ براءة اختراع خلال ٣ سنوات . |

| | |
|---|---|
| **المتوقعة** | ▪ توقيع ٥٠ عقدًا بحثيًا تطبيقيًا .<br>▪ تحقيق نسبة تمويل لاتقل عن ١٠٪ من حقوق الملكية الفكرية. |
| **مؤشرات الأداء** | ▪ عدد العقود البحثية، عدد المشاريع الممولة، نسبة العائد من الابتكار، معدل النمو في التمويل البحثي. |

## البعد الثالث: البنية التحتية:

| العنصر | ملاحظات |
|---|---|
| **الهدف** | ▪ الاستغلال الأمثل للأصول الجامعية بما يضمن زيادة العوائد وتقليل الإنفاق الحكومي.<br>▪ إنشاء إدارة عامة لاستثمار الأصول الجامعية .<br>▪ تشغيل منصة رقمية لحجز المرافق والخدمات الجامعية . |
| **الآليات التنفيذية** | ▪ تطبيق نظام المشاركة بين القطاعين العام والخاص (PPP) في مشروعات الإسكان والمختبرات والطاقة .<br>▪ تخصيص نسبة ١٠٪ من العائد السنوي للصيانة المستدامة. |
| **المخرجات المتوقعة** | ▪ ارتفاع العائد السنوي إلى ٣٠٠ مليون جنيه خلال ٣ سنوات.<br>▪ رفع نسبة إشغال المرافق إلى ٨٥٪. |
| **مؤشرات الأداء** | ▪ عدد العقود الاستثمارية، قيمة العوائد السنوية، نسبة الصيانة الممولة ذاتيًا، مستوى رضا المستفيدين. |

## خامساً: المراحل التنفيذية للتصوّر المقترح

### المرحلة الأولى: التخطيط(Preparation & Planning)

| العنصر | ملاحظات |
|---|---|
| **الهدف العام** | ▪ بناء الإطار المؤسسي والتشريعي والفني لتنفيذ التصوّر. |
| **الأهداف التفصيلية** | ▪ تحديد أولويات التمويل وفق نتائج الدراسة.<br>▪ إعداد اللوائح الخاصة بالأوقاف والاستثمار والملكية الفكرية.<br>▪ إنشاء قاعدة بيانات دقيقة للأصول والموارد. |

| | |
|---|---|
| **الأنشطة الرئيسة** | ▪ تشكيل لجنة تنويع التمويل والاستدامة المالية.<br>▪ إعداد اللوائح التنفيذية واعتمادها.<br>▪ جرد شامل للأصول المادية والبشرية والبحثية.<br>▪ إعداد خطة تشغيلية بثلاثة مسارات (قصير – متوسط – طويل الأجل). |
| **الجهات المسؤولة** | ▪ مكتب رئيس الجامعة – الإدارة القانونية – التخطيط والجودة – الإدارة المالية. |
| **المخرجات المتوقعة** | ▪ قاعدة بيانات رقمية موحدة.<br>▪ لوائح معتمدة قانونيًا.<br>▪ خطة تشغيلية معتمدة من مجلس الجامعة. |
| **مؤشرات الأداء** | ▪ اكتمال اللوائح بنسبة ١٠٠٪، اكتمال قاعدة البيانات، جاهزية الخطة التشغيلية. |

