

تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية

إعداد

أ.د. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ
أستاذ بكلية التربية - جامعة الأزهر

د. محمد فتحي عبد الفتاح حسين
أستاذ مساعد بكلية التربية - جامعة الأزهر

المستخلص

تواجه مؤسسات التعليم العالي والجامعي المعاصرة مجموعة من التحديات المالية وغير المالية على السواء، وتتفاقم هذه التحديات بسبب حالة عدم اليقين الكبيرة، وتراكم الاحتياجات المالية والأكاديمية المتجددة، خاصة مع تراجع التمويل الحكومي، وضعف المناخ الاقتصادي، مما يجعل توفير الموارد المالية واستحداث مصادر جديدة للدخل على مستوى المؤسسة الجامعية أصعب مما كان عليه سابقاً؛ الأمر الذي يفرض عليها تطوير هيكلها وبنيتها، وصياغة استراتيجيات تضمن لها الاستقرار المالي واستدامته على المدى الطويل، بما يمكنها من تحقيق وظائفها وأهدافها المنوطة بها.

وعلى صعيد الجامعات المصرية تحديداً، نجدها شأن غالبية الجامعات العربية، ما زالت تعتمد على التمويل الحكومي الذي أصبح لا يكفي لتلبية احتياجاتها أو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن ثم فهي مطالبة بتطوير ممارساتها، والاستثمار في بنيتها التحتية بما يدعم قدرتها الإنتاجية، ويدر عليها دخلاً مستمراً يحقق لها استدامة مالية، تمكنها من تحقيق طموحاتها وتطلعاتها المستقبلية.

من هذا المنطلق استهدف البحث الحالي، وباستخدام المنهج الوصفي، مراجعة الأدب النظري للاستدامة المالية، فضلاً عن رصد وتحليل تجارب وممارسات بعض الجامعات الأجنبية في هذا السياق، إضافة إلى تعرف وضع الاستدامة المالية بالجامعات المصرية. وانتهى البحث بتقديم تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية، يركز على ثلاثة أبعادٍ رئيسة هي: (التطويري، الترشيدي، الاستثماري)، يتضمن كل منها مجموعة من العناصر والآليات الإجرائية اللازمة لتنفيذه. كما قدم البحث مجموعة من الضمانات والمتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق

هذا التصور على رأسها إنشاء "وحدة الاستدامة المالية" في كل جامعة، تتولى مسؤولية تخطيط وتنفيذ ومتابعة الاستدامة المالية ونشر ثقافتها.
الكلمات المفتاحية: الاستدامة المالية - الجامعات المصرية - الجامعات الأجنبية.

Achieving Financial Sustainability in Egyptian Universities in Light of Some Foreign Universities' Experiments: An Analytical Study

Prof Dr. Tharwat Abdel Hamid Abdel Hafez
Faculty of education- Al Azhar University

Dr. Mohamed Fathy Abdel Fattah Hussein
Faculty of education - Al Azhar University

Contemporary higher Education institutions and universities face a range of both financial and non-financial challenges. These challenges are exacerbated because of the considerable uncertainty and the accumulation of the renewable financial and academic needs, especially with the decline in government funding, and the weak economic climate. Which makes the provision of financial resources and the development of new sources of income at the university level are more difficult than it was previously; and forces them develop their structure, formulate strategies to ensure their financial stability and long-term sustainability so as to be able to achieve their functions and assigned objectives.

On the level of the Egyptian universities specifically, they are like the majority of Arab universities, are still dependent on government funding which has become not sufficient to meet their needs or to achieve their objectives efficiently or effectively. They are, therefore, required to develop their practices, invest in their infrastructure, and support productive capacity to generate and have a stable income by which they can achieve financial sustainability, as well as enable them to fulfill their ambitions and aspirations for the future.

From this standpoint, the present research aims to, using a descriptive approach, review the literature of financial sustainability, as well as study and analyze experiences of some foreign universities in this context. The financial sustainability in the Egyptian universities was also reviewed. The research ended with the presentation of a proposed perspective for achieving financial sustainability in Egyptian universities, based on three main dimensions: (development, rationalization, and investment), each of which includes a set of elements and procedural mechanisms for implementation. The research also presented a set of guarantees and requirements for a successful implementation of its proposed perspective, foremost of which is the establishment of a "Financial Sustainability Unit" in every university. This unit will be responsible for planning,

implementing and monitoring financial sustainability and disseminating its culture in universities.

Keywords: Financial Sustainability - Egyptian Universities - Foreign Universities.

تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب

بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية

إعداد

د. محمد فتحي عبد الفتاح حسين
أستاذ مساعد بكلية التربية - جامعة الأزهر

أ.د. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ
أستاذ بكلية التربية - جامعة الأزهر

مقدمة:

تطورت خلال السنوات الأخيرة الوظيفة التمويلية للإدارة التربوية من مجرد توفير الموارد إلى تنويعها وإدارتها واستثمارها، وأصبح التفكير المهم استراتيجياً ليس فقط في كيفية تغطية نفقات العملية التعليمية على المدى القصير، وإنما في كيفية توفير التمويل اللازم على المدى الطويل.

وعلى صعيد المؤسسات الجامعية على نحو خاص أصبح النظام الذي تعمل فيه الجامعات اليوم يتميز بالديناميكية والتنافسية المتنامية، كما أصبح ضمان الاستدامة المالية بوجه خاص والتنظيمية بوجه عام من الأمور الحيوية لتحقيق التميز والمحافظة عليه؛ ومن ثم كان على المؤسسات الجامعية توجيه التركيز التنظيمي على الموارد القائمة والعمل على زيادتها من أجل تلبية احتياجاتها الآنية والمستقبلية.

ولقد أصبحت مؤسسات التعليم الجامعي في بلدان عديدة تخضع للتمحيص الشديد، وهذا يرجع جزئياً إلى نمو الطلب على هذا النمط من التعليم في وقت يعاني فيه من نقصٍ متزايدٍ في الموارد اللازمة لتمويل التوسع، بجانب زيادة الضغط على صناعات القرار من أجل تحسين نوعيته، وتوسيع نطاق المشاركة فيه. ونتيجة لذلك، فإن وجود مؤسسات جامعية عالية الجودة وسهلة المنال، ومكتفية مالياً أصبح من التحديات الأساسية في أي مجتمع؛ حيث تمثل مؤشراً للتنمية الوطنية لكل من الاقتصادات المتقدمة والنامية على حدٍ سواء (Pantah, 2018: 1482).

وفي هذا الصدد، تشير دلائل الواقع أن الجامعات تواجه مجموعة غير مسبوقة من التحديات المالية وغير المالية على السواء، وتتفاقم هذه التحديات بسبب حالة عدم اليقين الكبيرة، والاحتياجات المالية والأكاديمية المتجددة؛ وتتمثل التحديات المالية في قلة كفاية التمويل الحكومي، والمناخ الاقتصادي والمالي المضطرب، مما يجعل توليد مصادر جديدة للدخل أصعب مما كان عليه سابقاً، كما تجد المؤسسة

الجامعية نفسها مطالبة بأن تميز ذاتها في السوق؛ وأن تقدم التدريس بطرق غير تقليدية؛ وأن تلبي التوقعات المتزايدة للطلاب؛ برغم مواجهة اشتداد المنافسة مع القطاع الخاص، وهذا يعني أن فرص المؤسسة الجامعية للوصول أو الحفاظ على مكانة متميزة مرهون بقدرتها على التخطيط لاستراتيجية مالية وأكاديمية مستدامة؛ تمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة بشأن أنشطتها وإدارة مواردها، بحيث تحقق مساهمات أكاديمية ومالية متزايدة (Crossick and Palmer, 2011:4).

وفي دراسة أجراها (Afriyie "A", 2015) على (50) مؤسسة للتعليم العالي، في أمريكا الجنوبية، والشمالية، وآسيا، وأفريقيا، وجنوب المحيط الهادي، لتعرف العوامل المساهمة في تحقيق الاستدامة المالية، والتي يمكن التنبؤ من خلالها بالاستدامة، أسفرت عن أن التحدي الرئيس أمام قادة مؤسسات التعليم العالي هو ضمان تحقيق استدامتها مالياً وأكاديمياً، في وضع عالمي أصبح فيه التمويل أكثر تنافسية وتحدياً، وأنه يجب زيادة التركيز على قضية إدارة التعليم العالي وتأثيرها على الجدوى المالية لهذه المؤسسات، خاصة في قضايا استرداد تكاليفها الاقتصادية، والاستثمار في بنيتها التحتية (المادية والبشرية والفكرية)؛ للحفاظ على قدرتها الإنتاجية المستقبلية اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية، كما كشفت الدراسة عن خمسة مرتكزات حيوية في الإدارة تحقق الاستدامة المالية، هي: وجود استراتيجية للتوجيه؛ والاستدامة من خلال استرداد جميع التكاليف؛ وتوليد الدخل والموارد؛ والاستثمار للمحافظة على مستوى ملائم للقدرة الإنتاجية؛ وأخيراً، إدارة المخاطر لتجنب المشاكل المستقبلية (pp:19-20).

كما كشفت دراسة (Cernostana,2017) حول واقع الاستدامة المالية في (14) مؤسسة للتعليم العالي الخاص في لاتفيا Latvia أن الاستدامة المالية ذات أهمية قصوى بالنسبة للجامعات، لأنها تعني استقرار المؤسسة على المدى الطويل، كما أظهر التحليل الموضوعي أن عدداً من الجامعات في وضع مالي غير مستقر، وبالتالي لا تضمن تعليماً عالي الجودة للطلاب مستقبلاً. وكمنت المشكلة في الفجوة القائمة بين تقييم الحالة المالية لمؤسسة التعليم العالي وأنشطتها التعليمية، كما كشفت النتائج أنه يمكن استخدام الأداء المالي للإشارة إلى الأداء الأكاديمي

والعكس، وقد أوصت الدراسة بإجراء تقييم للاستقرار المالي كميّار لتقييم الحالة المالية للجامعة عند الشروع في إجراءات الاعتماد وتقييم الجودة (p:8). في هذا الإطار، أصبحت قضية توفير التمويل اللازم على المدى الطويل وتحقيق الاستدامة المالية (FS) Financial sustainability الشغل الشاغل على أجندة أعمال المؤسسات والدول على حدٍ سواء، لاسيما بعد الأزمة المالية التي شهدتها العالم عام (2008م)، وما أعقبها من انخفاض الاعتمادات لمؤسسات التعليم العالي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية-على سبيل المثال- كشف مكتب الإحصاء الأمريكي عن انخفاض دعم الدولة للمؤسسات العامة بنسبة 6% بين عامي (2005) و(2007م)، كما اتجهت إلى ذلك العديد من الدول. وبالتالي تغير سلم أولويات الأهداف الجامعية، وتم تأجيل الكثير من الأمور التي قد تفجر أزمات مستقبلية، مثل: تأجيل صيانة الأصول الجامعية، كالمباني والمعامل والمختبرات وغيرها، مما يمكن أن يؤدي إلى تفاقم التحديات المستقبلية (Tahey, et. al., 2010:2).

وفي تقرير تحت عنوان: "الجامعة المستدامة ماليًا The Financially Sustainable" University (Dumestre, 2016) تعالت صيحات التحذيرات المالية بسبب أزمة السيولة في الجامعات؛ حيث أظهر هذا التقرير أن ثلث مؤسسات التعليم العالي الأمريكي تعاني من تعثر مالي متزايد، وأنها في طريقها لأن يتم تصنيفها تحت الوضع الخطر؛ لتزايد نسبة نفقاتها مقارنة بالإيرادات، ولأن نسبة أسهمها (الأسهم كنسبة مئوية من الأصول) آخذة في التناقص؛ وبعبارة أخرى فإن نفقاتها تفوق صافي الأصول، وقد زادت هذه النسبة فبلغت (40%) من الجامعات والكليات عام (2014) (p:43)، هذا في بلد يوصف اقتصاده بأنه الأقوى عالمياً، وأنه الأكثر حرصاً على منظومة التعليم.

وفي دول الاتحاد الأوروبي طرحت القضية عبر المنظمات الدولية وعلى أجندات البحث، كما استحدثت المملكة المتحدة والاتحاد الأوروبي كثيراً من البرامج للعمل على الاستدامة المالية للتعليم العالي، ويكاد يوجد إجماع على أن تحقيق مؤسسات التعليم العالي والجامعي للاستدامة المالية يتطلب منها العمل على زيادة

دخلها أو أموالها المولدة داخلياً، دون المساس بمستقبل استدامتها (Afriyie "A", 17: 2015)، بل ظهر اتجاه جديد تحول فيه اهتمام التنظيمات من البحث عن أسباب تحقيق الاستدامة إلى الاهتمام بالكيفية التي يمكن من خلالها دمج قضايا الاستدامة في النظم والعمليات التنظيمية (4: 2017: Caputo, et. al.).

ولعل ما سبق، من تحديات مالية وغير مالية تواجه قطاع التعليم العالي والجامعي، يفسر توجه الكثير من البلدان مؤخراً إلى إطلاق العديد من مبادرات الإصلاح الحاسمة؛ بهدف تحسين أدائه وتعزيز الاستقلال المؤسسي، مع التشديد على ضمان الجودة والمساءلة؛ مما أفرز العديد من التأثيرات ذات الصلة، مثل: ميلاد علاقة مختلفة بين الحكومة المركزية والجامعات، ممثلة في لا مركزية المسؤوليات، وتخفيض الحكومات من دعمها المالي للجامعات، معلنة أن تخصيص الأموال في المستقبل سيعتمد على نتائج تقييمات الأداء، ومن ثم سيكون تحليل الاستدامة المالية للجامعات العامة قضية رئيسة على الأقل في العقد المقبل، وستكون فقط تلك المؤسسات التي لديها هياكل مالية سليمة وتدفقات دخل مستقرة هي القادرة على الوفاء بمهامها المتعددة (23: 2017: Lucianelli and Citro). (24).

كما يمكن بناءً على ما تقدم، تفهم تنوع مسالك الجامعات لتوفير ضمانات الاستدامة المالية على المدى الطويل مثل: إنشاء الكيانات التنظيمية داخل الجامعات وخارجها، والاهتمام بالتقييم والمساءلة ومراقبة الأداء والحالة المالية، ومن ذلك استحداث مركز دراسات الاستثمار الاجتماعي بإيطاليا Centre for Social Investment Studies كمؤسسة بحثية، يناط بها تقديم التقارير السنوية عن أداء الجامعات الإيطالية واستثماراتها، متضمناً مؤشرات قياس الأداء والحالة المالية؛ وجودة الخدمات، والمنح الطلابية؛ وجودة الهياكل؛ والتدويل، وغيرها (Lucianelli and Citro, 2017: 35).

وعلى صعيد الجامعات المصرية تحديداً، فإنها شأن الجامعات العربية عامة، يكاد ينحصر تمويلها في المصدر الحكومي، بيد أن الميزانيات المخصصة لا تزال محدودة ولا تكفي لتلبية احتياجاتها أو تحقق الأهداف التنموية المعقودة عليها، هذا

على الرغم من توجهها مؤخراً للبحث عن مصادر تمويل بديلة، ومحاولة ترسيخ مفهوم تقاسم التكاليف Cost Sharing مع المجتمع والأسر لجسر هذه الهوة المالية، كما تشهد توجهاً متزايداً نحو تنويع برامجها ومواردها، كوسيلة للحد من الاعتماد على التمويل الحكومي، وجذب المصادر الخاصة للاستثمار في التعليم الجامعي (مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، 2018: 17). وعلى الرغم من ذلك تكشف مختلف مؤشرات الواقع أن هذه الجهود ليست كافية لتحقيق الاستدامة المالية، خاصة وأنها تنهض على التجزؤ، وغياب الاستراتيجيات الوطنية والمؤسسية التي تستند على أهداف واضحة تتسق مع المعايير الدولية؛ مما يحتم البحث الجاد عن سبل تعزيز الاستدامة المالية، بما يمكنها من تحقيق أهدافها المنوطة بها على المدى الطويل.

مشكلة البحث:

تبذل الدولة جهوداً كبيرة في سبيل التوصل إلى بدائل جديدة لتمويل التعليم الجامعي. ولعل نقطة الإصلاح تبدأ من أنها تعترف بأوجه القصور في النظام الحالي، فقد اتخذت خطوات عديدة لمعالجة بعض التحديات، ومن ذلك، محاولتها تبني آلية تربط بين أجر الأكاديميين ومستوى معين من الأداء، إضافة إلى تشجيع التوسع في التعليم العالي الخاص؛ لمواجهة تحديات زيادة الطلب المستقبلي على التعليم الجامعي. كذلك محاولة تطبيق مفهوم تقاسم التكاليف Cost Sharing في الجامعات العامة؛ حيث سمحت لها بتحصيل الرسوم المناسبة مقابل البرامج الخاصة أو المقدمة بلغات أجنبية، وتصنف أنها ذات جودة عالية، أو يرتفع الطلب عليها، وهي رسوم تسهم إلى حد ما في تغطية بعض تكاليف التعليم (Fahim, Sami, 2010: 22).

وعلى الرغم من الجهود المذكورة آنفاً، إلا أن مختلف الأدبيات، التي ناقشت قضية تمويل الجامعات المصرية، تكاد تجمع على وجود مشكلة تمويلية في مقابل زيادة طلابية آنية أو مستقبلية. من ذلك دراسة (El-Araby, 2010) التي أشارت بأن الجامعات المصرية تواجه مشكلة كبيرة في مسألة تخصيص الموارد، وستتشد الأزرمة في السنوات القليلة القادمة، نظراً للتغيرات الديموغرافية، وبروز ما يطلق عليه

ظاهرة "تضخم فئة الشباب" Youth Bulge قياساً إلى الفئات العمرية الأخرى، وهؤلاء هم الطلاب الملتحقون أو المتوقع التحاقهم مستقبلاً في مؤسسات التعليم العالي والجامعي (p:7).

كما تؤكد أغلب الأدبيات على ضعف فعالية نظام تمويل التعليم الجامعي المصري العام، وإنتاجه لمخرجات ضعيفة النوعية، وأن جهود تحسين هذا النظام لم تحقق نتائج ملموسة، وأن التغلب على مشكلاته يحتاج إلى مبالغ مالية كبيرة، لاسيما أن وجود ثغرات في آليات التمويل تساهم في قلة الكفاءة؛ حيث إن الموارد المالية محدودة في المقام الأول، ورسوم الطلاب متواضعة، كما لا تتمتع الجامعات بالاستقلالية المالية؛ حيث يتم تخصيص الميزانيات في شكل بند، ولا تملك الجامعة السلطة لتخصيص الموارد بين مختلف بنود الموازنة أو عبر الكليات المختلفة وفقاً لاحتياجاتها، أو احتياجات الطلاب، ومسئولي الجامعات لديهم حرية تصرف محدودة، كما تخضع الجامعات للوائح مماثلة لتلك الموجودة في الخدمة المدنية، والتي قد لا تتناسب وطبيعة وظائفها (Fahim, Sami, 2010 :23-24).

ولعله ذات المعنى الذي كشف عنه تقرير (مكتب اليونسكو، 2018: 14)

من ضعف قدرة الجامعات المصرية الحكومية على التصرف في ميزانيتها، فنقل الأموال غير المستخدمة مثلاً إلى السنة المقبلة قد لا يكون ممكناً، ويتم التمويل الإجمالي سنوياً بشكل صارم فلا يغطي عدة سنوات، كما لا تزال جهود تشارك التمويل عند حدّها الأدنى في معظم الأحيان، ولم يظهر القطاع الخاص في مصر اهتماماً كبيراً بالتعليم الجامعي وبالأبحاث على وجه الخصوص.

يتسق ما سبق مع تقرير (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، 2010) الذي أشار إلى أن حجم التمويل الفعلي للتعليم العالي في مصر قد تناقص بشكل ثابت، لأن نصيب التعليم في الميزانية العامة ونسبة الميزانية الحكومية إلى الناتج القومي قد انخفضا على مدار السنوات القليلة الماضية من (18%) إلى (6%) ثم إلى (3.7%) على التوالي، وتوصل في نتيجته النهائية بأن نسبة الإنفاق العام على التعليم العالي إلى الناتج القومي الإجمالي قد اتخذت اتجاهًا تنازلياً يبعث على القلق (ص: 279).

وعلى الرغم مما سبق، يوضح تقرير (مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، 2018) -المشار إليه آنفا- أن نقص التمويل العام ليس مبرراً للجامعات المصرية لعدم تطوير ذاتها وترتيب أولوياتها وترشيد نفقاتها، فهي أيضاً شريكة في المسؤولية، بل إن الوضع الحالي يستلزم منها تبني استراتيجيات بحث وتطوير قوية، مع تمويل ملائم، وتحديد مجالات بحثية مهمة على الصعيد الوطني. وعلى أن تغطي كافة النواحي، بما في ذلك التمويل، وتدريب الباحثين، وتطوير البنية التحتية وغيرها، من الاستراتيجيات والآليات المؤسسية التي تدعم استمرار السياسات البحثية المتميزة، وتوفير التمويل اللازم (ص:16).