## المرحلة الثانية: التنظيم والإعداد المؤسسي(Institutional Setup)

| العنصر | ملاحظات |
|---|---|
| **الهدف العام** | ▪ تأسيس الوحدات التنظيمية والأنظمة المالية والرقمية اللازمة للتنفيذ. |
| **الأهداف التفصيلية** | ▪ إنشاء وحدات الأوقاف، الاستثمار، والابتكار.<br>▪ بناء القدرات البشرية في التمويل والحوكمة. |
| **الأنشطة الرئيسة** | ▪ اعتماد الهيكل التنظيمي للوحدات الجديدة.<br>▪ تشغيل نظام ERP المالي.<br>▪ عقد برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين.<br>▪ إعداد دليل إجراءات تنفيذية للتمويل الذاتي. |
| **الجهات المسؤولة** | ▪ الإدارة المالية – الموارد البشرية – مركز التحول الرقمي. |
| **المخرجات المتوقعة** | ▪ إنشاء ٣ وحدات تنفيذية متخصصة.<br>▪ تفعيل النظام المالي الرقمي.<br>▪ تدريب ١٠٠ موظف على إدارة الموارد. |
| **مؤشرات الأداء** | ▪ عدد الوحدات المنشأة، تفعيل النظام الرقمي، عدد الكوادر المدربة. |

## المرحلة الثالثة: التنفيذ(Implementation)

| العنصر | ملاحظات |
|---|---|
| **الهدف العام** | ▪ تفعيل منظومة التمويل الذاتي وبدء تدفقات الإيرادات. |
| **الأهداف التفصيلية** | ▪ تشغيل المنصات التمويلية.<br>▪ توقيع الشراكات.<br>▪ إطلاق الصندوق البحثي والوقف الجامعي. |
| **الأنشطة الرئيسة** | ▪ إطلاق منصة "خريجو الأزهر حول العالم."<br>▪ توقيع عقود شراكة وتمويل بحثي.<br>▪ تشغيل صندوق الابتكار.<br>▪ تشغيل الأصول والمرافق الجامعية بنظام PPP. |
| **الجهات المسؤولة** | ▪ لجنة التنويع – إدارات الاستثمار والأوقاف – العمداء. |
| **المخرجات المتوقعة** | ▪ تدفقات مالية بنسبة ٣٠٪ من الميزانية.<br>▪ شراكات بحثية ومجتمعية جديدة.<br>▪ تقارير شفافية مالية. |
| **مؤشرات الأداء** | ▪ قيمة الإيرادات، عدد العقود، نسبة إشغال الأصول، عدد المشاريع الممولة. |

## المرحلة الرابعة: المتابعة والتقويم(Monitoring & Evaluation)

| العنصر | ملاحظات |
|---|---|
| **الهدف العام** | ▪ قياس كفاءة التنفيذ وضمان الشفافية والمساءلة. |
| **الأهداف التفصيلية** | ▪ إنشاء نظام متابعة رقمية.<br>▪ إصدار تقارير ربع سنوية.<br>▪ تقييم الأداء المالي والإداري. |
| **الأنشطة الرئيسة** | ▪ إنشاء لوحة متابعة رقمية Dashboard.<br>▪ إجراء مراجعة مالية مستقلة سنويًا. |

| | |
|---|---|
| | ▪ عقد اجتماعات دورية لمجلس التنويع.<br>▪ تطبيق نظام الحوافز المرتبط بالأداء. |
| **الجهات المسؤولة** | ▪ وحدة الجودة – المراجعة الداخلية – مجلس الجامعة. |
| **المخرجات المتوقعة** | ▪ تقارير تقييم الأداء وخطط التحسين. |
| **مؤشرات الأداء** | ▪ تحقيق ≥٨٠٪ من الأهداف، إصدار تقارير شفافية ربع سنوية. |

## المرحلة الخامسة: التحسين والتطوير المستمر (Continuous Improvement & Sustainability)

| العنصر | ملاحظات |
|---|---|
| **الهدف العام** | ▪ ترسيخ ثقافة التمويل المستدام وتوسيع نطاق الشراكات المستقبلية. |
| **الأهداف التفصيلية** | ▪ تحديث السياسات المالية.<br>▪ إنشاء مركز تميز في التمويل الجامعي المستدام.<br>▪ التوسع في الشراكات الدولية. |
| **الأنشطة الرئيسة** | ▪ مراجعة وتحديث اللوائح سنويًا.<br>▪ توسيع صندوق الوقف الجامعي.<br>▪ دمج التمويل الذاتي ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة.<br>▪ بناء شراكات مع مؤسسات دولية (UNESCO – IDB – EU). |
| **الجهات المسؤولة** | ▪ مجلس الجامعة. |
| **المخرجات المتوقعة** | ▪ نموذج استدامة مالية مؤسسية.<br>▪ رفع التمويل الذاتي إلى ٣٠٪. |
| **مؤشرات الأداء** | ▪ نمو الإيرادات ≥٥٪ سنويًا، عدد الشراكات الدولية ≥٥. |