تأسيساً على ما تقدم، تبرز أهمية تعرف وضع الاستدامة المالية بالجامعات المصرية، فضلاً عن رصد تجارب وممارسات بعض الجامعات الأجنبية المتقدمة في هذا السياق، بشكل علمي، يمكن الاستفادة منه في تمكين الجامعات المصرية من استخدام مقاربات منهجية وممارسة عملية، سواء على المستوى الداخلي ممثلاً في تطوير واستثمار فاعلين لمواردها وقدراتها ومقدراتها، أو على المستوى الخارجي ممثلاً في شراكة ريادية وانخراط مجتمعي يسهم في تعزيز مصادر تمويلها، بما يمكنها من تحقيق الاستدامة المالية طويلة الأجل.

أسئلة البحث:

يسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- س1: ما الأسس النظرية والفكرية للاستدامة المالية في مؤسسات التعليم الجامعي؟
- س2: ما أبرز تجارب بعض الجامعات الأجنبية في مجال تعزيز الاستدامة المالية؟
- س3: ما واقع الاستدامة المالية في الجامعات المصرية كما تكشف عنه الأدبيات؟
- س4: ما التصور المقترح لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات المصرية؟

أهداف البحث:

تتلخص أهداف البحث في تقديم تصور مقترح، يركز على تعزيز قدرات الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم الجامعي المصرية، بما ينعكس ويتطلب في آن واحد تعزيز إدارة هذا النمط من التعليم؛ ومن ثم يستهدف البحث الرهن ما هو أبعد من تعرف مصادر تمويل التعليم الجامعي المصري، إلى تعرف أبعاد تحقيق الاستدامة المالية، ومتطلباتها، وذلك من خلال الكشف عن أوجه تحقيق هذه الاستدامة المالية ومصادرها، وتجارب وممارسات بعض الجامعات الأجنبية في هذا السياق.

أهمية البحث:

تتعلق الأهمية العلمية والعملية للبحث الرهن من أن تحقيق التميز والريادة والطموحات المستقبلية، في مجال التعليم الجامعي أصبح اليوم الشغل الشاغل لأجندة الحكومات والمؤسسات، خاصة في ظل الأزمات والتقلبات المالية التي تواجهها مختلف دول العالم، ومنها مصر، مما ترتب عليه تراجع الدعم المالي الحكومي، مقابل تزايد أعداد الطلاب، مع تزايد معدلات البطالة، يرافق ذلك شدة المنافسة بين الجامعات، مع وجود تصنيفات عالمية للجودة والتميز. كما تتلحق أهمية البحث من أهمية قضية التمويل والاستدامة المالية ذاتها، باعتبارها القضية المحورية لمعظم مشكلات التعليم الجامعي، فضلا عن تناول البحث الرهن لتجارب وممارسات بعض الجامعات الأجنبية في مجال تعزيز الاستدامة المالية. وعمليا قد تساعد استنتاجات هذا البحث وتصوره المقترح المسؤولين عن التعليم الجامعي المصري والمستفيدين منه في تعرف سبل تحقيق الاستدامة المالية للجامعات واستثمار مواردها، وتوزيع مصادر دخلها وترشيد نفقاتها، وتعرف أولوياتها، فضلا عن تحفيزهم نحو إعادة النظر في الممارسات الإدارية والأكاديمية القائمة، ومدى قدرتها على توفير الاستقرار المالي للجامعة على المدى الطويل.

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي، لملاءمته لأهدافه؛ من حيث عرض وتحليل الاستدامة المالية كما جاءت في بعض الأدبيات ذات الصلة، وتعرف تجارب

وممارسات بعض الجامعات الأجنبية في هذا السياق، فضلا عن توصيف الحالة الراهنة للتمويل والاستدامة المالية بالجامعات المصرية كما عبرت عنها الأدبيات، ومن ثم الخروج بالتصور المقترح.

نظرية البحث:

في ضوء أهداف البحث تم تبني نظرية القيمة المركبة/المختلطة (Blended Value Theory) التي تقول: بأن طبيعة القيمة التنظيمية متكاملة وشاملة، وتتكون من مكونات مالية واجتماعية وبيئية يصعب فصلها، وأن التنظيمات غير الربحية قد تستثمر وتحقق الربح، كما أن التنظيمات الربحية يمكن أن تحقق خدمات خيرية مجتمعية وبيئية، ومن ثم يعمل التنظيم في المجالين: الاقتصادي والاجتماعي في آن واحد، دون الحاجة لوجود "المقايضة" بين الاثنين، بل التحقيق المتزامن للقيمة الاجتماعية والمالية على حد سواء (Emerson, 2000: 35-38).

وكان إيمرسون Emerson قد انتقد النظرة الثابتة التي تنص على افتراض: ثبات القيمة من وراء وجود المنظمة وتصنيفها في جانب واحد، بحيث تصبح خيرية أو تجارية، ربحية أو غير ربحية، وقال: بأن كافة التنظيمات التي تستهدف قيمة اجتماعية خدمية دون أن تهدف إلى الربح مطلقا، أو تسعى وراء تعظيم الأرباح المالية، لن يكتب لها الاستمرار بدون اهتمام بالجانب المالي ووجود هدف تمويلي، أو رأسمالي يحقق لها الاستمرارية. كما أن كافة التنظيمات التي تهدف إلى الربح وتهتم برأس المال ينبغي أن يكون لها قيمة اجتماعية خدمية، حتى تظل قائمة ومرغوبة في المجتمع. وبالتالي ينبغي الوعي بوجود قيمة مركبة Blended Value لكافة التنظيمات، فالمصانع والشركات الرأسمالية يفترض أنها تهتم بتكوين رأس المال كقيمة ربحية وتهتم أيضا بأداء دور اجتماعي كقيمة خدمية، وكذلك فإن التنظيمات الأخرى، كالجامعات مثلا، ينبغي ألا تغفل القيمة الربحية التي تؤهلها للاستمرار، مع مراعاة القيمة الاجتماعية الخدمية والتعليمية التي تتبناها (Samans, 2006; 56-59) و (Fullwiler, 2015:2-3).

ويمكن تحقيق القيمة المركبة للمنظمة من خلال خمسة ثوابت أكد عليها (Väcklén, 2010: 13) وبعدهما (Bonini and Emerson, 2005: 4-6)،

هي:

- **المسؤولية الاجتماعية للمنظمة:** وتصف الحرص الواعي لدى قيادات المنظمة على أن يحدث تكامل في تبني استراتيجيات تجمع بين أهداف ربحية وأخرى اجتماعية.

- **تبني المشروع الاجتماعي:** بحيث يكون هدف المنظمات الربحية وغير الربحية على السواء.

- **الاستثمار الاجتماعي المؤثر:** بحيث تتحقق عائدات مادية ملموسة يتم ترجمتها كربح نقدي إلى جانب العائد الاجتماعي، كقيمة مركبة وهدف استراتيجي من وجود المؤسسة.

- **العمل الخيري كهدف استراتيجي فاعل:** من خلال تنوع الممارسات الخدمية والمبادرات التي تقوم بها المؤسسة الربحية، ليس في صورة تبرعات وإنما ممارسات وإنشاءات خدمية.

- **التنمية المستدامة:** بما تتضمنه من مبادرات وممارسات تزيد من الفعالية الاقتصادية للمؤسسة وتحسن الظروف البيئية والاقتصادية في بيئتها الداخلية والخارجية.

مصطلح البحث:

-الاستدامة المالية: (FS) Financial Sustainability

تعرف "الاستدامة المالية" (FS) بأنها: "القدرة على إدارة المؤسسة الجامعية بشكل مستدام، تستطيع من خلاله استرداد تكاليفها الاقتصادية الكاملة عبر أنشطتها ككلّ، وتستثمر في بنيتها التحتية (المادية والبشرية والفكرية) بمعدل مناسب، يحافظ على قدرتها الإنتاجية المستقبلية، ويناسب احتياجاتها الاستراتيجية واحتياجات الطلاب وأصحاب المصلحة". كما تُعبر عن: قدرة الجامعة على العمل اليوم دون

خلل يؤثر على القيام بذلك غداً، أو "الحفاظ على القدرة الحالية على الأقل للاستجابة للمطالب المتغيرة". (New Sustainability Issues Working Group, JNCHES, 2011:4)

أيضا تعرف الاستدامة المالية لمؤسسة التعليم العالي بأنها: قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها مع تحقيق قيمة مضافة لكافة المعنيين بها" (Al Kharusi and Murthy, 2017: 25).

ويمكن تعريف الاستدامة المالية إجرائيا في البحث الراهن بأنها: قدرة الجامعات المصرية الحكومية على تحقيق وضع مالي إيجابي، مع ضمان الحفاظ عليه بشكل مستدام مستقبلاً، من خلال أنشطتها وممارساتها الداخلية والخارجية، التطويرية والترشيديّة والاستثمارية، في مختلف جوانب المنظومة التعليمية عموماً وجانب التمويل خصوصاً، بما يمكنها من الاستمرارية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويعزز من قدرتها على تحقيق التميز والمنافسة.

حدود البحث:

يقتصر البحث على تقديم تصور مقترح لتعزيز الاستدامة المالية في الجامعات المصرية الحكومية، وبالارتكاز/الاقتصار على عرض وتحليل الأسس النظرية والفكرية للاستدامة المالية في مؤسسات التعليم العالي والجامعي، ورصد تجارب وممارسات عدد من الجامعات الأجنبية التي حققت مبادرات متنوعة وتجارب ناجحة لتعزيز استدامتها مالياً في كل من بريطانيا (جامعة كيلي، جامعة ستيرلنج، جامعة غرب إنجلترا بريستول)، وأمريكا (جامعة كاليفورنيا، جامعة هارفارد، جامعة غرب جورجيا)، وأستراليا (جامعة ملبورن، جامعة سيدني)، وكندا (جامعة كوين، جامعة مانيتوبا) وكذا تحليل وتعرف وضع الاستدامة المالية في الجامعات الحكومية المصرية.

أدبيات البحث:

ينقسم البحث في تناوله لأدبياته إلى ثلاثة أجزاء، يتناول الجزء الأول الإطار المفاهيمي للاستدامة المالية في مؤسسات التعليم الجامعي، أما الجزء الثاني فيتعرض لتجارب بعض الجامعات الأجنبية في مجال تعزيز الاستدامة المالية، في

حين يبحث الجزء الثالث الوضع الراهن للاستدامة المالية بالجامعات المصرية كما تكشف عنه الأدبيات.

الجزء الأول: الاستدامة المالية في مؤسسات التعليم الجامعي (إطار

مفاهيمي):

ويتضمن هذا الجزء ما يلي:

أولاً: ماهية مفهوم الاستدامة المالية وعلاقته ببعض المفاهيم ذات الصلة: لكي يتحقق الفهم الكامل لمفهوم الاستدامة المالية، فإن ذلك يستلزم مراجعة الأدبيات التي تعرضت له بشيء من التفصيل، وذلك كما يلي:

1- مفهوم الاستدامة المالية:

"الاستدامة" Sustainability بوجه عام هي: استخدام الموارد بطريقة تحافظ عليها وتمنع نفاذها على المدى الطويل، مع استمرارية المؤسسة وريادتها في تقديم خدماتها والحفاظ على حق الأجيال المستقبلية. وقد استخدم مصطلح الاستدامة في تسعينيات القرن العشرين؛ مع ظهور التعريف الأكثر شيوعاً للتنمية المستدامة من مفوضية الأمم المتحدة للبيئة والتنمية ضمن تقريرها في 20 مارس (1987) بأن "التنمية المستدامة" هي: التنمية التي تفي باحتياجات الوقت الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة (UN General Assembly, 1987).

وجدير بالذكر أن البعض يعود بالمصطلح إلى القرن التاسع عشر، وأنه ظهر لأول مرة في دراسات الغابات في ألمانيا، عندما بدأ مراقبو الغابات في إدارة حصاد الأخشاب كمورد مستمر للاستخدام. وفي عام (1804)، وصف الباحث الألماني المتخصص في الغابات جورج هارتغ Georg Hartig "الاستدامة" بأنها: "استخدام الغابات إلى أقصى حد ممكن، ولكن بطريقة تغيد الأجيال القادمة مثل الجيل الحالي". وبهذه الطريقة، يميز المصطلح العديد من المفاهيم الأساسية: الاستخدام القياسي للمساحات والموارد الطبيعية لتلبية احتياجات الإنسان؛ ودور التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي في استخراج الفائدة من البيئة الطبيعية؛ وتقييم التوقيت -

التركيز على الوقت - من خلال الحفاظ على الموارد الحالية لغرض الحماية والأجيال المستقبلية (Weisser, 2017: 1079).

ومن هذا المنطلق تعرف الاستدامة بأنها: عملية بيئية اجتماعية تتسم بالسعي إلى تحقيق المثل الأعلى المشترك (Wandenberg, 2015: 122)، كذلك عبرت الكثير من الأدبيات عن الاستدامة المالية (Financial Sustainability (FS) بأشكال مختلفة، تتمحور حول هدف البقاء على قيد الحياة، في ظل سوق تنافسية، كما تكاد تجمع على أن الاستدامة المالية هي: تغطية التكاليف الحالية، والاستثمار المضمون في الأصول والموارد المستقبلية.

والواقع أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم "الاستدامة"، وبالتالي الاستدامة المالية؛ فقد يختلف من حقل علمي لآخر ومن جامعة لأخرى وفقا للأيديولوجيات والسياق البيئي والمجتمعي، لذا نجد المصطلح في الجامعات مثلا يتم تناوله بطرق مختلفة، فقد تحدد إحدى الجامعات الاستدامة كموضوع تعليمي حيوي، وبالتالي تقدم الدورات والبرامج التي تركز على محتواه، بينما جامعة أخرى قد تربط الاستدامة مع تخطيط الحرم الجامعي وتطويره، كما يظهر في مبادرات البناء الأخضر، وبرنامج إعادة التدوير وخفض برامج الطاقة، في حين قد تصور جامعة ثالثة الاستدامة في محض الشروط الاقتصادية، أو تقليص الميزانيات، أو خفض البرامج، أو التخلص التدريجي من بعض الأدوار أو المهام (Weisser, 2017: 1078). ولعل ما يمكن استنتاجه هنا أن مفهوم "الاستدامة" قد يمارس على أي جزء في المنظومة الجامعية، وبشكل دينامي يؤثر في غيره ويتأثر به، ومن ثم فالاستدامة المالية قد تؤثر إيجابا أو سلبا في مختلف مكونات المنظومة الجامعية، مما يجعلها جزءا من عملية شمولية دينامية مستمرة، هي الاستدامة التنظيمية Organizational Sustainability للجامعة ككل، والتي يراعى فيها البعد الاجتماعي والبيئي والاقتصادي.

وفي هذا السياق، يشير (Barnard and Merwe, 2016) إلى أن "الاستدامة" مفهوم يعبر في أحد جوانبه عن: قدرة المنظمة على الحفاظ على مستوى أو معدل أداء معين، والذي يمكن أن يستمر لفترة غير محددة. كما يعبر عن:

"نشاط أو مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تكون قابلة للحياة لمدى زمني طويل، وقادرة على التكيف مع تقلبات بيئتها المادية والاجتماعية والاقتصادية (p:210). وبالتالي نجد الاستدامة تتضمن معنى البقاء والاستمرارية والتكيف مع التغيرات المحيطة مع ضمان جودة الأداء والمخرجات، كما نجدها تعبر عن رشاقة المؤسسة وقدرتها على التكيف السريع مع الظروف، من خلال استراتيجيات استباقية فعالة.

كما تشير "الاستدامة" إلى: "قدرة مجتمع ما أو نظام إيكولوجي أو أية نظام قائم على الاستمرار في العمل مستقبلاً إلى أجل غير مسمى، دون الاضطرار إلى استنزاف الموارد الرئيسة"، وهنا تتطلب الاستدامة المالية من المؤسسات "تغطية جميع تكاليف معاملاتها مع حساب العائد؛ وعليه فإن كلا من الاستدامة، والاستدامة المالية تهتم عادة بقضايا "الطلب، والتخطيط على المدى الطويل Long term Planning. وبدون أدنى شك، يتطلب ذلك الابتعاد عن المنظور قصير الأجل المرتبط بالميزانية السنوية Annual Budgeting؛ ومن ثم تعبر الاستدامة المالية عن: "قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات الحالية دون المساس بقدرتها على الوفاء بالالتزامات المالية في المستقبل (Afriyie "A", 2015:18).

ويوضح (Bellis,2012) أن الاستدامة المالية في المؤسسة الجامعية لا تعبر بالضرورة عن تحقيق دائم للربح مثل المؤسسات التجارية، وإنما قد تعبر عن استغلال واع واستثمار حقيقي لكل قيمة مضافة أو موارد وممتلكات Assets غير نقدية تضيف لسمعة الجامعة وتسهم في انتشارها، لذا يجب أن ينطوي النظر إلى معادلة الاستدامة المالية بالجامعات على ثلاثة عناصر: (القيمة التربوية، الإيرادات، التكاليف)، انطلاقاً من كونها "كيانات اقتصادية غير ربحية"، وهنا تأكيد بأن الاستدامة المالية للجامعة لا تعكس فقط تحقيق الربح المالي، وإنما يجب النظر إلى النواتج غير المالية أو "القيمة المضافة" كقيم أصيلة في المؤسسة الجامعية (p:52).

ولعل هذا ما يجعل مفهوم الاستدامة المالية يختلف بشكل كبير بين المؤسسات الربحية والمؤسسات غير الربحية كالجامعة. فالجامعة كمؤسسة للمعرفة غير هادفة للربح تستخدم الفائض أو العائد في تحقيق أهدافها، بدلاً من توزيعه كأرباح أو تقسيمه كحصص، كما هو الحال في المؤسسات الربحية، وبالتالي فالأرباح لدى

الجامعة وسيلة لتحقيق أهدافها الاجتماعية وليست غاية في حد ذاتها (The RAND Corporation, 2012:2)؛ حيث تمثل القيمة الأكاديمية السمة الأساسية التي تميز بين الاستدامة المالية في كل من الأنظمة المؤسسية "الهادفة إلى الربح" والأنظمة "التي لا تبغي الربح"، وهي العنصر الأكثر تعقيداً من حيث الوصف والقياس (31: 2004, Massy).

كما تتطلب الاستدامة المالية تفكيراً تنظيمياً طويلاً للأمد لمجموعة من الموارد المتنوعة جداً والتي تمثل أصولاً استراتيجية يمكن الرهان عليها واستثمارها مستقبلاً، مثل: رأس المال الطبيعي، ورأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، وكذلك الصناعي (36: 2005, Porrit)، وفي هذا الإطار، تختلف الاستدامة المالية عن القدرة المالية Financial Capacity؛ حيث تتكون القدرة المالية من الموارد التي تمنح المؤسسة القدرة على اغتنام الفرص والرد على التهديدات غير المتوقعة، كما أنها تعكس درجة المرونة الإدارية لإعادة تخصيص الأصول رداً على الفرص والتهديدات (2: 2012, The RAND Corporation).

وجدير بالذكر، أن ثمة علاقة وثيقة بين مفهومي الاستدامة المالية، والنمو المستدام Sustainable Growth الذي يعرف بأنه: "معدل نمو المؤسسة مع الحفاظ على ربحيتها وسياساتها المالية دون تغيير"، وهو نموذج للتخطيط المالي يركز على المخاطر والعائدات، ومن ثم، فالنمو المستدام يعد جزءاً لا يتجزأ من الاستدامة، وهذا يعني أن المؤسسة يجب أن تكون ذاتية الدعم، بمعنى أن تكون قادرة على توليد التمويل الداخلي على المدى الطويل؛ حيث يعد الدعم الذاتي المالي (الزيادة المستمرة) شرطاً ضرورياً للاستدامة المالية للمؤسسة الجامعية. وبالتالي تعمل دون التعرض للتدهور أو الانخفاضات المفاجئة. وهذا يؤكد أن حفاظ المؤسسة على جودة خدماتها يعتمد في المقام الأول على مواردها المتولدة داخلياً (Afriyie 20-21: 2015, "A"). وعلى مستوى الإدارات أو الأقسام الجامعية، يصبح أحد أهداف تحقيق الاستدامة المالية هو القدرة على تحديد المجالات التي تعمل فيها المؤسسة على تحقيق عائد/ نمو مستدام، ومن المهم في هذا المجال ملاحظة أن مصطلح "الاستدامة" Sustainability وبديله الذي يستخدم أحياناً، "الربحية"

Profitability، يعني أداءً مالياً يحقق عائداً مناسباً لتغطية تكاليف التشغيل الحالية، وللاستثمار في المستقبل؛ ومن ثم يفيد تطبيق نهج الاستدامة في تخصيص الموارد بالاعتماد على المزايا المتوقعة، من خلال تركيز الموارد المتاحة على المجالات ذات الأولوية (2: FSSG & TRAC, 2011).

وبوجه عام، يذهب (Cernostana, 2017: 4) إلى أن الاستدامة لا تقتصر فقط على الاستدامة المالية، بل تشمل جميع عناصر المؤسسة ووظائفها، ويجب النظر في كل قرار يتم اتخاذه إزاء أي عنصر فيها، بما في ذلك الموارد البشرية والمالية، وتقديم الخدمات، وغيرها من العناصر المؤثرة في تكوين الاستدامة المالية على المستويين الداخلي والخارجي.

2- علاقة مفهوم الاستدامة المالية ببعض المفاهيم ذات الصلة:

يؤكد الوقع العملي على أهمية وجود ارتباط بين الاستدامة وبين كافة الأبعاد اللازمة لتحقيقها، وأنه يلزم مراعاة العوامل الإدارية، والاقتصادية، وبيئة الأعمال، بالإضافة إلى العوامل المالية وغيرها كأركان أساسية لتحقيق الاستدامة (أبو ذر والعتوم، 2016: 136)، من هذا المنطلق كان من الضروري استعراض بعض المفاهيم ذات الصلة بالاستدامة المالية ومن ذلك:

أ- الاستدامة المالية والتمويل:

يعد التمويل Funding كعملية أحد وظائف الإدارة المرتبطة بتزويد المؤسسة بالأموال اللازمة ومتابعة حركة الأموال فيها، وينصرف المعني العام للتمويل إلى تدبير الأموال أو الموارد اللازمة للقيام بالنشاط الاقتصادي (عمر، 2003: 3-4)، كما يعبر التمويل عن قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها النقدية في وقتها المحدد (8: Drehmann and Nikolaou, 2009)، ومن ثم قد يتعدى مفهوم التمويل عملية توفير السيولة النقدية مباشرة، فهو قد يشير إلى خفض الإنفاق وترشيد التكلفة. ومع ذلك تظل الصورة المالية/ النقدية للتمويل هي الأبرز؛ حيث يتم من خلالها حساب التكلفة والعائد، أو تحويل الموجودات المادية والجهود المنفقة في العمل إلى قيمة نقدية، تدخل في تكوين الاستدامة وتقييمها.

ب- الاستدامة المالية والصحة المالية:

يتجاوز مفهوم الاستدامة المالية في مؤسسات التعليم الجامعي مفهوم "الصحة المالية" Financial Health، على الرغم من كون الصحة المالية أحد المؤشرات الأساسية للاستدامة المالية، فالمؤسسة التي تتمتع بصحة مالية هي التي لديها ما يكفي للحفاظ على قدرتها الإنتاجية الحالية، وتستطيع تغطية جميع تكاليفها على المدى التشغيلي القصير (أي على مدى ثلاث سنوات مثلاً، وهي فترة التوقعات المالية الشائعة في التعليم العالي)، أما الاستدامة المالية فتتجاوز ذلك؛ حيث إن الوصف الرسمي للمؤسسة المستدامة مالياً هو: تلك المؤسسة التي تستطيع استعادة تكاليفها الاقتصادية كاملة في جميع أنشطتها، وهي بالإضافة إلى ذلك تستثمر في بنيتها التحتية (New Sustainability Issues Working Group, JNCHES, 2011: 4). ولذلك فإن تقييم حالة الاستدامة المالية للمؤسسة الجامعية هو تقييم على مدى أطول وأشمل فيما يتعلق ببيئتها، ودورها المستقبلي، وهذا بالضرورة أكثر تعقيداً من الصحة المالية؛ حيث يعكس مصطلح "الاستدامة المالية" في جوهره أهمية الشمولية والمستقبلية في النظرة لمختلف مكونات العمل الجامعي، واستثماراته وأصوله الاستراتيجية.

في إطار ما سبق، يتضح أن الاستدامة تدور حول قدرة المؤسسة على الأداء بمستواها المناسب على الأقل في المدى المتوسط ثم البعيد، وهذا أوسع بكثير من الصحة المالية، وتشمل القدرة على توليد الأموال الكافية لمواصلة الاستثمار في التطوير الأكاديمي والمهني للموظفين، وخبرات الطلاب، والعقارات، والبنية التحتية والمرافق، لذلك أصبحت القيادة والإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وإدارة التغيير في المؤسسة من العناصر الحاسمة لتحقيق الاستدامة المالية (Crossick and Palmer, 2011:4). وتقاس الصحة المالية بعدة مؤشرات أوردها (Parker, et. al., 2016:4 من أهمها: إنفاق أقل من الإيرادات؛ سداد المستحقات كاملة في الوقت المحدد؛ وجود فائض مالي أو أصول كافية؛ إمكانية تحمل الديون المستدامة. من هذا المنطلق فإن الصحة المالية تهتم بجمع مؤشرات عن الحالة المالية الماضية والقائمة للمؤسسة، وعليه فهي تشكل أحد الآليات التي يمكن من خلالها التنبؤ

بالحالة المستقبلية للاستدامة المالية، وبمعنى آخر تهتم الصحة بالماضي والحاضر بينما تهتم الاستدامة بالمستقبل، كما قد تكون المؤسسة صحيحة ماليا ولكنها غير مستدامة.

ج- الاستدامة المالية والضائقة المالية:

يعبر مفهوم الضائقة المالية The Financial Distress عن عجز الجامعة عن توفير الخدمات بالمستويات المعهودة سابقا للمستفيدين، نتيجة قصور العوامل الداخلية، كسوء الإدارة، أو ضعف تقييم الأداء والشفافية، أو العوامل الخارجية، كتراجع الدعم المالي الحكومي، وزيادة الملحقين بالجامعة وغيرها (Lucianelli and Citro, 2017: 27). كما أورد (Pálinkó and Svoób, 2016) أن من أهم أسباب الضائقة المالية هي: ضعف الكفاءة التشغيلية مع النمو السلبي والأداء الضعيف، وضعف كفاءة هيكل التمويل، وقلة السيولة التي يعبر عنها المستويات المنخفضة للتدفق النقدي بما لا يكفي لتغطية الالتزامات المستحقة (p:518). وتتنوع أشكال الضائقة المالية التي قد تتعرض لها المؤسسة الجامعية، والتي تؤثر سلبا في قدرتها على تقديم خدماتها، وتكشف عن عجزها المالي أو ضعف قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية، ومن ذلك: عسر رأس المال التشغيلي (السيولة) فلا تستطيع الجامعة تمويل نفقاتها الحالية؛ وهناك ضائقة الإيرادات المتعلقة بالطلب، كنتيجة لانخفاض الطلب على خدماتها؛ وأخيرا، الجمود المالي؛ حيث الموارد مقيدة ولا تستطيع الجامعة استخدامها أو الاستفادة منها (Lucianelli and Citro, 2017: 32).

د- الاستدامة المالية والتكلفة:

تعرف التكلفة Cost بأنها: "التضحية بالموارد الاقتصادية الآنية، والتي يتم قياسها في وحدات من المال، سواء حدثت أو من المحتمل أن تحدث، لتحقيق أهداف معينة"، ووفقا لهذا التعريف، هناك أربعة عناصر رئيسة في التكلفة هي: أنها تضحية بالموارد الاقتصادية الآنية؛ أنها تقاس بوحدات من المال؛ أنها قد تكون حدثت أو محتملة الحدوث، وأخيرا أنها تضحية من أجل الحصول على المنافع الحالية و/ أو المستقبلية (Hayati, et. al., 2018: 244-245).

وتعتبر تكلفة التعليم عن القيمة النقدية للموارد التعليمية اللازمة لتوفير التعليم، وبمعنى آخر هي تكلفة الأنشطة التي تنفذها مؤسسات التعليم الجامعي، ويمكن تقسيم أنواع التكاليف في التعليم إلى: تكاليف الاستثمار؛ حيث تشمل تكلفة توفير المرافق والبنية التحتية وتنمية الموارد البشرية ورأس المال الثابت؛ والتكاليف الشخصية وتشمل تكلفة التعليم وما ينفقه الطلاب من أجل متابعة عملية التعلم بانتظام واستمرار؛ والتكاليف التشغيلية وتشمل تكاليف الوحدات التعليمية، ومنها: رواتب المعلمين وموظفي التعليم وكذلك العلاوات المرفقة بالرواتب؛ والمدفوعات على المواد أو المعدات التعليمية؛ إضافة إلى تكلفة التشغيل غير المباشرة، مثل: الطاقة والمياه والاتصالات السلكية واللاسلكية، وصيانة المرافق والبنية التحتية، والنقل، والضرائب والتأمين، وما إلى ذلك (Hayati, et. Al., 2018: 245). ومن ثم، يمكن القول: أنه بقدر ما توجد خطط واضحة للتكلفة وآليات دقيقة لتقديرها، بقدر ما تتأثر الاستدامة المالية سلباً أو إيجاباً.

هـ - الاستدامة المالية والسيولة:

تعتبر "السيولة النقدية" Liquidity في المؤسسة من المحددات الرئيسة للاستدامة المالية، ويمكن قياس مخاطر السيولة من خلال فجوة السيولة ونسبتها؛ حيث تعبر فجوة السيولة عن الفرق بين الموجودات والمطلوبات في الأوقات الحالية والمستقبلية، ونسبة السيولة هي مقدار رأس المال المتاح للاستثمار والإنفاق (Wafula, 2016: 10)، ويعد تحليل نسبة السيولة النقدية Cash Liquidity من الأمور المهمة في تعرف حالة الاستدامة المالية للمؤسسة الجامعية، ويشير هذا المفهوم إلى: "تعرف ما إذا كانت المؤسسة لديها القدرة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل من عدمه"، بما في ذلك مواردها النقدية الموجودة، أو المتوقعة آجلاً أو لمدة (12) شهراً (AL Kharusi and Murthy, 2017: 29-30)، ومن ثم فهي جزء من الاستدامة المالية، كما أنها تعد مؤشراً عليها.

و- الاستدامة المالية وإدارة الأصول الاستراتيجية:

تعرف الأصول Assets بأنها: "منافع اقتصادية تسيطر عليها الجامعة، كنتيجة للمعاملات أو الأحداث السابقة"، وتتضمن الأصول الثابتة والأصول

الرأسمالية، والأصول غير المادية، مثل: السمعة Reputation، والملكية الفكرية؛ وعليه تعتبر إدارة الأصول الاستراتيجية Asset Strategy Management والنققات الرأسمالية ضرورية لاستمرارية الجامعة وتطويرها ونموها، وغالبا ما تتضمن أية استراتيجية أو إطار لإدارة الأصول مجموعة من الخطوات الدينامية، لمراقبة دورة حياة الأصل Asset Life cycle، والتي تبدأ بالتخطيط طويل الأجل والسنوي، واستحواذ وامتلاك الأصل وتسجيله، مرورا باستخدامه وصيانته والحفاظ عليه، والتخلص منه عند انتهاء عمره الإنتاجي، وهي عملية تتعلق بجميع مراحل إدارة الأصول (The University of Auckland, 2001: 2-4)، ومن ثم، يمكن تعريف إدارة الأصول الاستراتيجية للجامعة بأنها: مجموعة العمليات والجهود المخططة التي تقوم بها الجامعة لضمان رفع مستوى إدارتها وكفاءة استخدامها لأصولها المادية والتقنية والبشرية واستثمارها، ومن ثم تحقيق التطور والتميز؛ وبالتالي فهي تعد مدخلا محوريا لتحقيق الاستدامة المالية.

ز - الاستدامة المالية وتشارك التكاليف:

نظرا لأن أنظمة التعليم العالي كانت ولا تزال تواجه تحدي استيعاب الأعداد المتنامية من الطلاب، مع الرغبة في عدم المساس بجودة التعليم، اتجهت الحكومات نحو إحداث توازن بين الموارد العامة والخاصة لتوفير نظم تعليم عالي أكثر شمولاً وفاعلية واستدامة، ومن ثم تحولت نحو التمويل من خلال جمع إيرادات إضافية، أو زيادة في الرسوم الدراسية، والتي يطلق عليها أحيانا "مساهمات الطلاب" Students' Contributions ويستخدم مفهوم "تشارك التكاليف" هنا لتحقيق هذا التحول أو تلك المساهمات، بما في ذلك إدخال رسوم دراسية لم تكن موجودة من قبل، أو فرض زيادة في رسوم كانت موجودة، كما يمكن أن تتطوي على تخفيض أو حتى تجميد منح الطلاب أو دفع رسوم مقابل استخدام المصادر التعليمية، والمرافق الترفيهية والسكن والنقل والتسجيل. وعمليا طبقت العديد من الدول هذا المفهوم - وعلى سبيل المثال- في إنجلترا زادت الرسوم الدراسية بشكل كبير عامي (1998)، و(2006)، وفي ألمانيا عام (2007/2006) (The European Commission, 2014:8-9).

يُستنتج مما سبق أن مفهوم تقاسم التكاليف وتشاركتها يمثل بأشكاله المختلفة تحولاً من الاعتماد شبه الكلي في التمويل على المصادر الحكومية إلى مشاركة الطلاب أو الأسر في تكلفة تعليم أبنائهم، وبالتالي توفير مصدر دخل مأمون يساعد في تحقيق الاستدامة المالية، وإن كان تطبيق ذلك يتطلب ضمان العدالة وحق الوصول للتعليم العالي أمام الطلاب مع ضمان الفعالية.

ح- الاستدامة المالية والاستثمار:

يعبر الاستثمار Investment عن "التضحية بقيمة Value معينة حالية مقابل بعض القيم المستقبلية غير المؤكدة". وتتقسم الاستثمارات إلى نمطين، أحدهما: الاستثمارات الحقيقية التي تنطوي على نوع من الأصول الملموسة مثل: الأراضي والآلات والمنشآت، فضلاً عن الاستثمار في المنتجات الفكرية... الخ، والآخر: الاستثمارات المالية التي تتضمن عقوداً ورقية أو إلكترونية مثل: الأسهم والسندات، مع ملاحظة أن كلا منهما ينطوي على توظيف أموال مع هدف رئيس لتحقيق دخل إضافي أو نمو في القيم (Levišauskaite, 2010:18)، وتسعى كثير من الجامعات إلى تبني برامج استثمارية تستطيع من خلالها تحقيق استدامة مالية، ومنها-على سبيل المثال- جامعة ملبورن University of Melbourne بأستراليا التي وضعت إطاراً للاستثمار المستدام Sustainable Investment Framework تمثيلاً مع خطتها للاستدامة المالية، ويحدد هذا الإطار نهج الجامعة للاستدامة؛ حيث تمتلك محفظة استثمارية Investment Portfolio بلغت قيمتها في يونيو (2017) حوالي (2) مليار دولار أمريكي. ويتم استثمار المحفظة بشكل أساس من خلال صناديق استثمارية مجمعة مع مستثمرين آخرين، ويسهم ذلك في تحقيق أفضل العوائد، من خلال الاستخدام النشط لحقوق الملكية الخاصة بها (University of Melbourne, 2018). وتأسيساً على نظرية القيمة المركبة، يمكن القول: أن استثمار الجامعة في مواردها وأن مخرجات هذه الموارد، يشكل عملاً مشروعاً ومدخلاً مهماً لتحقيق الاستدامة المالية.

وباستقراء ما سبق من تعريفات للاستدامة عموماً، ولمفهوم الاستدامة المالية، وعلاقته ببعض المفاهيم ذات الصلة، نلاحظ أن مفهوم الاستدامة المالية في المؤسسات الجامعية ينطوي على ما يلي:

➤ استراتيجية مؤسسية استباقية طويلة الأجل للحفاظ على النمو المستدام والصحة المالية، والاستقرار المالي، بما يجنب المؤسسة الجامعية التعرض للمخاطر المستقبلية.

➤ مدخل للاستدامة التنظيمية، ومن ثم للبقاء والتميز والمنافسة.

➤ وسيلة وليست غاية، فهي وسيلة لتحقيق أهداف الجامعة عن طريق الترشيد والتطوير والاستثمار في أنشطتها الأكاديمية والبحثية والمادية.

➤ إدارة تغيير في السياسات والاستراتيجيات والخطط تستهدف تحقيق الكفاءة والاستمرارية.

➤ عملية شمولية وتكاملية في النظرة إلى المؤسسة الجامعية.

➤ مؤشر لقياس مدى نجاح الجامعة اليوم دون المساس باحتياجات المستقبل.

➤ عملية ديناميكية مستمرة ومعقدة، يحتاج تحقيقها إلى تضافر الجهود وتقاسم التكاليف بشكل عادل ومنصف.

➤ مخزون مالي وتمويل آمن يمكن الجامعة من تأدية وظائفها على نحو مميز عبر مدى زمني طويل.

➤ إدارة مالية للموارد والأصول المتاحة، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لأنشطة المالية، مما يعني تطبيق مبادئ الإدارة العامة لتحفيز واستدامة الموارد المالية للجامعة.

➤ استثمار استراتيجي للموارد (المادية والبشرية والفكرية والطبيعية)، ومراقبة للتكاليف، ونمو للإيرادات/الدخل، مع الحفاظ على حق الأجيال المستقبلية.

➤ ثقافة تنظيمية والتزام قيادي ومؤسسي نحو: تحسين السمعة، وتخفيض التكلفة، وإدارة المخاطر، والحفاظ على رأس المال وتعظيمه، وتحقيق الشفافية والمساءلة.

ثانياً: أهداف الاستدامة المالية وأهميتها للجامعات:

تهدف الاستدامة المالية وفقاً لبومان (Bowman, 2011) إلى الحفاظ على الخدمات أو توسيع نطاقها، مع تطوير القدرة على مواجهة الصدمات الاقتصادية العرضية على المدى القصير، ويتطلب ذلك مرونة مالية على المدى الطويل، نظراً لأن الكثير من المؤسسات تخدم مجتمعات ذات احتياجات عالية، وتتطلب خدمات متسقة ومتاحة باستمرار (p:93).

كما بات يُنظر في قدرة المؤسسات الجامعية على تحديد وتحليل التكلفة الكاملة، وإمكانية تنويع مصادر دخلها للحصول على الاستدامة المالية والالتزام بمهمة جديدة ومستقبلية كتحد رئيس لهذه المؤسسات، لاسيما وأن الهدف من الاستدامة المالية هو ضمان تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ضمانها لدخل كاف يمكنها من الاستثمار في أنشطتها الأكاديمية والبحثية المستقبلية، ومواصلة النمو المالي المستدام. وبالتالي يجب النظر إلى استثمار الصناديق الداخلية التي تملكها الجامعة، وإيجاد طريقة لخفض تكلفة مواردها الخاصة، لاسيما وأن الحفاظ على هذه القدرة من خلال الإمداد الداخلي والوفاء باحتياجات الجامعة يعد التحدي الأعظم في إدارة هذه المؤسسات اليوم، وهو ما يلقي بدوره الضوء على أهمية الاستدامة المالية (Afriyie "A", 2015: 20)، لذلك تستهدف الاستدامة المالية تقليص ما قد تواجهه الجامعات من مخاطر تهدد وجودها واستمراريتها، كما تكمن أهميتها ليس فقط في مجرد تحقيق البقاء وإنما التميز والمنافسة والوفاء باحتياجات الأجيال القادمة على المدى الطويل.

ثالثاً: استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية ومصادرها في الجامعات:

تتنوع استراتيجيات ومصادر تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة الجامعية وفقاً لظروف كل جامعة وأهدافها، بل وظروف المجتمع الذي تتواجد فيه والقوى والعوامل التي تحكمه. إلا أنه في كل الأحوال -وكما سبقت الإشارة - ينبغي عدم قصر تحقيق

الاستدامة على المعنى المباشر والمتضمن تنوع وتوفير السيولة أو الموارد المالية للمؤسسة الجامعية للوفاء بخطتها المستقبلية فحسب، بل ينبغي النظر إلى توفير مقوماتها، من تطوير للإدارة الجامعية وأدائها، وأساليب ممارستها لعملياتها، واهتمامها بالابتكار والاستثمار، وحسن استغلال مواردها التنظيمية وتنميتها، فضلا عن بناء استراتيجيات تمويلية تتكامل مع استراتيجية الجامعة وخططها وبرامجها، وغير ذلك من مقومات تعزز الاستدامة المالية.