## سادساً: معوّقات التصوّر المقترح وسبل التغلب عليها:

| المعوق | مظاهره | سبل التغلب المقترحة |
|---|---|---|
| **تشريعي** | ▪ نقص اللوائح الواضحة التي | ▪ إصدار لوائح جديدة وتشكيل لجنة قانونية |

| | | |
|---|---|---|
| | تنظم الاستثمار الجامعي | دائمة. |
| **ثقافي** | ▪ مقاومة التغيير وضعف الوعي المالي | ▪ تنظيم ورش عمل وبرامج توعية داخل الجامعة. |
| **حوكمة** | ▪ ضعف الرقابة الداخلية | ▪ تفعيل نظام ERP المالي وتشكيل لجنة تدقيق دورية. |
| **مالي** | ▪ قلة رأس المال الابتدائي | ▪ إنشاء صناديق دوارة وتمويل مرحلي من العوائد الأولية. |
| **إداري** | ▪ نقص الكفاءات الاستثمارية | ▪ تدريب وتأهيل القيادات المالية والإدارية. |

**قائمة المراجع:**

إبراهيم، وليد. (٢٠٢٣). تقييم أداء المراكز البحثية في الجامعات الحكومية المصرية: دراسة حالة جامعة الأزهر. *مجلة الإدارة والبحوث*، ١٠ (١)، ٦٦-٨٨.

الحربي، محمد بن عبد الله. (٢٠٢١). الأوقاف الجامعية ودورها في تعزيز الاستدامة المالية: دراسة تطبيقية على الجامعات السعودية. *مجلة التعليم الجامعي الخليجي*، ٩ (٤)، ١٣٣-١٥٤.

الحسنات، أحمد محمود. (٢٠١٧). تنمية الموارد المالية في الجامعات الإسلامية: رؤية مقترحة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث التربوية والنفسية*، ٥ (١٦)، ٢٢٣-٢٤٨.

الحسنات، ساري عوض. (٢٠١٧). تفعيل الاستثمار في البنية التحتية: مصدر مقترح لتمويل جامعة الأزهر بغزة. *مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس – كلية البنات*، ١٨ (٩)، ٢٧٥-٢٩٦.

الجهني، فيصل بن عياد بن سليم. (٢٠٢٢). تنويع مصادر تمويل التعليم في ضوء توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م: دراسة تحليلية. *مجلة التربية، جامعة الأزهر – كلية التربية*، ١٩٣ (٣)، ٥٦٧-٥٨٤.

الركبان، أحمد بن غرم الله. (٢٠١٩). بناء سياسة تمويلية للجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية. *مجلة التربية، جامعة الأزهر – كلية التربية*، ١٨٣ (٢)، ٣٥٦-٤١٥.

السيد، أحمد. (٢٠٢٣). التمويل الذاتي للجامعات الحكومية: دراسة تحليلية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية*، ٦ (١)، ٧٧-٩٩.

السيد، منصور وليد. (٢٠٢٠). المشروعات الإنتاجية كمدخل لتعزيز التمويل الذاتي للجامعات. *مجلة العلوم التربوية*، ٣٨ (٣)،٩٥-١١٢.

الطويل، أحمد عبد اللطيف. (٢٠١٨). نموذج مقترح لتنمية موارد الجامعات المصرية من خلال الشراكات المجتمعية: جامعة الأزهر نموذجًا. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، ٣٥ (٤)، ٢١١-٢٤٠.