بناءً عليه، يمكن تناول استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية ومصادرها،

على النحو التالي:

أ- استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية:

يورد (Criterion Content Team, 2013) ثلاث استراتيجيات دينامية، لتحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة الجامعية، ويتوقف نجاحها على تحقيق التوازن بينها، وحسن التخطيط لاستخدام الموارد الجامعية، وهي:

• **استراتيجية توليد الدخل: Income Generation**، وفيها تبحث الجامعة عن أشكال بديلة من الدخل لدعم عملياتها، مثل: تسويق البحوث، وتبرعات الخريجين وغيرها.

• **استراتيجية تعزيز الكفاءة Boosting Efficiency**، وتسعى هذه الاستراتيجية للبحث عن فرص تحد من الازدواجية، والتفكير في الاستراتيجيات المبتكرة؛ لتحسين العمليات وبناء الشراكات والتقليل من الهدر في المؤسسة بما يؤثر إيجابا على الكفاءة.

• **استراتيجية النماذج الاستثمارية المبتكرة: Innovative Investment Models**، وترتكز على الاستثمار في الموارد والأصول بطريقة ابتكارية لتعزيز الأداء المالي.

ويقسم (Greenwell, 2017) استراتيجيات تحقيق الاستدامة والاستقرار المالي إلى نمطين اثنين؛ يرى أن المؤسسات على اختلافها تستخدمهما، من منطلق أن هدف الجميع هو الحفاظ على الاستقرار المالي وتحقيق الربحية وصولا للاستدامة

المالية، وأن هذا الهدف موجود في كل من القطاعات الربحية وغير الربحية، وهو ما يمكن تناوله كما يلي:

1-الاستراتيجيات الاستباقية Proactive Strategies: تركز على زيادة الإيرادات والتوسع، وزيادة قدرات الابتكار، وتخفيض التكاليف من خلال إعادة التنظيم والتركيز على التكامل الوظيفي، بما يحقق كفاءة العمليات ويقلل من الهدر، ويعظم الإيرادات.

2-الاستراتيجيات الارتكاسية أو استراتيجيات رد الفعل: Reactive Strategies، ويتم استخدامها أثناء التقلبات السريعة في ظروف السوق أو عند حدوث ضغوطات مالية، ومن ثم يطلق عليها أحيانا الاستراتيجيات التفاعلية، لأنها تتفاعل مع الظروف المتغيرة، وهي تركز على تخفيض التكاليف أو توليد النقدية ظاهريا، وتشمل خفض الأجور، أو تقليل عدد الموظفين، أو تقليل الخدمات المقدمة؛ وعلى عكس الاستراتيجيات الاستباقية، فإن هذا النمط من الاستراتيجيات الارتكاسية قد يؤثر سلبا على أداء العمل (18-15:pp).

ب- مصادر تحقيق الاستدامة المالية:

تتنوع المصادر التي ترتادها المؤسسة الجامعية لتحقيق الاستدامة المالية وفقا لاستراتيجياتها وأهدافها، مع الأخذ في الاعتبار دينامية هذه المصادر، وأنها قد تسفر عن نتائج إيجابية غير مباشرة. فقد يحدث التطوير ترشيدا في التكلفة، كما قد يترتب على الاستثمار المزيد من التطوير. ويمكن تصنيف مصادر تحقيق الاستدامة المالية بالمؤسسات الجامعية كما يلي:

1- مصادر تركز على تطوير هيكل المؤسسة الجامعية وبنيتها:

عند استعراض تجارب بعض الجامعات الأجنبية في سعيها لتحقيق الاستدامة المالية نجد أنها قد تلجأ إلى استحداث برامج تمويلية جديدة، وتتخلى عن بعض البرامج أو التنظيمات الفرعية المكلفة، كوسيلة للتطوير وفي ذات الوقت لترشيد النفقات وزيادة الرصيد النقدي وتوفير رأس المال المباشر، ومن تلك المصادر:

• **استحداث برامج تمويلية Funding Programs** تعزز من

عمليات استقطاب المانحين والداعمين: ففي بريطانيا-مثلا- تم استحداث

بعض البرامج التمويلية لحث المانحين للإنفاق على الطلاب، بما يخفف

الضغط على الجامعات ويضمن لها استدامة مالية مستقبلية

(Financial Sustainability Strategy Group “FSSG”, 2016: 6-7)

ب- إنشاء وحدات خدمية خاصة ومرافق مدفوعة الأجر: كالمطاعم والملاعب

وغيرها من المرافق الأخرى، فمثلاً تبنت بعض الجامعات الأمريكية في هياكلها

التنظيمية إنشاء وحدات للدعم المالي وتحقيق الاستدامة المالية، تقدم خدمات مدفوعة

الأجر a Fee – for – Service Structures وتحصل على رسوم مالية إضافية.

• دمج بعض الوحدات والأنشطة المتشابهة في كليات الجامعة

تحت إدارة واحدة: للحد من التكاليف المتكررة وتوفير الوقت والجهد،

فضلا عن تقليل نسب الأخطاء والتضارب الذي قد يظهر مع ضعف

التنسيق بين الإدارات في الكليات المختلفة.

• تنوع الخدمات التعليمية والأكاديمية مدفوعة الأجر: عن طريق

تقديم دورات تدريبية، وبرامج تعليمية، ودرجات علمية تستغرق وقتا وموارد

أقل، مثل: برامج التأهيل التربوي، وريادة الأعمال، وبرامج إعداد الفنيين،

والتدريب على المهن الحرة وغيرها، من البرامج المتجددة التي تواكب

متطلبات السوق، وتراعي احتياجات قطاع الأعمال العام وتوجهات القطاع

الخاص محليا وعالميا، وترتكز على استثمار تقنيات التعليم عن بعد،

مثل: ما يقدم في كليات المجتمع بأمريكا، والكليات التكنولوجية في فرنسا

(Johnstone, 2008: 21).

• إنشاء وحدات ذات مواصفات محددة لإدارة وتشغيل بعض

الأصول الجامعية واستثمارها: وهذه الوحدات غالبا ما تخضع في

الإشراف عليها للقيادة العليا بالجامعة، ويتولى إدارتها أساتذة وكفاءات من

تخصصات متنوعة كأساتذة التمويل، والاقتصاد، والاستثمار والتسويق،

ويشارك في مجالس إدارتها بعض الخبراء ورواد الأعمال من القطاعات

الإنتاجية، كوسيلة لإدارة المشاريع الاستراتيجية التجارية والاستثمارية التي تقوم بها الجامعة مع المؤسسات الأخرى والقطاع الخاص.

2-مصادر تركز على ترشيد التكلفة وترتيب الأولويات واستخدام التقنيات والحد من العمالة: ومن ذلك:

• **الشراكة في الممتلكات والموارد Sharing in Position and Resources**

؛ حيث تلجأ بعض المؤسسات إلى بناء شراكات مع جامعات/ كليات تحقق الاستخدام المشترك للمرافق والموارد الجامعية، بحيث تقلل النفقات. بيد أن ذلك يتوقف على اختيار الشريك المناسب وإدارة الموارد بما يضمن تحقيق الفائدة للطرفين.

• **التحول من التكلفة الحكومية إلى التكلفة المعتمدة على الشراكة**

مع الطلاب وأولياء الأمور: تبنت-على سبيل المثال- كل من كندا والولايات المتحدة وأستراليا وبريطانيا تطبيق هذا التحول في تمويل المؤسسات الجامعية، من خلال مفهوم "تقاسم التكاليف" Cost-Sharing الذي سبقت الإشارة إليه (Johnstone, 2008: 20-21). وتستند فكرة هذا المصدر على أن الطالب ينبغي أن يتحمل نسبة من الأعباء المالية لتعليمه، وعمليا قامت بريطانيا-كما ذكر آنفا- برفع الرسوم الدراسية عام (1998)، كما شكلت لجنة خاصة لبحث توفير مصادر تمويلية جديدة، وبناء على توصية اللجنة اتخذت الدولة عدة إجراءات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات، كان أهمها تخفيف الإنفاق الحكومي على المنح الطلابية، وأن يتحمل الطالب جزءاً من نفقاته التعليمية. (Browne, et. Al., 2010: 3-4)

• **تبسيط الهياكل والإجراءات الإدارية وتكثيف استخدام التقنيات**

الحديثة في الاتصال والعمليات الإدارية: حيث سعت كثير من المنظمات

الجامعية التي تستهدف تحقيق معدلات أعلى من الاستدامة إلى الحد من الإجراءات الإدارية التي تستنزف الوقت والجهد وتسبب هدراً في الكلفة، فضلاً على التقليل من استهلاك الموارد. ومن ذلك تطبيق البرامج الإدارية المتطورة، والاستعانة بأنظمة إدارية إلكترونية تقلل من العمالة الإدارية والاستخدام الورقي، وتخفيض من كثافة التشغيل اليومية، مع الحفاظ على الجودة. ومن ثم صار تبسيط الهياكل والإجراءات الإدارية من سمات الجامعة المعاصرة.

3- مصادر تركز على الاستثمار في الأصول والموجودات الاستراتيجية المادية وغير المادية: ومن ذلك:

• استغلال نسبة من المباني والتجهيزات المادية في أنشطة تجارية، فلقد اقترحت (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OECD"، 2004) بأن المؤسسة الجامعية التي تريد تحقيق استدامة مالية مطالبة بالتركيز على تعويض كل ما تنفقه من تكلفة اقتصادية، كما أنها مطالبة بتوفير مصدر دخل ثابت من خلال الاستثمار في ما تمتلكه من موجودات طبيعية Physical، وبشرية، وفكرية، بما يحافظ على قدرتها الإنتاجية المستقبلية ويمكنها من تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية على المدى الطويل (ص: 35)، وهذا التوجه نحو الاستثمار الآمن يستهدف تعظيم الأرباح وتحقيق الاستدامة المالية، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على رأس المال والأصول الاستراتيجية الجامعية فلا تتعرض لمخاطر الخسارة أو الهدر، واتخاذ تدابير احتياطية، فلا يتجاوز معدل استثمارها (20%) من رأسمالها الاستراتيجي، كذلك اعتماد محفظة استثمارية Investment Portfolio تحقق نمواً مضموناً على المدى البعيد، وتتضمن أنشطة استثمارية تقوم بها المؤسسة، وتحتوي على

مجموعة واسعة من الأصول المالية؛ كالأسهام والسندات والصناديق المشتركة مع مؤسسات أخرى، وتعتبر المحفظة عن: "مجموعة الاستثمارات المختلفة التي يراهن فيها المستثمر على تحقيق ربح أو دخل، مع الحفاظ على المبلغ الرئيس المستثمر". وثمة تأكيدات بارتباط المحفظة بمعدل النمو المستدام، باعتبار أن الاستثمار له تأثير مباشر على الاستدامة، وإن كان هذا النوع من الاستثمار يحقق عائداً منخفضاً إلا أنه على المدى الطويل يحقق استدامة أكثر (Afriyie "A", 2015: 23)، وفي دراسة قام بها (Afriyie "B", 2015) تبين أنه يمكن التنبؤ "بمعدل الاستدامة المالية" في الجامعة من خلال معادلة بسيطة، تتضمن ثلاثة عوامل رئيسية ومؤثرة تفسر (20%) من الاستدامة المالية هي: العلاقات العامة للمؤسسة الجامعية (Public Relation (PR)، المحفظة الاستثمارية (IP)، القيادة الحقيقية/الأصيلة (Authentic Leadership (AL) وقد لخصها في هذه المعادلة (y = βPR + βIP + βAL) (21:p). ومن أمثلة الاستثمار في الأصول الثابتة، ما قامت به جامعة ترينتي بدبلن Trinity Dublin من مشاريع استثمارية في أصولها العقارية، حيث أبرمت عقوداً إيجارية تسمح باستخدام المباني لغير الأكاديميين، إضافة إلى شراء عقارات تجارية . (European Universities Association, 2011:35)

• **التوسع في الاستثمار الفكري والابتكاري:** وذلك من خلال وضع الضمانات لبراءات الاختراع وحماية حقوق الملكية الفكرية، حيث اتضح أن جزءاً كبيراً من الاستدامة المالية للمؤسسة الجامعية يتحقق إذا نجحت في استثمار رأسمالها البشري والفكري بمعدل يكفي للمحافظة على نمو قدرتها الإنتاجية، وبجودة تتناسب مع احتياجات المستفيدين، والمجتمع الخارجي، ويتعلق ذلك بالشروط اللازمة لإنجاز الأعمال التعليمية

للمؤسسة بأكملها (أي تعلم الطلاب وإنجازهم، وجودة البحوث والمخرجات العلمية، ودعم شراكة أرباب العمل والمجتمعات المحلية... الخ)، بما في ذلك القوة الإنتاجية اللازمة لتحقيق ذلك (الموظفين، وآليات المحافظة على الملكية الفكرية، والبنية التحتية، والمعدات والنظم والحوكمة، والإدارة)

(New Sustainability Issues Working Group, JNCHES, 2001: 4).

وبوجه عام، يرى (Tewarie, 2011) أنه بجانب ضرورة دعم الدولة للاستدامة المالية للجامعة وضرورة استمرارية هذا الدعم؛ لضمان الاستقرار المالي، فإن الجامعة يجب أن تمضي قدما بالتوازي مع جهود الدولة في ثلاثة مسارات أو طرق، مهما كانت الاستراتيجية التي تستخدمها أو المصدر الذي تراتده لتحقيق الاستدامة المالية، هي:

- تطوير مجموعة من الآليات و/ أو المسارات، ذات الصلة في جوهرها بتقديم أعمال التعليم والبحوث والخدمات بطرق مبتكرة.

- استغلال الفرص التجارية في الأنشطة المرتبطة بالجامعة لتوليد الدخل مثل: السكن والمطاعم والمرافق، والمكتبات، وما إلى ذلك.

- إنشاء هياكل وبنية أساسية لدعم مبادرات جمع الأموال وإشراك المانحين المحتملين، وجذب التمويل، وإنشاء الصناديق الوقفية، ووحدات ذات وظائف وأهداف نوعية متخصصة على المستوى الداخلي والخارجي، وتعزيز شراكة القطاع الخاص للتمويل المستدام (p:4).

كما تكاد تجمع الأدبيات على أن نجاح أي استراتيجية أو مصدر للاستدامة المالية يقتضي توافر مجموعة من المقومات يأتي على رأسها:

1- امتلاك المؤسسة للمعرفة التسويقية (Marketing Know

how): فلا يمكن الفصل بين الاستدامة المالية والتسويق، ولكي تستطيع

المؤسسة استقطاب متبرعين أسخياء وتحويلهم من مجرد متبرعين إلى

مناصرين فهي مطالبة بمستوى مرتفع من المعرفة والقدرة التسويقية.

2- الاستغلال الفعال للتقنيات الحديثة Effective utilizing of new technology، فعلى الرغم من التكلفة التي تتطلبها وسائل التقنية الحديثة على المدى القصير إلا أنها أكثر فعالية في تحقيق الاستفادة المالية على المدى البعيد، سواء من حيث فاعليتها وسرعتها أو من حيث توفير الكلفة المالية والجهد البشري. وقد تكون وسائل التواصل الاجتماعي مثل: (تويتر وفيسبوك وواتس آب) نوافذ فاعلة للاتصال والتواصل والتسويق.

3- تعزيز الشراكات المجتمعية Promote Community Engagement تشكل المؤسسة صورة افتراضية لما تقدمه من إضافات للمجتمعات التي تخدمها؛ مما يمثل تحديًا فريدًا لتعزيز الملكية والتعاون مع أفراد المجتمع مع الحفاظ على البرامج والمهام الداخلية بالمؤسسة، ولعل تأسيس وإشراك المعنيين داخل المجتمع وبناء نظام داعم من المجتمع المحلي يوفر للمؤسسات موردًا من الخبرات المتنوعة مع إحساس بالملكية للمجتمعات التي تخدمها.

رابعًا: التخطيط لبناء الاستدامة المالية:

بداية تجدر الإشارة إلى أنه توجد مجموعة من الأسس والمرتكزات التي تنهض عليها عملية التخطيط الناجح لبناء الاستدامة المالية وإدارتها في المؤسسة الجامعية، ومن ذلك ما أشارت إليه (León, 2001) على النحو الآتي:

1- التخطيط المالي والاستراتيجي: فإذا لم يكن لدى الجامعة رؤية مستقبلية واضحة فيما يتعلق بأهدافها التنظيمية والتمويلية فإنها ستكون فريسة للتخبط والعشوائية، كما ستزداد احتمالات تعرضها للعثرات والأزمات المالية مستقبلاً.

2- تنوع مصادر الدخل المؤسسي: باعتبار أن اعتماد الجامعة على مصدر وحيد لزيادة دخلها يمثل مخاطرة كبيرة باستمرارها على المستقبل

البعيد، ومن ثم ينبغي تنويع المصادر الداخلية والخارجية؛ حتى تتحقق شروط الأمان وتزداد فرص استدامتها مالياً.

3- **اتباع سياسات إدارية ومالية ملائمة:** ترتبط الاستدامة المالية بوجود إدارة فاعلة للموارد المؤسسية واستغلال كل ما تتميز به من إمكانيات على المستوى الأمثل من أجل ضمان تدفقات مالية، مع مراعاة سد الثغرات وجوانب الخلل التي تسبب هدراً أو ضياعاً للموارد المؤسسية، ويمكن ذلك من خلال التوجيه والرقابة، وتفعيل مبدأ المساءلة الإدارية.

4- **خلق روافد مالية جديدة:** لا تقف فعالية إدارة الجامعة في تحقيق الاستدامة المالية عند المحافظة على مستوى موجوداتها وممتلكاتها دون تبديد أو هدر، بل يتحقق ذلك من خلال الدخول في مشاريع واتفاقيات تجارية، وبناء شراكات جديدة مع هيئات صناعية ومؤسسات إنتاج، وبرامج للمنح الدراسية، واستقطاب الرعاة والممولين من رجال الأعمال، وتعظيم فرص الاستثمار بما تمتلكه الجامعة من رأس مال فكري وبشري ومادي (pp:15-17).

وفي سياق ما سبق، يحدد معهد الاستدامة (SI) Sustainability Institute بولاية بنسلفانيا، ست خطوات لتخطيط وبناء استدامة مالية استراتيجية، سواء على مستوى الجامعة أو وحدة منها، وهي (Penn State's Sustainability Institute, 2016):

1- **فهم الاستدامة، وتهتم بمدى الوعي والفهم المشترك للاستدامة المالية بين فريق التخطيط.**

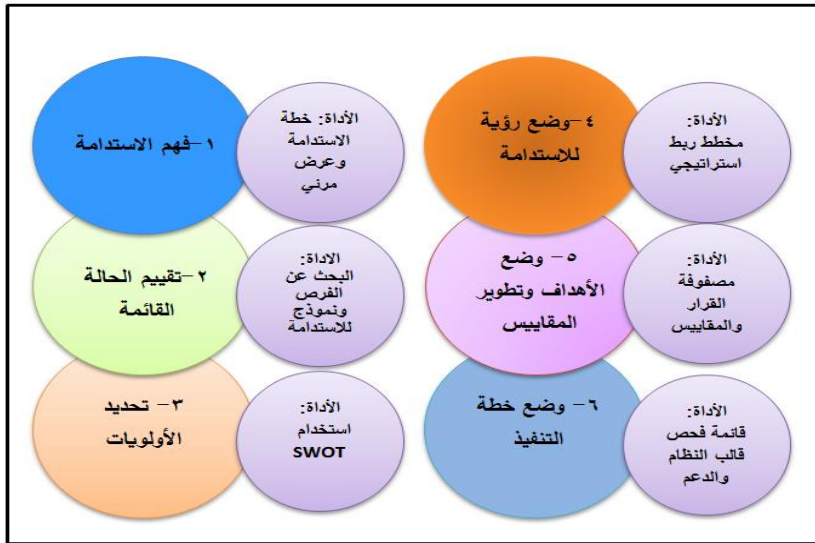
2- **تقييم الحالة القائمة، بمعنى تعرف واقع تعامل الجامعة مع الاستدامة المالية.**

3- **تحديد الأولويات، بالتركيز على المجالات ذات الأولوية في تحقيق الاستدامة من خلال النظر للبيئة الداخلية والخارجية.**

4- وضع رؤية للاستدامة: بمعنى تحديد التأثير المستقبلي المرجو تحقيقه من وراء الاستدامة.

5- وضع الأهداف وتطوير المقاييس، التي تساهم في صنع القرارات، وتحديد كيفية التقييم.

6- تطوير خطة التنفيذ، وهي تعبر عن الإرادة الحقيقية لتنفيذ الاستدامة وتحدد من يقوم بالعمل؟ ومتى؟ وكيف؟ وغيرها من إجراءات التنفيذ (P:4) . وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (1) مراحل بناء الاستدامة المالية

(Penn State's Sustainability Institute, 2016:4)

خامسًا: تقييم الاستدامة المالية في الجامعات:

يساعد تحديد مستوى الاستدامة المالية للمؤسسة الجامعية في تقديم خدمة مزدوجة تتضمن تحديد كفاءة التعليم وفعاليتيه، وإعادة تخصيص الأموال، إضافة إلى التنبيه المبكر لمواجهة أية أخطار أو أزمات مستقبلية. كما أن التحليل الجيد للظروف المالية للجامعة يمكن أن يساهم في تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها تغيير الوضع، وتوجيه سياسات الجامعة وقراراتها.

ويعزى التوجه نحو إنشاء/ تطوير مجموعة من المقاييس والمؤشرات لتقييم الأوضاع المالية للجامعة، إلى عدة أسباب أوردتها (Lucianelli and Citro, 2017)، وهي: الرغبة في تحقيق إدارة وميزة تنافسية أفضل؛ الحاجة إلى معايير تقييم لقياس أثار السياسات العامة للجامعات؛ الحاجة إلى تعرف مدى تحقق الأهداف، والتنبؤ بالأوضاع المالية المستقبلية؛ الحفاظ على القوة المالية من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة؛ وأخيراً، الحاجة إلى رصد التغيرات المالية الناجمة عن التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية (30-28:pp).

وفي هذا الصدد، يذكر (Lindgreen, et. al., 2016) أن محاولات تقييم الاستدامة المالية والسعي إلى قياسها قد أنتج مجموعة متنوعة من الأساليب والوسائل، وإن كان يصعب تقنينها؛ نظراً لتنوع البيئات والأنساق التي توجد بها (p:2)، وعلى الرغم من ذلك يوجد بعض المداخل أو الأدوات والمقاييس التي تتسم بالفاعلية في تقييم الحالة المالية للجامعة، ومن ذلك مدخل "التكلفة القائمة على النشاط" Activity-Based Costing (ABC)، وهو يركز على تحديد الأنشطة المؤسسية، وتكلفة كل نشاط، والهيكل الرئيس لهذا المدخل هو الموارد والأنشطة وبرامج التشغيل، وعلى الرغم من احتياجه إلى جهد ووقت للتحقق من دقة استخدامه إلا أن ثمة أدلة تشير بأنه يحقق إفادة إدارية كبيرة، فهو إضافة إلى تقدير تكاليف الأنشطة التعليمية يقدم معلومات استطلاعية أكثر ملاءمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية (55: 2012, Bellis).

كما أن من المؤشرات التي نالت استحساناً من العلماء في الآونة الأخيرة، المؤشر المالي المركب The Composite Financial Index (CFI) كطريقة لتحديد درجة الضائقة المالية داخل الجامعات أو مدى صحتها مالياً؛ حيث يذكر (Lucianelli and Citro, 2017) أن هذا المؤشر يعد الأكثر فائدة في مؤسسات التعليم العالي، لسهولة استخدامه ووضوحه وشموليته نسبياً، ولأنه يوفر فهماً أفضل للصحة المالية (33-30:pp). كما يعد أحد المقاييس المستخدمة على نطاق واسع في التعليم العالي. وهو يعتمد على المعلومات المستخلصة من تحليل التقارير/ البيانات المالية، ويستخدم أربع نسب لقياس الجوانب المختلفة للاستدامة

والصحة المالية للمؤسسة، وهي: نسبة الاحتياطي الأساسي؛ ونسبة صافي إيرادات التشغيل؛ ونسبة الصلاحية/ القدرة على البقاء (مقدار الديون التي يمكن سدادها)؛ ونسبة صافي معدل أداء الأصول وإدارتها. هذا مع الأخذ في الاعتبار أن ارتفاع (CFI) لا يدل بالضرورة على أن المؤسسة ناجحة تماما في سياق إنجاز المهمة، على الرغم من أن انخفاضه قد يؤثر على وجود تحديات إضافية University of (Maine at Augusta, 2018:1).

وفي الإطار ذاته، يربط العلماء بين كفاءة نظام التعليم الجامعي وبين مستوى ما يحققه من استدامة مالية؛ حيث يشيرون إلى أن هناك أربع حالات من الاستدامة قد توصف بها المؤسسة الجامعية، مرتبة تنازليا (Sazonov, et. al., 2015) على النحو التالي:

• **حالة الاستدامة المالية الكاملة:** وتتميز بمستوى عالي من الغطاء المالي للمؤسسة الجامعية، وتعتمد تغطية نفقاتها على رأس المال التشغيلي بالإضافة إلى (أصول ثابتة، وأموال مستثمرة، وميزانية حكومية كافية).

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

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

• **حالة الاستدامة المالية الحرجة:** تتسم بعدم وجود غطاء مالي للمؤسسة الجامعية، ومن ثم تكون على حافة الإفلاس، وتسعى كافة المؤسسات الجامعية إلى

تحقيق الحالة الأولى بما تتضمنه من استقرار مالي حالي، وضمان مالي مستقبلي (pp:36-37).

وعلى الرغم من وجود مقاييس ومؤشرات كثيرة لتقييم الاستدامة المالية، إلا أن أغلب الأدبيات لا تحبذ الاعتماد على مقياس واحد في تقييم الاستدامة المالية للجامعات؛ نظرا لتنوع رسالة كل منها، وتعدد بيئتها، ولذلك، ثمة توجهات باستخدام عدة مؤشرات يمكن الاعتماد عليها للحكم على الأداء المالي، ومنها: العائد على الأصول، والإنفاق السنوي على البنية التحتية، ونمو الدخل وتنوعه، ومستوى الأمن المالي، والعلاقات الاستراتيجية، والسمعة، والقيادة، والقدرة على التكيف . (Wakeham, 2010:19)

سادساً: معوقات تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات:

هناك العديد من المشكلات التي قد تواجه المؤسسة الجامعية المعاصرة وتحد من وجود استدامة مالية فعالة بها، فقد أشارت دراسة (Velazquez, et. al., 2005) إلى أن من العوامل المؤثرة في استدامة مؤسسات التعليم العالي والجامعي المعاصرة ماليا: جمود الهيكل التنظيمي؛ ونقص التدريب؛ والمقاومة للتغيير؛ وضعف المحاسبية؛ وغياب مؤشرات الأداء؛ وفقدان سياسة تعزيز الاستدامة داخل الجامعة؛ وكثرة المشكلات التقنية (384-385 pp) ، إضافة إلى جفاف مصادر الدعم المالي؛ وتنامي أبواب الإنفاق وتعددتها؛ وتقلص جهات الدعم الخيري، ولعل العامل الأخير يعزى كما أشارت (León, 2001) إلى أسباب من بينها:

- نظر أغلب المؤسسات الجامعية للتبرعات كمصدر ثانوي للتمويل.

- ضعف الدافع الحكومي في بعض الدول لتشجيع المساهمات الخيرية.

- افتقاد المؤسسات غير الربحية في بعض الحالات لكثير من عناصر الثقة والمصداقية؛ مما يعوق الشراكة ويقلل الحماسة من المجتمع.

- ضعف القوانين الحكومية التي تضمن شفافية إجراءات عمل المنظمات

غير الربحية.

▪ التقلبات الاقتصادية وضعف الثقة في خطط الادخار بعيد المدى، مما يصرف أرباب الأسر نحو تركيز أولوياتهم على أسرهم الصغيرة دون اهتمام بالمؤسسات التعليمية (p:11).

الجزء الثاني: تجارب وممارسات بعض الجامعات الأجنبية في مجال تعزيز الاستدامة المالية:

بدايةً تجدر الإشارة إلى أن استعراض تجارب وممارسات بعض الجامعات لتحقيق الاستدامة المالية ليس حصرًا لها، أو اتجاهاً عالمياً تأخذ به كافة الدول أو الجامعات، ويمكن تطبيقه في أية جامعة، إنما هي إشارة غير مباشرة للحلول والتقنيات التي تستخدمها كل جامعة، بما يتفق وأهدافها، وإن كانت جميعها تتقاسم وحدة الهدف وهو تحقيق الاستدامة المالية بشكل أو بآخر، والرغبة في البقاء وتحقيق الجودة والتميز.

كذلك، فإن الحفاظ على درجة مناسبة من التنوع في الهيكل التمويلي للجامعات يعتبر المفتاح لتحقيق الاستدامة المالية، وهذا أحد أهم التحديات التي تواجه - على سبيل المثال - الجامعات في أوروبا؛ حيث تحاول توفير تدفقات مالية تضمن الاستدامة، مع قناعة بأن هذا الأمر لن يتحقق سوى لدى الجامعات ذات الهياكل المالية السليمة والدخل المستقر، كما لوحظ أن ضمان تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم يلزمها بالحفاظ على هيكل دخل متنوع، وضمان تمويل كاف ومستدام يغطي تكاليفها الأساسية والتشغيلية، ويعزز من قدرتها على مواجهة تحديات زيادة النفقات في بيئة عالمية ديناميكية ومعقدة (European Universities Association, 2011:8). لذا اتخذت معظم الجامعات إجراءات صارمة ووضعت خططاً استراتيجية محكمة للاستدامة المالية. وفي هذا الإطار يمكن تناول تجارب وممارسات بعض الجامعات الأجنبية في مجال تحقيق الاستدامة المالية، على النحو الآتي:

أولاً: بعض جامعات المملكة المتحدة:

قد تتضح الصورة أكثر للاستدامة المالية عند مراقبة تجربة المملكة المتحدة، التي حققت نجاحات ملموسة في جميع مجالات النشاط الرئيسية للتعليم العالي والجامعي؛ وذلك بسبب شفافية النظام في استخدام التمويل العام لضمان الاستدامة المالية طويلة الأجل. فقد أنشأت "مجموعة استراتيجية الاستدامة المالية" Financial Sustainability Strategy Group (FSSG) كما اعتمدت "مدخل شفافية التكلفة" (TRAC) Transparent Approach to Costing لتقدير التكاليف، وأجرت أبحاثاً عديدة أنتجت مجموعة من وثائق السياسات المهمة والممارسات الجيدة، وفي أواخر التسعينيات تم فعليا الارتكاز على نهج تقدير التكاليف، والسماح لجميع الجامعات والمؤسسات الأخرى في قطاع التعليم العالي لفهم تكلفة أنشطتهم المختلفة والدخل الذي يتلقونه. كما وصفت (FSSG) عددا من العوامل التي تقود التكاليف في نظام التعليم العالي على الجانب التعليمي، والتحديات المحتملة للاستدامة، وتشمل هذه التحديات تزايد عدد الطلاب، وارتفاع توقعات أصحاب العمل، وتنوع الأجندات الاجتماعية والاقتصادية للحكومة، والدولنة، والمنافسة، وتكاليف المعاشات، وارتفاع وتيرة تكاليف التشغيل بشكل أسرع بكثير من التمويل المتاح أو المتوقع (Lucianelli and Citro, 2017: 37). ووصولاً للاستدامة المالية تشير "مجموعة استراتيجية الاستدامة المالية" (New Sustainability Issues Working Group, JNCHES, 2001:7) أن المملكة المتحدة اتخذت إجراءات استثنائية نتج عنها هبوط النفقات المالية الحكومية في مؤسسات التعليم العالي بشكل كبير خلال التسعينيات، ويرجع ذلك جزئياً إلى اثنين من المصادر الجديدة للدخل تم إدخالهما، هما:

- رسوم الطلاب المتزايدة والتي أصبحت ذات أهمية كبيرة منذ (2007/2006)؛ حيث وفرت تدفقا تمويليا إضافيا كبيرا خلال العام الدراسي (2009 /2008).

- سياسة المنح المالية الجديدة للتدريس والتي وفرت تدفقا كبيرا، حتى أنه يمكن التنبؤ به كجزء من التمويل المهم للمؤسسات الجامعية (7:p).

ويشمل قطاع التعليم العالي في إنجلترا حوالي (129) مؤسسة، وهي عبارة عن هيئات مستقلة وغير هادفة للربح، حصلت على ما يقرب من نصف دخلها البالغ (22) مليار جنيه استرليني في العام الجامعي (2010/2009) من مصادر عامة، ويقدم مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا (The Funding Council) ثلث الاحتياجات المالية لهذا القطاع، ويشرف على استدامته مالياً (British House of Commons, 2011:3-4). ولعل من الأمثلة البارزة لجامعات المملكة المتحدة التي اتخذت إجراءات ثابتة نحو تحقيق الاستدامة المالية:

1-جامعة كيلي Keele University:

تعد "جامعة كيلي" إحدى الجامعات ذات التصنيف المرتفع بالمملكة المتحدة، (Keele University.QS top Universities, 2018)؛ حيث قامت بوضع خطة استراتيجية متكاملة تغطي الفترة ما بين عامي (2015-2020) لإدارة مركزها المالي ودعم أهدافها الاستراتيجية، وأهمها توفير الاستدامة المالية على المدى الطويل، والسماح بالاستثمار المناسب من أجل دعم مهمة الجامعة ورؤيتها لتكون جامعة رائدة قادرة على تقديم تعليم راق وبحوث علمية رائدة على مستوى العالم. وسعت هذه الخطة إلى ضمان تحقيق الاستدامة المالية من خلال عدة أهداف، أهمها:

(Keele University, 2017)

أ-الاستمرار في التطوير لتكون جامعة كيلي رائدة في مجال الأبحاث، وأن تكون معترفاً بها دولياً كمركز للتميز في التعليم والبحث العلمي.

ب-زيادة إيرادات منح البحوث من (16.5) مليون جنيه استرليني في الفترة (2014/2015) إلى (26.5) مليون جنيه استرليني في العام (2020/2021)، مع الوصول إلى فائض نقدي سنوي يتراوح بين (10-20) مليون جنيه استرليني بحلول عام (2020)، مع الالتزام بتوفير خدمة طلابية رائدة. ولتحقيق ذلك عمدت الجامعة إلى عددٍ من الإجراءات أهمها:

• تبني سياسة إدارية تستهدف زيادة الدخل وتوليد مستويات متزايدة من الفوائض والنقد من عمليات الاستثمار في البنية التحتية للجامعة، ومن خلال خطة تمويل واضحة.

• تشجيع توظيف استثمارات هيئة التدريس والعاملين بالجامعة في مجالات التطوير والنمو.

- إعطاء الأولوية الاستراتيجية لبرامج تنمية رأس المال من مصادر داخلية وخارجية.
- تشجيع جمع التبرعات وتقديم حملات من أجل التنمية.

ولعل مما يبسر تحقيق ذلك هو امتلاك الجامعة لشركة تابعة لها تسمى: "شركة كيلي للعلوم والأعمال المحدودة" Keele University Science and Business Park Ltd، تدير أصولاً ثابتة يزيد قدرها عن (175) مليون جنيه إسترليني، بحسب بيان المدقق في عام (2015/2014) وغالبية هذه الأصول تتكون من أراضي ومباني.

2-جامعة ستيرلنج: University of Stirling

هي إحدى الجامعات المتميزة في المملكة المتحدة. وقد تبنت خطة شاملة للاستدامة المالية عام (2012) تتكامل مع خطتها الاستراتيجية التي تم اعتمادها عام (2006)، وتصل مدة هذه الخطة (10) سنوات، وتمركزت حول المبادئ التالية:

- التكامل مع الاستراتيجيات الأخرى التي تبنتها الجامعة.
 - الارتباط بإدارة الموارد في كافة أنحاء الجامعة.
 - التركيز على الاستدامة طويلة المدى مع ضمان المرونة.
 - الارتكاز على إطار متنامي وقوي للاستثمار.
- وقد استهدفت الخطة تحقيق زيادة في الفائض لا تقل عن (6%) يتم توجيهه نحو الاستدامة، ولتحقيق ذلك تبنت الجامعة ثلاث استراتيجيات فرعية تنطوي على:
- مستوى آمن يحقق زيادة تشغيلية للأنشطة المتكررة من خلال خطط استثمارية ومستويات مستهدفة من الادخار.

- ضمان توفير مستويات مناسبة من رأس المال التشغيلي من أجل تمويل العمليات اليومية، وتوفير فائض للاستثمار، بما يتلاءم مع برنامج الاستثمار الاستراتيجي للجامعة.

- استحداث ودعم إدارة تجارية فاعلة ومحدودة لدعم الخدمة الجامعية.

(University of Stirling, 2012)

3- جامعة غرب إنجلترا بريستول The University of the West of

England Bristol

وهي إحدى الجامعات الرائدة في المملكة المتحدة، وتشغل ترتيبات متقدمة في التصنيفات المحلية والعالمية، فقد شغلت-على سبيل المثال- عام (2005) المركز التاسع وطنيا في تصنيف التايمز من بين أكثر من (120) جامعة بريطانية، والمركز (59) عالميا. تبنت الجامعة سياسة استثمارية وصفقتها بالأخلاقية لتوجيه صنع القرار فيما يتعلق بأية استثمارات مالية تقوم بها، يشمل ذلك: الاستثمارات المباشرة في الودائع المصرفية؛ والمساهمات في صناديق التقاعد؛ والمراجعة المنتظمة من قبل مدير المالية نيابة عن الجامعة، فضلا عن مراقبة الطلاب ومجلس التمويل. كما تركز السياسة الاستثمارية على إعطاء أهمية قصوى لتحسين الإدارة البيئية والاجتماعية والحكومية. وعليه ترى الجامعة أن استثمارها في أصولها الاستراتيجية واحتياجاتها النقدية وسيلة جوهرية تمكنها من تحقيق الاستدامة المالية.

(The University of the West of England Bristol "A", 2018)

وقد كشف التقرير المالي للجامعة عن عام (2018/2017) أن استراتيجية الاستدامة المالية حتى عام (2020) تركز على دعم الاستثمارية والاستدامة طويلة الأجل للجامعة، من خلال إدارة مالية ناجحة، ومن ثم ترتيب الأولويات المالية، وتوليد النقدية اللازمة عن طريق برامج الاستثمار الاستراتيجي في العملية التعليمية والبحثية، والبنية التحتية، وترشيد الإنفاق والتحكم في التكاليف، ومن ثم ارتكزت استراتيجية الاستدامة المالية للجامعة على:

▪ الاستمرار في الحفاظ على الإدارة المالية الناجحة وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات والفرص التي تحيط ببيئة التعليم العالي والبيئة الاقتصادية المتزايدة التغير. وللقيام بذلك، ينبغي توليد الأموال المطلوبة لدعم البرامج الاستثمارية الاستراتيجية في كل من المؤسسات الأكاديمية والبنية التحتية، والتحكم في التكاليف، واتخاذ قرارات استراتيجية بشأن الأنشطة المستدامة ماليا وتتماشى مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.

▪ الاقتراض للاستثمار وعند المستوى الذي لا يضع الجامعة في خطر، من خلال المحافظة على الاستثمار المستدام والشراكة والتخلص من فائض الممتلكات، مع المراجعة النقدية المنتظمة، والاستثمار في خلق القدرة على التكيف.

▪ تمكين برنامج الإدارة المالية للجامعة من مواصلة عمليات الاستثمار في تطوير نظم المعلومات والعمليات التجارية، وتحسين أداء الكفاءات البشرية.

وقد أجملت استراتيجية الاستدامة المالية توجهها في: الحفاظ على فائض التشغيل، الذي يولد التدفق النقدي التشغيلي الكافي، جنبا إلى جنب مع عائدات بيع العقارات الزائدة، وتعزيز التبرعات، واستخدام تسهيلات الاقتراض للتمويل. الأمر الذي يمكن البرامج الاستراتيجية على المدى الطويل من تحقيق قاعدة الاستدامة المالية للجامعة.

(The University of the West of England Bristol "B", 2018:6)

كما كشف التقرير المالي، المشار إليه، أن هذه السياسة الاستثمارية للجامعة أسفرت عن إجمالي دخل بلغ (271.3) مليون جنيه إسترليني في عام (2018/2017)، بزيادة قدرها (14.2) مليون جنيه إسترليني عن العام السابق. كنتيجة لتحريك الرسوم الدراسية، خاصة مع الطلاب الدوليين، والدخل من التعاقدات التعليمية والبحثية، ومن المنح، والمسكن الجديدة للطلاب. وقد شمل الاستثمار الرأسمالي في هذا العام توظيف المزيد من الطلاب الجامعيين، وتعزيز الشراكة الأكاديمية في المملكة المتحدة وعبر العالم، والاستثمار في العملية التعليمية، والبنية التحتية لرأس المال، بما في ذلك الناس، والأنظمة، والعقارات. كما قدم برنامج الاستثمار المزيد من مساكن الطلاب، والمختبرات الحديثة، Health Tec Hub ومراكز الابتكار Innovation Centers، مما أدى إلى تعزيز الفضاء التكنولوجي للجامعة

(The University of the West of England Bristol "B", 2018:9-10).