عبد الحميد، عبد الله. (٢٠٢١). استراتيجيات تنويع مصادر تمويل الجامعات الحكومية المصرية. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، ٨(٢)، ٣٥-٥٨.

عبد الغني، إسماعيل. (٢٠٢١). إدارة التبرعات الجامعية بين الشفافية والحوكمة . *مجلة التعليم العالي والتمويل*، ١٢ (١)،٤٥-٦٣.

عبد الغني، حسام. (٢٠٢١). تحديات تطوير البنية التحتية في الجامعات المصرية: دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر. *مجلة البنية التحتية والتنمية*، ٤ (٣)، ٤٥-٦٣.

عبد المتجلي، محمد علي محمد. (٢٠٢١). الشراكة البحثية آلية لتحقيق الجامعة المنتجة بجامعة الأزهر في ضوء جامعة أكسفورد. *مجلة التربية، جامعة الأزهر – كلية التربية*، ١٩٢، ٥٦١-٥٩٨.

عبد الحسيب، جمال رجب محمد. (٢٠٢١). رؤية تربوية لبدائل تمويلية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة. *مجلة التربية، جامعة الأزهر – كلية التربية*، ١٩٢، ٤٧٣-٤٩٩.

علي، عبد الرحمن محمد. (٢٠٢٢). المشاركة المجتمعية كمدخل لتعزيز الموارد الذاتية للجامعات المصرية. *مجلة البحوث التربوية*، *٣٨* (٤)، ٢١١-٢٣٠.

عرفان، خالد محمود محمد. (٢٠٢٠). وحدة مقترحة للشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء بعض التوجهات العالمية المعاصرة. *أبحاث المؤتمر الدولي السادس: الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم – دراسات وتجارب، جامعة الأزهر – كلية التربية للبنين بالقاهرة*، *١*، ١-٦٩.

عطية، منى. (٢٠٢٤). دور التعليم المستمر والشراكات الدولية في تمويل الجامعات. *مجلة التعليم والتطوير*، *١٢* (١)، ١٠١-١٢٠.

النوح، عبد الرحمن بن محمد. (٢٠٠٩). استراتيجيات التمويل الذاتي في الجامعات العربية: الواقع والمأمول. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، *٧* (٢)، ٥٥-٨٨.

نوفل، إيمان محمد محمد. (٢٠٢١). إدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة الأزهر كمدخل للتحول نحو الجامعة المنتجة وتحقيق الاستدامة المالية. *مجلة التربية، جامعة الأزهر – كلية التربية*، *١٩٢*، ٥٩٩-٦٤٧.

نوفل، عبد الكريم أحمد. (٢٠٢١). الشراكات المجتمعية وأثرها في دعم الجامعات الحكومية. *المجلة العربية للجودة والاعتماد*، *١١* (٢)، ٦٥-٨٤.

مسعود، بدر حامد علي. (٢٠٢٣). تصور مقترح لاستثمار البحث العلمي بجامعة الأزهر لتنمية مصادر التمويل الذاتي في ضوء اقتصاد المعرفة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، *١٧* (١٠)، ١٣٣-٢٠٥.

مسعود، خالد عبد الرحمن. (٢٠٢٣). تنويع مصادر التمويل في الجامعات المصرية: الواقع والتحديات. *مجلة الدراسات التربوية المعاصرة*، *٤٤* (٢)، ١٧٧-١٩٨.

محمد، سالم عبد القادر. (٢٠١٧). التمويل الذاتي في جامعة الأزهر: الواقع وآفاق الاستثمار في الأصول الجامعية لتحقيق الاستدامة المالية. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، ٣٣ (٢)، ١٤٥–١٧٢.

محمد، سالم. (٢٠٢٢). الحوكمة المالية في الجامعات وأثرها على تعزيز التمويل المجتمعي. *مجلة الإدارة الجامعية*، ١٥ (٢)،٧٧–٩٦.