ثانياً: بعض جامعات الولايات المتحدة:

يمثل التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية ثالث أكبر أولوية في الميزانية العامة للدولة (الجزء الممول أساساً من الضرائب)، بعد التعليم الابتدائي والثانوي والمساعدات الطلابية، وفي عام (2014)، استحوذ التعليم العالي على ما يقرب من (9.4%) من التمويل العام، على الرغم من أن النسبة المئوية تتأرجح على نطاق واسع من جامعة لأخرى.

ومن أجل توفير قنوات تمويلية أخرى تحقق الاستدامة المالية شرعت معظم الجامعات باتخاذ إجراءات متنوعة لزيادة تمويلها الذاتي Self-Financing كبديل عن الحكومي، وهو مورد ناتجة عن فئات مختلفة من الدخل، مثل: (الرسوم الدراسية، الدخل من استئجار المباني أو الأراضي، الدخل من الدورات التدريبية التي تنظم لموظفي الشركات، ونظام قروض الطلاب، وهو يقوم على منح الطلاب القروض من البنوك التجارية ومن مؤسسات تم تأسيسها لهذا الغرض، وعادة ما تكون الدولة هي الضامن لتلك القروض) (Mariaa and Bleotub, 2014: 2227-2229) ويتحمل الطالب سداد القرض على أقساط من راتبه بعد الحصول

على العمل الملائم. وقد ثبت فاعلية نظام القروض في حث الطلاب على الانتهاء من دراستهم الجامعية في المدة المقررة (Singh, 2014:6). إلا أنه عادة ما يصاحبه صعوبات تطبيقية؛ حيث تحديد المستحقين له من الطلاب، أو مدى استمرارية تسديد الطالب للقروض بعد تخرجه، خاصة إذا لم يوفق في الحصول على عمل مناسب. وفيما يلي أمثلة على نماذج عملية لمسالك بعض الجامعات الأمريكية في تحقيق الاستدامة المالية:

1-جامعة كاليفورنيا University of California:

شرعت جامعة كاليفورنيا-وهي إحدى كبريات الجامعات الأمريكية- بوضع مخطط استراتيجي لتحقيق الاستدامة المالية حتى عام (2020/2019)، فأصدرت قانون الميزانية Budget Act عام (2016) ليقضي بوضع خطة طويلة المدى تكون إطارا للاستدامة المالية، وتوليد الموارد، بهدف تحقيق ثلاثة أبعاد رئيسية تتضمن: التميز Excellence، والقدرة على تلبية التكاليف Affordability، واستمرار الوصول للعميل/ المستفيد Access. وقد وضعت الجامعة خطتها لاستغلال الفرص المتوقعة من زيادة إقبال الطلاب للالتحاق بها خلال الثلاث سنوات المقبلة بداية من العام الجامعي (2017/2016)، وعملت الخطة على استمرار الجهود لتحقيق أقصى قدر من الفعالية التشغيلية، وضبط الإنفاق من أجل تحقيق أعلى جودة (University of California, Office of the President, 2016: 1-2).

2-جامعة هارفارد Harvard University:

تعد جامعة هارفارد من أعرق وأغنى الجامعات الأمريكية، مكنتها ثروتها ومواردها، خاصة من الأوقاف، والمنح، من مواجهة الأزمات المالية العالمية. وعلى الرغم من ذلك وضعت الجامعة خطة استراتيجية، أكدت فيها على الالتزام بمبادئ خطة الاستدامة المعتمدة عام (2004)، وتمثل المحور الأساس للاستراتيجية في إحداث تغيير مستدام يحقق أقصى تطوير ممكن، والعمل على تمكين المجتمع الجامعي من الابتكار، وتبني الحلول التي تحقق الاستدامة، من خلال المحافظة على الموارد الطبيعية والبيئية، بما تتضمنه من أصول تمكن الجامعة من رسم مستقبلها مع الحفاظ على مصلحة الأجيال القادمة. وتطلب ذلك تقييم الأصول

المشتركة بين الأجيال ومنها رأس المال الطبيعي Natural Capital متضمنا (التنوع البيئي، وما تمتلكه الجامعة من موارد طبيعية، لاسيما الطاقة الشمسية)، ورأس المال التصنيعي مثل: (السكن والإقامة، ومصادر توليد الطاقة الكهربائية، والنقل)، ورأس المال البشري ممثلا في: (حجم القوة البشرية، والصحة، والتعليم)، ورأس المال الاجتماعي Social Capital ممثلا في: (المعايير الاجتماعية السائدة، والقيم المؤسسية، والقوانين)، ورأس المال المعرفي Knowledge Capital ممثلا في: (المعرفة العامة التي تم اكتسابها من الخبرات، والاختراعات، والبحوث العلمية). وتتمحور خطة استدامة هارفارد حول خمسة محاور أساسية هي:

(Harvard University, 2017: 5-7)

• **الطاقة Energy** بتحقيق اتساق تام مع معايير الاستدامة الخاصة بتقنية المعلومات، وإعادة تدوير النفايات الخطرة بأسلوب أخلاقي يتسق مع معايير الاستدامة المعتمدة عام (2017)، وكذلك إدارة المرافق والبنية بما يوفر الطاقة.

• **الممارسات في الحرم الجامعي Campus Operations** من خلال ترجمة البحث والتدريس إلى ممارسة عملية في حرم الجامعة، وتسهيل تجريب وإطلاق الحلول المبتكرة لتحديات الاستدامة، والحفاظ على البرامج والموارد التي تعزز الوعي بممارسات الاستدامة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

• **الطبيعة والأنظمة البيئية Nature and Ecosystems** عن طريق استحداث مقررات جديدة ذات صلة بالاستدامة، وبناء برامج متعددة التخصصات يتم تعزيزها بالتعاون مع مركز جامعة هارفارد للبيئة، ومركز الصحة العالمية.

• **الصحة والرفاهية Health and Well-Being** بدعم جيل جديد من القادة، ومنح الفرص التي تعد الطلاب الجامعيين والخريجين ليكونوا كفاءات قيادية في المستقبل.

• **الثقافة والتعليم Culture and Learning** تثقيف مجتمع هارفارد وتحفيزه والعمل على مشاركة كبار القادة مع مجتمعهم من الطلاب وأعضاء هيئة

التدريس والموظفين باستمرار حول التزام الجامعة بالاستدامة. ولتحقيق الاستدامة بكافة أهدافها المالية والتنظيمية والبيئية تم وضع هيكل الإدارة والإطار التنظيمي الذي أنشأه ويديره "مكتب الاستدامة" Office for Sustainability ليكون بمثابة أساس لهذا الجهد التعاوني.

3- جامعة غرب جورجيا University of West Georgia:

وضعت "جامعة غرب جورجيا" الأمريكية، خطة استراتيجية للاستدامة المالية تولى تنفيذها "قسم التجارة والمالية" The Division of Business and Finance الذي عمل على تطوير الأهداف التشغيلية من أجل تسهيل وصول الأموال إلى الجامعة؛ وإنشاء شراكات جديدة وتشجيعها لدعم المبادرات الاستراتيجية؛ وضمان حصول الأجيال القادمة على أفضل الموارد، وتعتمد الخطة على مجموعة متطلبات أساسية، تتضمن (University of West Georgia, 2018):

❖ متطلبات الاستدامة التشغيلية Operational Sustainability

تستهدف دعم الجامعة بكفاءة وفعالية وإبداع تحسباً للمستقبل، ولتحقيق ذلك حرصت خطة الاستدامة المالية على:

- إدارة جميع المرافق المساندة من منظور "أقل كلفة" مع الحفاظ على أعلى معايير الأداء.
- إقامة شراكات تعاونية مع أصحاب المصلحة والمعنيين في الداخل والخارج، وتعزيز ثقافة الفرص والمساءلة والمشاركة.
- ضمان مراعاة مفاهيم الاستدامة الاجتماعية والمالية والبيئية في جميع أنشطة التخطيط والتنفيذ على مستوى الجامعة.

❖ متطلبات بيئة الحرم الجامعي Campus environment

تتضمن دعم وتعزيز بيئة الحرم الجامعي والمرافق والخدمات التي تحقق

الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وتنفيذ المرافق الحيوية والتحسينات التي تجذب الطلاب وتعمل على رعايتهم، ودعم تقدمهم.

❖ **متطلبات تقدير الأفراد Valuing** دعم مشاركة الأفراد مهنياً وشخصياً، من خلال تبني ثقافة تحتضن الشمولية، الفردية، وتشجع التبادل الحر للأفكار والآراء داخل الحرم الجامعي.

❖ **متطلبات التخطيط والإبداع Planning and Innovation** دعم الاستخدام الاستراتيجي للموارد عن طريق بناء ثقافة المسؤولية المالية التي تعزز شفافية عمليات التخطيط والميزانية والتقييم والمساءلة، وتوفير المعلومات المالية الدقيقة لصناع القرار في الوقت المناسب.

ثالثاً: بعض الجامعات الأسترالية:

يشتمل التعليم الجامعي في استراليا على حوالي (37) جامعة حكومية، إضافة إلى ثلاث جامعات خاصة، وتعد الحكومة الأسترالية الممول الرئيس للتعليم العالي، ففي عام (2014) بلغ إجمالي التمويل المقدم من الحكومة (15.4) مليار دولار بنسبة (40%)، بالإضافة إلى منح تبلغ (10) مليار دولار، ومدفوعات قروض الطلاب من منظمة HELP (5.5) مليار دولار تقريباً، وسجلت مجموع إيرادات الجامعات (27.8) مليار دولار (Australian Government, 2015)، وقد اتخذت الحكومة الأسترالية إجراءات جديدة تتعلق بتمويل التعليم بداية من عام (2018)؛ حيث تم تجميد إجمالي التمويل المخصص لإعانات الرسوم الدراسية عند مستويات عام (2017)، وتم العودة إلى نظام المنح الجماعية، والتي بموجبها تتلقى الجامعات مبلغاً سنوياً محددًا من المال (Norton and Cherastidtham, 2018:61)، وقد اتخذت معظم الجامعات الأسترالية مجموعة من التدابير المسبقة لتحقيق الاستدامة المالية، ومن أمثلة هذه الجامعات:

1-جامعة ملبورن University Melbourne:

وضعت جامعة ملبورن خطة لضمان الاستدامة التنظيمية والمالية والاجتماعية والبيئية تستهدف الفترة من (2017-2020)، استغرق بناء هذه الخطة ما يقرب من عامين كاملين (2015 وحتى نهاية 2016)، أكدت فيها الالتزام الفائق بالاستدامة المالية في بيئتها المادية، وأنها بمثابة خارطة طريق للقرارات المستقبلية، تحدد الرؤية المؤسسية وشكلها ومساهمتها، ليس فقط على المستوى الداخلي، ولكن فيما يتعلق بتوقعات المجتمع الخارجي، بحيث ينعكس ذلك على العمل المؤسسي للجامعة، من أجل تحقيق التوسع الكمي والكيفي، وإيجاد مصادر دخل متنوعة وخلق فرص تمويلية جديدة، وضمان كفاءة إدارة العمليات، وتضمن ذلك ثلاثة محاور رئيسية هي (University of Melbourne, 2018: 1-4):

- المشاركة النشطة مع جميع القطاعات في المؤسسة الجامعية وخارجها لدفع التقدم.

- دمج الممارسات المستدامة في جميع عمليات الجامعة (الإدارية والتعليمية).

- دمج مبادئ الاستدامة في كافة عمليات صنع القرار.

ووضعت الجامعة مؤشراً لتصنيف مستوى الاستدامة مكوناً من ستة نجوم Six Star Rating، كما استحدثت جائزة سنوية للاستدامة Sustainability Prize كوسيلة محفزة لتحقيق المنافسة في الوصول إلى أعلى قدر من الاستدامة المالية على مستوى الجامعة.

2-جامعة سيدني University of Sydney:

تبنّت جامعة سيدني (خطة استراتيجية 2016-2020) تتضمن ثلاثة محاور رئيسية لضمان الاستدامة المالية هي (The University of Sydney, 2016: 13-15):

(أ) التميز Excellence: الالتزام بمبدأ التميز، وتحديد بطريقتين واضحتين، والعمل على قياسه في الجامعة بالعديد من الطرق المختلفة التي تنعكس على

الأداء، مع استغلال ذلك في زيادة الاستثمارات وتكوين أرصدة نقدية تخدم المؤسسة الجامعية.

ب) الشراكة Engagement، وتم تعريفها بأنها تكامل ثلاثة محاور للعمل الجامعي يشترك فيها مختلف التخصصات الأكاديمية هي: التعليم والبحث العلمي وحياة المجتمعات المختلفة - المحلية والوطنية والدولية - التي تمثل الجامعة جزءا منها.

ج) البساطة Simplification: فالتركيز الرئيس للاستراتيجية أن تصبح الجامعة مؤسسة أكثر تماسكا وقدرة على اتخاذ القرارات، وأن تقدم خدماتها بشكل أفضل من خلال نوافذ مهنية بسيطة.

وأنشأت الجامعة "المجموعة التنفيذية العليا" The Senior Executive Group (SEG) لتمثيل جميع الكليات في صنع القرار، ولإدخال تحسينات فاعلة على إدارة المعلومات المالية والجودة البحثية، بما يمكنها من اتخاذ أفضل قرارات مؤسسية، مع أعلى درجة من المشاركة. وتبنت الجامعة أربعة معايير للاستثمار الاستراتيجي هي (21: 2016, The University of Sydney):

- الجودة Quality يراعى فيها "تحقيق التميز، وتنوع التأثير".

- التأثير الاجتماعي Social Impact يتضمن "الدور الاجتماعي، والأولويات الوطنية.

- أهمية تأثير السمعة Reputation Impact، من خلال استغلال الفرصة للريادة، واستقطاب أفضل الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، والشراكات.

- الموارد Resources بما تتضمنه من وفرة المواهب، وإمكانية التمويل المستقبلي، ووجود ثقافة إيجابية للبحث، وإمكانية تنويع التمويل، ودعم أفضل للجامعة.

رابعاً: بعض الجامعات الكندية:

تأتي الجامعات الكندية في مجموعة متنوعة من الأشكال والأحجام، منها جامعات بحثية كبيرة، تهتم بالبحث في النواحي الأكاديمية، وهناك أيضاً الكثير من المؤسسات الجامعية الصغيرة غير المعنية بالبحث، وتركز على التعليم الجامعي (Usher, 2018: 4). ويتم تمويل الجامعات الكندية أساساً من أربع قنوات تتضمن: (1) الحكومة الفيدرالية والحكومات الإقليمية؛ (2) الدخل الذي تحققه الجامعة، خاصة من الرسوم الدراسية، ورسوم الأبحاث المتعاقد عليها؛ (3) الدعم من أموال التبرعات الفردية، ورعاية الشركات، فضلاً عن المنظمات الخيرية؛ (4) رسوم أخرى متنوعة من الطلاب. ويمثل التبرع قناة إضافية مهمة (Xu, 2009: 93)، وقد خطت العديد من الجامعات الكندية خطوات واسعة نحو تحقيق الاستدامة المالية، ومن ذلك:

1-جامعة كوين Queen's University:

وضعت جامعة كوين، وهي إحدى الجامعات المعروفة بكندا، خطة للاستدامة المالية ركزت فيها على احتواء التكاليف المرتبطة بالخدمات المشتركة، والتي تمثل عنصراً رئيساً من التكاليف غير المباشرة، وفيها تم تصميم نموذج الميزانية الجديد The New Budget Model لرصد حوافز مالية بكليات الجامعة بهدف النمو والتنوع، مع احتواء التكاليف في جميع أنحاء المؤسسة، وبما يضمن نسبة عالية من فرص الإيرادات الجديدة. وشملت خطة الجامعة للاستدامة المالية مجموعة من الأهداف العامة تتمثل في (Queen's University, 2018):

- تنفيذ آليات إجرائية تتسق مع مبادرة الجامعة لتلبية أهداف روافد التمويل وجمع التبرعات.
- تنفيذ مبادرات احتواء التكاليف وكفاءة العمليات في جميع أنحاء الجامعة.
- نمو الإيرادات الإضافية لدعم أولويات الجامعة.
- توسيع جهود الدعم عبر خطوط الاتصال والإنترنت من خلال تنسيق وتحسين أفضل.

- تحسين استراتيجيات الاتصال الداخلية والخارجية.
 - تعزيز وتحسين مصادر التعلم والبحث والخدمات والتكنولوجيا والمرافق.
- ولتنفيذ تلك الأهداف عمدت إدارة الجامعة الى استخدام طريقتين كمؤشرات للأداء ولضمان تحقيق الاستدامة المالية، هما:
- توليد وتنوع الإيرادات Revenue Generation and Diversification من خلال زيادة فرص نمو الميزانيات بالكليات والمدارس العليا في الجامعة، وزيادة نسبة الإيرادات التشغيلية من مصادر أخرى غير المنح الحكومية أو الرسوم الدراسية.
 - احتواء التكلفة containment من خلال تخفيض تكلفة النفقات التقديرية على الخدمات.

2- جامعة مانيتوبا University of Manitoba:

- تعهدت جامعة مانيتوبا - وهي من الجامعات الكندية المتميزة والمصنفة عالميا - بالتزام سياسة استدامة وفق تخطيط متكامل ونهج تشاركي، وكانت خطتها بمثابة امتداد لاستراتيجية الاستدامة الأولى للجامعة، والتي تبنتها عام (2012)، وتتضمن الخطة الاستراتيجية للاستدامة ثلاثة أبعاد مترابطة ومتكاملة، هي:
- **الاستدامة الاجتماعية:** تشمل المحافظة على الهوية الثقافية وتعزيزها؛ والحد من الظلم الاجتماعي؛ وتمكين المجموعات المهمشة، والتأكيد على التعاون في عمليات صنع القرار، والالتزام بالاستدامة الاجتماعية التي تعزز وجود السكان الأصليين في الجامعة، ولتصبح مكانا يشعر فيه الطلاب من السكان الأصليين بأنهم في وطنهم.
 - **الاستدامة الاقتصادية:** تتضمن اتخاذ قرارات اقتصادية لها آثارها البيئية والاجتماعية، وتعمل على توليد وتحديد روافد لإيرادات جديدة تضمن استمرارية توفر الموارد لمتابعة الرسالة الشاملة للجامعة، وألا تقلل الممارسات الحالية من فرص الأجيال المستقبلية في تحقيق مستويات ملائمة من الرفاهية.

• **الاستدامة البيئية:** تتضمن الحفاظ على الوظائف البيئية وزيادتها، وضمان عدم استخدام الموارد الطبيعية والنظم الإيكولوجية بما يتجاوز قدرات التجديد، والانتقال من الموارد الطبيعية والطاقة غير المتجددة إلى المتجددة، والحفاظ عليها وتعزيز التنوع البيولوجي.

واستهدفت تلك الخطة العمل على:

- كفاءة وفعالية الموارد البشرية والمادية والتخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية.
- المحافظة على الموارد والحد من فقدانها لتوفير الفرص للأجيال القادمة.
- ضمان مشاركة المجتمع في دعم المسؤولية والفهم المشترك، والمصالحة والتعاون.

وعهد بتنفيذ تلك الخطة إلى "مكتب ولجنة الاستدامة" The Sustainability Committee and the Office of Sustainability التي تم إنشاؤها عام (2011) من أجل:

- وضع خطة عمل استدامة جامعة مانيتوبا وتحديد أهدافها الموصي بها.
- مساعدة مكتب الاستدامة في تثقيف مجتمع الجامعة وتنفيذ خطة عمل الاستدامة.

وقد حصلت الجامعة على جائزة الاستدامة Sustainability Award عام (2014)، كما حصلت على التصنيف الفضي لنظام تقييم تتبع الاستدامة (Sustainability Tracking, Assessment and Rating System) من جمعية النهوض بالاستدامة في التعليم العالي عام (2015) (STARS) (University Manitoba, 2018).

من خلال استقراء التجارب والتطبيقات الجامعية السابقة في مجال تعزيز الاستدامة المالية، يمكن الخروج ببعض النتائج، منها:

- ❖ أن كل الجامعات الأجنبية التي تم استعراضها يشكل لها تحقيق الاستدامة المالية هدفا استراتيجيا؛ حيث يرتبط باستمرارية عطاء الجامعة وتفوقها.

- ❖ أن معظم الجامعات ذات التمويل الضخم والسمعة الأكاديمية العالية تشكل الاستدامة المالية لها مطلباً مهماً تسعى لتحقيقه، ومن ثم الأولى أن تنتبه إليه الجامعات المصرية.
- ❖ أن خطط الاستدامة المالية تمثل خارطة طريق Road map للوصول إلى الكفاءة والفعالية والتميز على كافة جوانب المستوى المؤسسي والمجتمعي على حد سواء.
- ❖ أن أغلب مسالك تحقيق الاستدامة المالية التي ترتادها الجامعات الأجنبية تتمحور حول هدفين رئيسيين، هما: المحافظة على الموارد المادية والبشرية الموجودة وحسن استثمارها، بجانب استحداث روافد مالية وقنوات تمويل جديدة تضمن الاستمرارية على المدى الطويل، خاصة على مستوى المشاركة المجتمعية.
- ❖ أن أغلب الجامعات الأجنبية تسعى في تحقيق الاستدامة المالية في خطوط متوازية، وإن تفاوتت في ذلك - وهي التطوير والترشيد والاستثمار.
- ❖ أن أغلب الجامعات الأجنبية تتبنى في هيكلها التنظيمي وحدات إدارية أو مجالس متخصصة للنهوض بمسئولية تحقيق الاستدامة المالية.
- ❖ أن كل جامعة تختلف نسبياً عن مثيلاتها فيما تنتبناه من حلول وما تتخذه من إجراءات إبداعية لتحقيق الاستدامة المالية، وربما يرجع ذلك لتنوع القوى والعوامل والظروف الثقافية والاقتصادية.

الجزء الثالث: الوضع الراهن للاستدامة المالية بالجامعات المصرية: نظرة

تحليلية:

عند مراجعة ميزانيات الجامعات المصرية يتضح أن التمويل الحكومي يمثل المصدر الرئيس لها، إذ تتكفل الدولة بما يقرب من (85-90%) من ميزانيتها، ويترك للجامعات مهمة توفير الجزء المتبقي بالجهود الذاتية، مما يعني أن إدخال مفهوم الإدارة الاقتصادية والتمويل وفقاً للإنجاز يعد من الأمور الملحة، خاصة في ظل محدودية الموارد (وزارة التعليم العالي، 2015: 51).

ويمكن حصر أبرز مصادر تمويل التعليم العالي المصري فيما يلي (البدوي، 2012):

1- التمويل الحكومي: ممثلاً في ميزانية الدولة التي تعدها الحكومة مصدراً أساسياً لتمويل التعليم الجامعي، ويُقدر التمويل الحكومي للتعليم العالي في مصر - على سبيل المثال - عام (2010) بنسبة (70%) من إجمالي التمويل؛ بينما (كانت نسبة التمويل الحكومي 68%) عام (2006/2007).

2- تمويل ذاتي من أنشطة المؤسسة التعليمية (الوحدات ذات الطابع الخاص): ويتركز التمويل الذاتي في دخل الجامعات من الوحدات المتخصصة التي سمح القانون بإنشائها كوحدات ذات طابع خاص تقدم خدمات بمقابل، وتحكمها لوائح خاصة تسمح لها بالاحتفاظ بإيراداتها من سنة لأخرى. ومن ذلك مراكز الاستشارات والدراسات المهنية (الهندسية، أو التجارية، أو القانونية)، ومراكز خدمة المجتمع، ومراكز التدريب على الحاسبات وتعليم اللغات، والوحدات الإنتاجية الموجودة بكليات الزراعة والهندسة، وغيرها، وكلها تمثل مصدراً للتمويل الذاتي للجامعات، وتراوحت نسبة مساهمة هذا المصدر في التمويل عام (2009) ما بين (5%) بالجامعات الحديثة في الأقاليم إلى (18%) بالجامعات الكبرى.

3- تمويل من القروض والمنح الخارجية: وساهمت في ذلك العديد من المؤسسات والشركات والمنظمات العالمية، بهدف ابتعاث الطلاب إلى دول أجنبية لتدريبهم في المجالات التي يندر وجودها محلياً، ومن ذلك علي سبيل المثال قرض البنك الدولي لمصر (50) مليون دولار لتطوير التعليم العالي على مدى خمس سنوات بدءاً من عام (2003)، وقد بلغت نسبة التمويل لمؤسسات ووزارة التعليم العالي من هذا المصدر نحو (7%) في عام (2006/2007)، وعلى الرغم من تفاوت هذه النسبة فإن جهوداً تبذلها الدولة للاستفادة من المنح الخارجية المتاحة لتمويل التعليم العالي وإنشاء عقود شراكة وتعاون مع دول ومؤسسات مختلفة لتطوير التعليم وتقديم برامج جديدة.

4- تمويل من مساهمات الطلاب في تكلفة التعليم: وهو عبارة عن المبالغ التي يدفعها الطلاب في شكل رسوم دراسية مساهمةً في تكلفة التعليم؛ وهذه

المساهمة ما زالت رمزية في الجامعات المصرية الحكومية، حيث يُقدر التمويل من هذا المصدر في هذه الجامعات بأقل من (3%)، إلا أن الجامعات التي استحدثت برامج جديدة بلغات أجنبية أو في تخصصات جديدة استلزمت تكلفة إضافية، ومن ثم بلغت نسبة المساهمة فيها (60%)؛ مما وفر لها مصدراً تمويلياً إضافياً (ص: 15-16).

وعند قراءة الإحصاءات والأرقام ومدلولاتها التقريبية يبدو أن الإنفاق على مؤسسات التعليم العالي والجامعي المصرية في تزايد، وأن الدولة تعطيه أولوية بين القطاعات، إلا أنه عند النظر في نسبة الميزانية المخصصة من الإنفاق العام أو القومي نجدها في تناقص/ تذبذب، فقد بلغت مخصصات الدولة للتعليم الجامعي على وجه الخصوص عام (2016/2015) ما يقرب من (22,6) مليار جنيه، بنسبة (2,3%) من إجمالي الإنفاق العام للدولة، بينما بلغت المخصصات المالية لعام (2016 / 2017) ما يقرب من (22,8)، بنسبة (2,1%) من إجمالي الإنفاق العام. (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، الكتاب السنوي الإحصائي، 2018).

وفي المقابل، بلغ عدد الطلاب المقبولين والمقيدين بالجامعات الحكومية والأزهر عامي (2015 / 2016)، و(2016 / 2017) حوالي (2714044)، (2791582) على التوالي. (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري، النشرة السنوية، 2018)، وهو ما يؤشر على أن هناك تزيدياً في أعداد الطلاب، مقابل تراجع في مخصصات التعليم الجامعي.

وتنص المادة "21" من دستور "2014م" على أنه: تلتزم الدولة بتخصيص ما لا يقل عن (2%) من الناتج القومي الإجمالي للإنفاق على التعليم الجامعي، وتتصاعد تلك النسبة تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية (دستور جمهورية مصر العربية الصادر عام 2014، مادة: 21)، وعلى الرغم من ضخامة الميزانية التي تم رصدها خلال العام المالي 2018/2019 حيث بلغت (1424020) مليون جنيه مصري، فإن المخصص منها للجامعات بلغ (26540) مليون جنيه، أي ما يعادل أقل من (2%) من الناتج الإجمالي، وهذا المبلغ على

الرغم من ارتفاعه عن المبالغ المخصصة للتعليم الجامعي في السنوات السابقة إلا أن نسبته إلى الإنفاق العام كانت أقل. ولعل الجدول التالي يوضح ما سبق من تناقص/ تذبذب الإنفاق على مؤسسات التعليم الجامعي المصرية قياسا إلى الناتج المحلي الإجمالي، خلال الفترة من (2014/2013 حتى العام المالي 2019/2018):

جدول (1) تطور ميزانية التعليم الجامعي المصري، ونسبتها من الناتج المحلي الإجمالي، خلال الفترة من (2014/2013 حتى العام المالي 2019/2018).

الوحدة مليون ج. م

19/18	18/17	17/16	16/15	15/14	14/13	السنوات البيان
1424020	1207138	974794	864564	789431	689327	الانفاق العام للدولة
26540	25754	22627	21211	19985	18080	الانفاق على التعليم الجامعي
%1.9	%2.1	%2.3	%2.5	%2.5	%2.6	النسبة للإنفاق العام للدولة

(الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، الكتاب الإحصائي السنوي

(2019/2018

من الملاحظ تذبذب الميزانية الخاصة بالتعليم الجامعي في السنوات الأخيرة واستمرار انخفاضها مقارنة بالنسبة العامة للإنفاق في الدولة منذ العام المالي 2014/2013 حتى العام 2019/2018.

وتتمثل المشكلة هنا، في أن الاعتمادات المخصصة للتعليم الجامعي في الموازنة العامة للدولة أقل بكثير مما هو مطلوب لتحقيق احتياجات هذا النمط من التعليم- بل ولتوقع استدامة مالية طويلة الأجل- وهذا القصور يمكن أن يعزى إلى عجز الموازنة العامة من ناحية، وإلى ارتفاع نفقة التعليم الجامعي من ناحية أخرى، كنتيجة طبيعية لزيادة أعداد الطلاب، والتي أوجدت أزمة أمام مؤسسات التعليم الجامعي، نظرا للقدرة الاستيعابية المحدودة لها، إلى جانب الفجوة الواضحة بين

متطلبات سوق العمل المتغيرة بفعل التقدم المعرفي والتكنولوجي، ومخرجات هذه المؤسسات غير القادرة على اللحاق بركب هذا التقدم (وزارة التعليم العالي، 2015: 53).

وبوجه عام، لايزال التقرير الذي أعدته "منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية" OECD، والبنك الدولي WB عام (2010) عن حالة التعليم العالي في مصر من التقارير الحيوية، التي لاتزال توصيفاتها للوضع الراهن سارية إلى الآن، وبغض النظر عن الإصلاحات التي تمت في هذا المجال بعد هذا التقرير، فإن هناك الكثير من المعوقات التي تم توصيفها لاتزال قائمة، وتقف أمام جودة إدارة وكفاءة هذا النمط من التعليم، بل لاتزال الكثير من توصياته يفتقر إليها الوضع القائم. فقد أشار التقرير إلى أنه على الرغم من قيام الحكومة في السنوات الأخيرة بتشجيع الجامعات الحكومية على تنويع مصادر الدخل لديها، بجانب ما تحصل عليه من دخل محدود يأتي من الرسوم الدراسية لطلاب البرامج الخاصة، مثل: (نظام الانتساب وبرامج التدريس بلغات أجنبية وغيرها)، وأنه على الرغم من أن ذلك شجع فعليا الجامعات للبحث عن موارد إضافية من خلال التبرعات والبحوث التعاقدية والاستشارات وبرامج التعليم المستمر وغيرها من الأنشطة المتنوعة، إلا أن أغلب التقديرات تشير أن الجامعات الحكومية لا تتمكن وبشكل إجمالي سوى من تغطية نحو (10%) من نفقاتها(منظمة التعاون والتنمية والبنك الدولي، 2010: 292).

ولعل هذا ما دفع التقرير إلى التوصية بضرورة أن تتخذ الدولة خطوات منهجية تدريجية وشفافة؛ لتحقيق التوازن المنشود بين التنظيم الذاتي للجامعات والرقابة الحكومية الشاملة على نطاق وهيكل وجودة وتكلفة نظام التعليم الجامعي، وينبغي أن يتضمن اتجاه الإصلاح مزيدا من المسؤولية والسلطة التقديرية للمؤسسات، وقليلًا من المركزية والإشراف التفصيلي على أنشطتها (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، 2010: 22).

وفي موضع آخر أظهر التقرير لغة عدم التفاوض بالوضع المالي المستقبلي للجامعات المصرية إن ظل التمويل وأساليبه القائمة على ما هو عليه؛ حيث أشار إلى أنه من غير المرجح نهائيًا أن تحقق مصر توسعها الطموح في مجال القيد

وأهدافها المتعلقة بالارتقاء بالجودة باستخدام الأسلوب التقليدي لتمويل مؤسسات التعليم العالي الحكومية من موارد الميزانية بصفة أساسية، وأنه لا بد من أن تصمم الحكومة وتنفذ استراتيجية تمويل مستدامة، تدعم بواقعية عملية الإصلاح طويلة الأجل التي تنفذها وأهدافها الإنمائية التي تنشدها، وتسترشد بذلك في القرارات المتعلقة، من خلال تعرف المستوى المنشود، والسبل الممكنة لزيادة تقاسم التكاليف بطريقة عادلة، وإيجاد آليات أكثر كفاءة لتوزيع الموارد على المؤسسات والطلاب (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، 2010: 320).

والحقيقة التي تضاف إلى ذلك هي أن الاستدامة المالية في جوهرها تنظر إلى المستقبل البعيد، وتسعى إلى الجودة والتميز، وهو ما لا يمكن تحقيقه في ظل نظام ميزانية سنوية، لا تحمل طموحات مستقبلية وسمتها صعوبة التنبؤ بمقدارها عاما بعد عام، خاصة إذا كان المعيار الأول في تقدير حجمها هو عدد الموارد البشرية العاملة. وهو الأمر الذي لا يتيح للجامعات أن تطمح في مستقبل أفضل أو تضع خططا جادة لتحقيق التميز، وهي تقتصر إلى غطاء مالي كافي، فضلا عن ضيق المساحة المتاحة للاستثمار والاختيار.

وفي هذا الصدد، يذهب تقرير اليونسكو حول تمويل التعليم العالي في الدول العربية-بما فيها مصر- إلى أن هيكل الميزانيات في الجامعات العربية يشير إلى حالة فريدة، وذلك كون (80%) إلى (90%) من إجماليها يذهب تقريبا في شكل رواتب وحوافز، وبالتالي لا يتبقى سوى القليل للاستثمار في البيئة التعليمية أو لتطوير البنى التحتية أو لتلقي تعليم إضافي أو للبحوث أو لخدمات الطلاب،... إلخ، بهذه الطريقة قد تبدو مهام المؤسسات وكأنها غير مرنة وجامدة من سنة إلى أخرى، وليس هنالك من أموال ولا أنظمة محددة لمواصلة التعلم، خاصة للجمهور العام، ولا لأي نشاط تواصل آخر (مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، 2018: 14-15).

وبوجه عام، تذهب (البدوي، 2012: 12) إلى أن أي اقتراحات أو حلول لمشكلة تمويل التعليم الجامعي المصري يجب أن تأخذ في الاعتبار العوامل الآتية:

أ-كفاية التمويل من المصادر المتاحة، ليس فقط لاستمرار مؤسسات التعليم الجامعي، وإنما لضمان أن مستوى الأداء الأكاديمي والبحثي يتيح لها المنافسة إقليمياً ودولياً.

ب-الاستقلال المالي للجامعات ونظام الموازنات وأساليب رفع كفاءة الإنفاق.

ج-استخدام التمويل المتنوع لتحقيق الإتاحة ومساواة فرص التعليم العالي بين أبناء الوطن.

ولعله في مثل هذه الدراسة وما تتطلبه من أجل الوصول إلى تصور مقترح أكثر دقة وأقرب للواقع التعليمي في مؤسسات التعليم الجامعي المصرية ينبغي الاستفادة من تقنيات التخطيط الاستراتيجي ممثلاً في التحليل الرباعي (SWOT Analysis) بغية الوقوف على حقيقة ما تتميز به تلك المؤسسات من مقومات، وما يمكن أن تستفيد به من فرص تساعدها في تحقيق الاستدامة المالية، وكذلك ما قد تعانيه من جوانب قصور أو ضعف، وما تواجهه من تهديد وتحديات، ربما تحول دون تحقيق الاستدامة المالية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أولاً: نقاط القوة: Strengths:

في ضوء ما سبق تناوله ضمن الإطار النظري يلاحظ أن مؤسسات التعليم الجامعي المصرية تتمتع بنقاط قوة متعددة يمكن أن تسهم بشكل فاعل في تحقيق الاستدامة المالية ومن ذلك:

- وجود أنظمة دعم وكوادر علمية مؤهلة: حيث تمتلك معظم الجامعات المصرية أنظمة دعم وكوادر بشرية مؤهلة وعلى درجة كبيرة من العلم والمعرفة في مختلف التخصصات، بما يمكنهم من تبني ثقافة الاستدامة المالية والعمل على نشرها في مؤسسات التعليم الجامعي المصرية.
- يوجد لدى معظم الجامعات المصرية هيكل تعليمي وإداري يمكن مع التدريب والتأهيل أن يستوعب التعديلات الحديثة، والتي ربما تكون شرطاً أساسياً لتحقيق متطلبات الاستدامة المالية.

• وجود روافد تمويل مادية وأصول استراتيجية متنوعة: معظم الجامعات المصرية الحكومية تمتلك روافد تمويل مادية متنوعة وبنية تحتية وفيرة؛ كمباني وملحقات ومساحات لم يتم بعد استغلالها واستثمارها بفعالية، بحيث تدر دخلاً ثابتاً للمؤسسة الجامعية وتسهم في تحقيق التمويل الذاتي بما يضمن استدامتها مالياً.

• امتلاك برامج وخدمات تعليمية وتدريبية وبحثية متطورة: تقدم معظم الجامعات العديد من البرامج التدريبية والأكاديمية والتخصصات العلمية الحديثة، فضلاً عن الاستشارات البحثية المتخصصة، والتي يمكن الاستفادة من عائداتها إذا تم استثمارها وإدارتها بفعالية لتكون مصدراً مهماً للاستدامة المالية.

ثانياً: نقاط الضعف: Weaknesses:

على الرغم من وجود بعض نقاط القوة التي تتمتع بها مؤسسات التعليم الجامعي المصرية إلا أنها تعاني أيضاً من مواطن ضعف شديد، شأنها شأن كثير من مؤسسات التعليم في دول العالم النامي، ولعل من أهم نقاط الضعف التي توصف بها الجامعات المصرية:

• الزيادة الشديدة في أعداد الدارسين والملتحقين بالمؤسسات الجامعية؛ مما يشكل ضاغطاً مالياً مستمراً ومستنفذاً للموارد، ولا تكاد تواكبه الإجراءات الإدارية لتحقيق الاستدامة.

• تبنى معظم الجامعات المصرية ثقافة تمويل تقليدية: مما يجعلها تعجز عن توليد منابع المالية الكافية، أو تعوقها عن تحمل مسؤولية خلق رؤوس الأموال، والتخلي عن دور الدولة كمولد رئيس ووحيد لتحقيق الاستدامة المالية.

• ضعف الدافع المؤسسي لتشجيع المساهمات الخيرية: حيث الكثير من الجامعات المصرية بل وقيادتها لا يمتلكون الدافع أو حتى التشريعات والمهارات الكافية لتشجيع العمل الخيري أو ابتكار آليات تعمل على تعظيمه وزيادته.

- الافتقار إلى تحقيق التوازن بين الاستقلالية الذاتية وفعالية الرقابة الحكومية: حيث تفتقر معظم الجامعات الحكومية إلى الضمانات التي تمكنها من التوجه نحو الاستثمار أو الربحية مقابل الحفاظ على العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص.

ثالثاً: الفرص: Opportunities:

- توجد حالياً العديد من الفرص أو التي يمكن أن تسهم في تحقيق الاستفادة المالية بالجامعات المصرية، ولعل من أهم تلك الفرص ما يلي:
- وجود تجارب جامعية ناجحة واتجاهات عالمية معاصرة: وهو ما يعزز ويعضد تبني الاستفادة المالية في المؤسسات الجامعية، فقد أصبح تحقيق الاستفادة المالية هدفاً استراتيجياً عالمياً تلتزم به كافة الجامعات العالمية المعاصرة؛ حيث يرتبط باستمرارية عطاء الجامعة وتميزها.
- صارت الاستفادة المالية تمثل خارطة طريق لمعظم الجامعات العالمية: وذلك من أجل الوصول إلى الجودة والتميز على كافة الجوانب المؤسسية والأكاديمية والمجتمعية.
- توجه الدولة مؤخراً نحو البحث عن مصادر تمويل غير تقليدية للمؤسسات الجامعية: تسعى الدولة والقائمين على الجامعات الحكومية إلى البحث بشكل عاجل عن مداخل عملية وآليات غير تقليدية، كاستراتيجيات تخفف من الأعباء التي تتحملها الدولة في موازاتها العامة وميزانية التعليم، وتكفل لها روافداً مادية إضافية تحقق الاستقرار المالي، وتسهم في تحقيق النمو والتطور ومعالجة أوجه القصور والتدني في مستوى التعليم بها، مع الاحتفاظ بالجامعة كمؤسسة تعليمية وطنية.

رابعاً: التهديدات: Threat:

- ربما تواجه مؤسسات التعليم الجامعي في مصر عدداً من التهديدات التي يمكن أن تكون سبباً في تباطؤ تحقيق استفادتها مالياً، ولعل أهم التهديدات ما يلي:
- مركزية التمويل الجامعي: تتطلب ممارسات تحقيق الاستفادة المالية استقلالية مالية وإدارية لكل جامعة، وفي ظل النظام الحالي، بما يتسم به من

مركزية التمويل وما يتضمنه من قوانين، ربما لا تستطيع القيادة الجامعية أن تنفذ أو تتبنى سياسات واستراتيجيات تطويرية تعتمد على قرارات مالية واستثمارية مستقلة.