محمود، يوسف. (٢٠٢١). برامج خدمة المجتمع كمدخل لتنويع مصادر التمويل بالجامعات المصرية. *المجلة المصرية للعلوم التربوية*، ٣٩ (٣)،٢٠١–٢٢٠.

منصور، السيد أحمد عبد الله. (٢٠٢٠). الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التمويل الإسلامية في ضوء صيغ التمويل الإسلامية المعاصرة. *أبحاث المؤتمر الدولي السادس: الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم – دراسات وتجارب، جامعة الأزهر – كلية التربية للبنين بالقاهرة*، ١، ٦٧٨–٧٥٠.

موقع وزارة المالية. (2024). *موازنة جامعة الأزهر للأعوام ٢٠٢٢–٢٠٢٥*. https://mof.gov.eg

مصطفى، عبد الرحمن. (٢٠٢٢). معوقات تفعيل المشاركة المجتمعية في الجامعات المصرية: دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر. *مجلة العلوم التربوية*، ٥ (٢)، ٨٨–١١٠.

Al-Qudah, A., & Al-Khasawneh, S. (2023). Community engagement and university funding diversification in Arab universities. *Journal of Higher Education Policy, 46*(1), 99–118. https://doi.org/10.1007/s10734-022-00854-4

Al-Tabbaa, O., & Ankrah, S. (2020). Universities–industry collaboration: A systematic review. *International Journal of Management Reviews, 22*(2), 211–231. https://doi.org/10.1111/ijmr.12200

Altbach, P. G., & de Wit, H. (2020). Financing higher education worldwide: Who pays?. *International Higher Education, (100)*, 2–4. https://doi.org/10.6017/ihe.2020.100.10937

Altbach, P. G., & Salmi, J. (2020). *The road to academic excellence: The making of world-class research universities.* Washington, DC: World Bank Publications.

Ewiss, M. A. Z., & Afifi, S. (2024). The financing of higher education in Egypt: Issues, politics, and trends. *Proceedings of the European Conference on Education 2024*, 673–686. https://papers.iafor.org/submission82488

Helmy, M. O. (2021). A proposed vision for developing the financing university education system in Egypt in light of the performance-based funding formula. *Journal of Scientific Research in Education, 22*(3), 71–165. https://doi.org/10.21608/jsre.2021.57170.1249

Johnstone, D. B. (2021). *Financing higher education worldwide: Who pays? Who should pay?* Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

Kharrazi, A., & Qin, H. (2023). Sustainable campus infrastructure investment and financial resilience of universities. *Journal of Cleaner Production, 412*, 137026. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137026

Khallaf, A., El-Baz, R., & Soliman, M. (2022). Public–private partnership models in higher education: Lessons learned from international experiences. *International Journal of Educational Management, 36*(5), 743–761. https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2021-0094

Kirby, D., & El Hadidi, H. (2021). University–industry linkages and innovation in Egypt: Challenges and opportunities. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 10*(12), 1–18. https://doi.org/10.1186/s13731-021-00164-9

Knight, J., & Lee, M. (2024). Integrated strategies for sustainable university funding: Community, research, and infrastructure. *Higher Education Quarterly, 78*(2), 221–242. https://doi.org/10.1111/hequ.12489

Mohamed, A. E. (2021). Research centers as financial sustainability drivers in higher education institutions. *International Journal of Educational Development, 82*, 102373. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102373

Salmi, J. (2023). The financial sustainability of higher education institutions: Strategies for the 21st century. *Global Education Review, 10*(1), 5–18.

Wolfe, R., & Yang, S. (2022). University research centers and financial diversification strategies. *Higher Education Policy, 35*(3), 451–468. https://doi.org/10.1057/s41307-021-00237-w

Zhang, T., Chen, Y., & Liu, H. (2022). University financial models: Diversification for resilience. *Studies in Higher Education, 47*(3), 497–511. https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1761781