● افتقار المستفيدين وأصحاب المصلحة لثقافة العمل الخيري: يفقر جمهور المستفيدين من التعليم الجامعي لثقافة جمع التبرعات، وإنشاء صناديق دعم ورعاية مؤسسات التعليم الجامعي التي تمتلكها الدولة، كما هو الحال في البلدان الغربية؛ حيث تمثل التبرعات وصناديق الدعم رافدا مهما للتمويل والاستدامة المالية.

● تأثير القوى والعوامل الثقافية المجتمعية: ربما تحول القوى والعوامل الثقافية دون تحقيق متطلبات الاستدامة المالية-على المدى القصير- ومن ذلك الثقافة الاجتماعية التي تعتبر الجامعات الحكومية كيانات خدمية لا ينبغي أن تتبنى سياسات ربحية.

● تزايد نفقات التعليم العالي والجامعي عالميا: أدى تسارع التطورات العلمية والتقنية إلى تزايد الكلفة والنفقات الجامعية، بسبب التوسع فيه وزيادة متطلباته التقنية والتزامات الجامعة نحو المجتمع وكذلك الإقبال المتنامي على التعليم الجامعي.

● استقطاب الكفاءات: تنامي حدة المنافسة بين المؤسسات الجامعية الحكومية والجامعات الخاصة في مصر-بل وعلى المستوى الدولي- حول استقطاب الموارد والكفاءات البشرية؛ مما قد يشكل تهديدا لقدرة التنافسية والاستثمارية للجامعات الحكومية المصرية، ويضعف من فرص زيادة مواردها المادية والاقتصادية.

استنتاجات البحث:

من خلال مراجعة وتحليل الأسس النظرية والفكرية للاستدامة المالية في مؤسسات التعليم الجامعي، واستعراض تجارب وممارسات بعض الجامعات الأجنبية، وبعد دراسة الوضع الراهن للاستدامة المالية في الجامعات المصرية، يمكن الخروج ببعض الاستنتاجات، أبرزها:

- أن مفهوم الاستدامة المالية من المفاهيم المعقدة، التي يحتاج تطبيقها إلى مقاربات وتخصصات علمية متنوعة، وتضافر كافة الجهود لتحقيقه على المدى

الطويل.

- أن الاستدامة المالية للمؤسسة الجامعية تتعدى مجرد توفير الأموال الكافية لمدة عام، أو تمكين الجامعة من القيام بالجانب التشغيلي اليومي، إلى تأمين مصادر مالية وتمويل كافي على مدى زمني طويل، قد يتعلق بجيل كامل من الطلاب.

- أن الجانب التطبيقي لمفهوم الاستدامة المالية يتعدى الجانب المالي، إلى سياسات وممارسات ومقاربات جامعية، تطويرية وترشيدية واستثمارية، في مختلف مكونات وأصول وموارد وعلاقات المنظومة الجامعية المادية والتقنية والفكرية والاجتماعية، داخليا وخارجيا، بشكل تصبح معه ثقافة تنظيمية تمارس يوميا بشكل اعتيادي.

- أن ثمة فجوة كبيرة بين الواقع الحقيقي للاستدامة المالية وما تطمح إليه كافة الجامعات - سواء في الدول المتقدمة أو النامية - حيث ثبت وجود تحديات مالية ومادية وبشرية كبيرة تتطلب تغييرا في الهياكل والسياسات، والإقدام على مبادرات تمويلية واستثمارية مدروسة.

- أن ممارسات تحقيق الاستدامة المالية، قد تختلف من جامعة إلى أخرى، ممثلة في إحداث تغييرات هيكلية، أو تبني سياسات واستراتيجيات تطويرية، أو إنشاء وحدات تنظيمية تتولي أمر الاستدامة، أو تطبيق مفهوم تقاسم التكاليف بشكل أو بآخر، أو الشراكة المجتمعية الفاعلة، أو تجمع بين هذا وذاك. وبالرغم من ذلك فإنها تتقاسم جميعها وحدة الشعور بالمشكلة، ووحدة الهدف ممثلا في توفير الموارد والقاعدة المالية التي تمكنها من البقاء والتميز والمنافسة على مدى زمني طويل.

- أن المؤسسات الجامعية المعاصرة بوجه عام، ومهما بلغ حجم مواردها وإمكاناتها، لن تستطيع التخلي عن دور الدولة في التمويل وتحقيق

الاستدامة المالية، وضمان الاستقرار المالي ومواجهة المخاطر والضغوط.

- أن الجامعات المصرية تواجه أزمة تمويل حقيقية يمكن أن يؤدي التباطؤ في مواجهتها إلى انعكاسات مؤسسية ومجتمعية خطيرة مستقبلاً، فهي لا تواجه فقط معضلة تحقيق استدامة مالية طويلة الأجل، بل مجرد توفير النفقات السنوية وفقاً لمفهوم الميزانية التشغيلية، الأمر الذي يحتم ضرورة تضافر كافة الجهود للبحث عن مسارات وبدائل تمويلية تمكنها من تكوين مخزون استراتيجي من الأصول أو الموارد يحقق استدامتها مالياً وتنافسيتهَا عالمياً.

- أن توجه الدولة/ الجامعات المصرية نحو أية مقارنة لتحقيق الاستدامة المالية، لا بد وأن يركز على ضمانات تحقيق التوازن بين: الاستقلالية الذاتية للمؤسسة الجامعية مقابل الرقابة الحكومية؛ وتنوع مصادر التمويل مقابل الحفاظ على العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص؛ والتوجه نحو الاستثمار أو الربحية مقابل ضمان الحفاظ على الوظائف والأهداف الأصلية للمؤسسة الجامعية.

الجزء الرابع: تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية:

في ضوء الدراسة التحليلية ونتائجها، تم بناء التصور المقترح؛ منطوياً على مجموعة من العناصر، كفلسفة التصور، وأهدافه، وأساسه، وأبعاده وعناصره وآليات تحقيقه، والمتطلبات اللازمة لنجاح تطبيقه، ويمكن تناول ذلك على النحو التالي:

أولاً: فلسفة التصور المقترح وقيمه:

1- فلسفة التصور: تتطلق فلسفة التصور المقترح مما يلي:

- أن المؤسسة الجامعية المعاصرة مطالبة بالتحول - طوعاً أو قسراً- من التفكير الاستهلاكي إلى التفكير الاستثماري.
- أن لكل جامعة أهدافها وطموحاتها وظروفها البيئية والمجتمعية والثقافية الخاصة، التي تجعل من الارتكاز على نموذج موحد في تحقيق الاستدامة المالية

بين جميع الجامعات من الأمور التي قد تكون مستحيلة، لذا فإن هذا التصور يعبر عن مجرد خطوط عريضة وأسس عامة ينبغي على أية جامعة مصرية الأخذ بها لتحقيق الاستدامة المالية.

■ أن إدخال أية إصلاحات أو تعديلات لتحقيق الاستدامة المالية يجب أن يركز على ضمان المساواة في الفرص للطلاب، خاصة الفقراء والمحرومين، كما يجب أن تأخذ الإصلاحات في الاعتبار الجانب الاجتماعي للتعليم العالي، باعتباره "الصالح العام" لذلك، ينبغي تحديد رسوم الجامعات على المستويات المختلفة.

■ أن الجامعة مؤسسة وطنية مجتمعية تخدم المجتمع وتساهم في تقدمه، ومن ثم يتحمل الجميع مسئولية بقائها وارتقائها وتميزها، وبالتالي تشاركهم في مسئولية تحقيق الاستدامة المالية لها.

■ أن بقاء الجامعة واستمرار ريادتها في القرن الحادي والعشرين مرهون بوضع استراتيجية استثمارية تتضمن تحديد المسؤوليات، ومؤشرات الأداء الرئيسية كشرط أساس لتحقيق الاستدامة المالية.

■ أن الجامعات المصرية تحتاج بشكل عاجل إلى البحث عن مداخل عملية لتحقيق الاستدامة المالية، مع الاحتفاظ بحقها كمؤسسة وطنية في قيام الدولة بمساعدتها على تحقيق استقرارها مالياً.

2- قيم التصور: يركز التصور المقترح على مجموعة من القيم، هي:

● **العدالة:** اتخاذ قرارات تحقيق الاستدامة المالية بموضوعية، بالاستناد إلى التشريعات القانونية، وبما يحقق تكافؤ الفرص، والعدالة الاجتماعية مع جميع المعنيين.

● **المبادرة والإبداع:** ابتكار أساليب عمل جديدة للتحسين المستمر في عمل الجامعة بوجه عام واستدامتها مالياً بوجه خاص.

● **الاستقلالية:** حرية مسئولة في التطوير والاستثمار وتخصيص الموارد.

- **المصداقية والموثوقية:** التزام مستمر بتحسين الأداء في البرامج والخدمات، والرشد في استخدام الموارد والأصول الجامعية.
- **العمل الفريقى:** شراكة وتعاون مع المعنيين داخل الجامعة وخارجها.
- **الشفافية:** تشريعات وقرارات وإجراءات مالية ومحاسبية واضحة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
- **الالتزام المجتمعي:** العمل كجهة مسؤولة في المجتمع، والمبادرة والريادية والشراكة في الأنشطة المجتمعية المختلفة.

ثانياً: هدف التصور المقترح:

تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية، بالارتكاز على تجارب وتطبيقات بعض الجامعات الأجنبية، وبما يتفق مع توجهات النظام التعليمي المعاصر والتحديات المحيطة به، ويتسق في ذات الوقت مع الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدولة والجامعات المصرية.

ثالثاً: أسس التصور المقترح:

1- أن قيام الجامعة المعاصرة بالبحث عن مصادر وموارد مالية تضمن الاستمرارية والاستفادة الفائقة دون الإضرار بالأجيال اللاحقة أصبح ضرورة ملحة وليس اختياراً ترفيهاً.

2- أن الاستدامة المالية للمؤسسة الجامعية، لا تقف عند مستوى توفيرها للأموال اللازمة لفترة زمنية طويلة فحسب، وإنما تتعداه إلى الترشيد والتجديد والابتكار والاستثمار الدائم في موجوداتها المادية والفكرية والاجتماعية والبيئية.

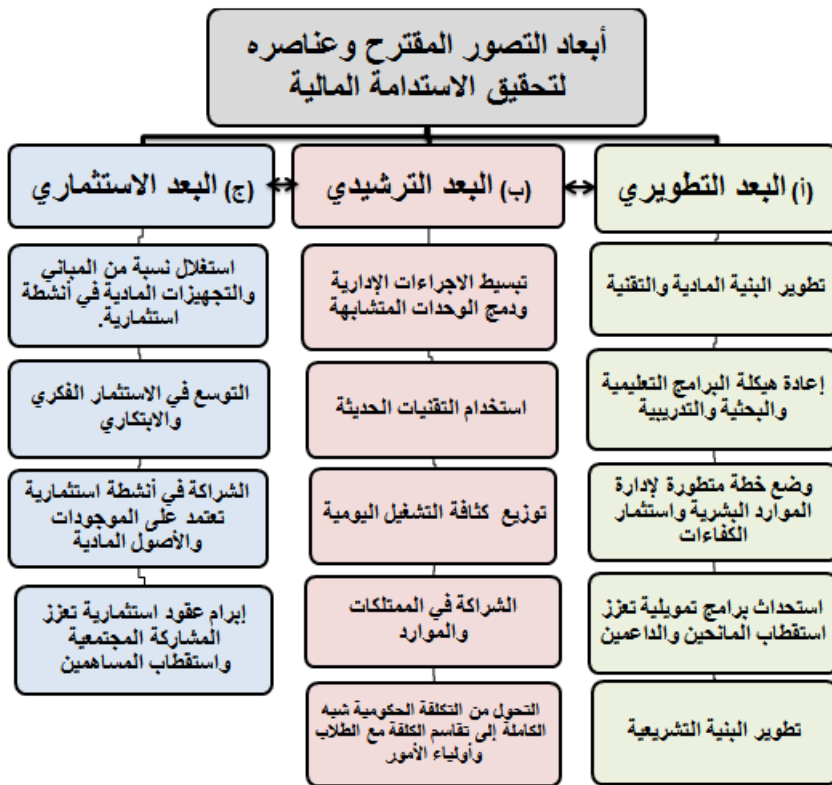
3- أن التنمية المالية المستدامة للمؤسسة الجامعية ليست بالضرورة تحقيقاً دائماً للربح مثل: المؤسسات التجارية، وإنما قد تعبر عن قيمة مضافة، كتحسين سمعة الجامعة وانتشارها.

4- أن العرض والتحليل النظري يكشف عن أن الجامعات المصرية في مأزق تمويلي حقيقي، يصعب معه على المدى القصير تحقيقها للتمويل الذاتي أو تحقيق استدامة مالية

طويلة الأجل بدون مساعدة الدولة، وتنظيم/ تفعيل مدخل المشاركة المجتمعية بشكل عاجل.

رابعاً: أبعاد التصور المقترح وعناصره وآليات تحقيقه:

يرتكز التصور المقترح على ثلاثة أبعاد رئيسية، ينطوي كل واحد منها على مجموعة من العناصر الدينامية اللازمة لتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية، وذلك من خلال مجموعة من الآليات التنفيذية، مع الأخذ في الاعتبار دينامية هذه الأبعاد والعناصر، بمعنى أن كل بعد أو عنصر يؤثر ويتأثر بالآخر إيجاباً أو سلباً، وهو ما يتضح بالشكل التالي:



شكل (3) أبعاد وعناصر التصور المقترح لتحقيق الاستدامة المالية

بالجامعات المصرية.

ويمكن تناول أبعاد التصور المقترح، وعناصره، وآليات تنفيذه بقدر من

التفصيل، فيما يلي:

أ) البعد التطويري: عناصره وآليات تحقيقه:

يشير هذا البعد إلى بناء القدرات التمويلية، من خلال إحداث تغييرات هيكلية وبنوية مقصودة في المنظومة الجامعية، يترتب عليها إحداث التطوير المنشود في هياكلها ووحداتها وتشريعاتها وبرامج وأساليب عملها، وفي إطار طابع محلي ودولي، وبالتالي تحقيق مجموعة من العوائد المادية والمالية والاجتماعية المباشرة، أو غير المباشرة، ممثلة في ترشيد النفقات كنتيجة لهذا التطوير. ويمكن تحقيق هذا البعد عبر مجموعة من العناصر والآليات، كالاتي:

1) تطوير البنية المادية والتقنية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

إنشاء وحدات ومرافق خدمية وترفيهية مدفوعة الأجر؛ كالمكتبات الإلكترونية المتطورة، وإنشاء المقاصف، والتوسع في خدمات السكن والإعاشة مدفوعة الأجر، وكذلك زيادة نسبة الإيرادات التشغيلية من خلال تطوير/ توفير مصادر النقل والتوصيل، إضافة إلى الخدمات الترفيهية غير الأساسية، كالملاعب والصالات الرياضية، فضلا عن توفير بنية تقنية تخدم العملية التعليمية والبحثية، وتساعد على تقديم خدمات تعليمية وتدريبية عن بعد، مع الأخذ في الاعتبار الإعفاء المقنن للطلاب المتميزين والمبتكرين. علاوة على وضع خطط تتيح بدقة تعرف الأصول الاستراتيجية المادية أو العقارية ودورة حياتها، وتقييم مدى أدائها لأغراضها أو تحويلها إلى خدمة المجتمع بمقابل مادي أو التخلص منها.

2) إعادة هيكلة البرامج التعليمية والبحثية والتدريبية، من خلال:

تنويع/ التوسع في البرامج التعليمية والتدريبية باللغات الأجنبية وذات الرسوم الدراسية المناسبة، خاصة على مستوى برامج الدراسات العليا والتعليم المستمر، بما يلبي احتياجات واهتمامات الطلاب، وأصحاب المصلحة، ومن هم على رأس العمل أو مقبلين عليه، وسواء أكان ذلك على مستوى محلي أو دولي،

مثل: (الدورات التدريبية القصيرة، والدبلومات المهنية المتخصصة، والدراسات العليا، وبرامج التعليم عن بعد)؛ فضلا عن تطوير مجموعة من البرامج والمشروعات البحثية التطبيقية ذات العائد المادي والاجتماعي، مثل: إنشاء كراسي بحثية في مجالات معرفية ذات أبعاد اقتصادية، بحيث يتم تمويل تلك الكراسي من أفراد ومانحين وهيئات اقتصادية وخيرية خاصة، تدعم البحث العلمي وتهتم بنتائجه، أو بالارتكاز على الشراكة وتبادل المنافع مع المستفيدين محليا ودوليا، مع الأخذ في الاعتبار أن يتم ذلك عبر خطة مدروسة للاستدامة المالية، تنهض على دراسة تكلفة وعائد كل بديل، واحتياجات السوق.

(3) وضع خطة متطورة لإدارة الموارد البشرية واستثمار الكفاءات،

ويمكن أن يتم ذلك من خلال: ترجمة هذه الخطة إلى برامج استقطاب، ودورات تدريبية للارتقاء بقدرات ومهارات الكفاءات البشرية المتاحة لكل جامعة في مجالات نوعية تتلاءم واستثمار خبراتها وتعزيز قدراتها الابتكارية وتنمية ثقافتها في مجالات ريادة الأعمال وإدارة الأصول الجامعية والمشروعات وتسويقها، بما ينعكس إيجابا في شكل عوائد مالية أو حسن استغلال الموارد.

(4) استحداث برامج تمويلية تعزز استقطاب المانحين والداعمين،

ويمكن أن يتم ذلك من خلال: إنشاء صناديق وقفية بالجامعات، كإنشاء "صندوق تمويل الجامعات"، وتعزيز دعمه من التبرعات والمبادرات المجتمعية الخيرية. على أن يتولى إدارته والإشراف عليه فريق مشهود له بالنزاهة والكفاءة، وأن تعلن مصادر تمويله وأوجه الإنفاق منه بشفافية تامة؛ كذلك توثيق العلاقة مع قطاع الإنتاج، من خلال إجراء بحوث علمية تطبيقية أو تقديم استشارات متخصصة لصالحه بمقابل مالي، أو حفزه على تقديم منح تعليمية، بما يعود بالنفع على الطرفين وعلى المجتمع؛ إضافة إلى تطبيق مبدأ "تقاسم التكاليف"،

من خلال تشجيع الأسر على التبرع والوقف الخيري لصالح التعليم الجامعي، من منطلق المسؤولية المجتمعية.

(5) **تطوير البنية التشريعية**، وذلك من خلال: دراسة وتنقية التشريعات القائمة، والتي أصبحت في أغلبها معوقة للنظام الجامعي أكثر منها ضابطة ومطورة، إضافة إلى إصدار تشريعات، تمنح الجامعة حرية تخصيص مواردها، وإنفاقها واستثمارها، في إطار تشريعي محاسبي محدد وشفاف، فضلا عن تمكين أعضاء هيئة التدريس من الانخراط مع مؤسسات المجتمع في ممارسة الأنشطة الريادية والابتكارية التي تتصل بطبيعة دورهم وفق ضوابط محددة، بما يمكن معه جلب العوائد المالية وتبادل الخبرات والمنافع.

(ب) **البعد الترشيدي: عناصره وآليات تحقيقه:**

ينطلق هذا البعد من أبعاد التصور المقترح لتحقيق الاستدامة المالية من أن الجامعات المصرية تواجه قضية ندرة الموارد مع تعدد الحاجات وتزايدها، ومن ثم فإن الأمر بالنسبة لها لا يتوقف عند حد التطوير أو محاولة البحث عن موارد جديدة تستطيع أن تساهم في الارتفاع بمستويات تلبية هذه الحاجات، وإنما هي مطالبة بترشيد استخدام هذه الموارد، وتبني أكثر الطرق كفاءة من الناحية الاقتصادية، وتوجيهها نحو التخصيص الأمثل في الاستخدامات المختلفة، بحيث تتحقق الاستدامة المالية التي تنتج في النهاية المخرجات المطلوبة بالجودة المطلوبة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

(1) **تبسيط ودمج الهياكل والإجراءات الإدارية المتشابهة**، من خلال: دمج الوحدات الفرعية المتشابهة أو المكررة في الجامعة أو وحداتها العلمية تحت وحدة إدارية واحدة (وحدات شؤون الطلاب، وحدة شؤون هيئة التدريس، الجهات المتعددة التي تعمل في الشؤون المالية والمرافق الجامعية: إدارة الموازنة، الحسابات، الشؤون الهندسية، وغيرها)؛ القضاء على صور الهدر من خلال وضع معايير شفافة

لأولويات الإنفاق، بما يوفر الأموال اللازمة، كمرتكز لتحقيق الاستدامة؛ كذلك إجراء دراسة عادلة لهيكل أجور بعض الوظائف واللجان الإدارية، التي ربما تستنزف ميزانية الجامعة دون عائد حقيقي على العملية التعليمية.

(2) استخدام التقنيات الإدارية الحديثة، من خلال: تطبيق برامج إدارية تكنولوجية حديثة في تنفيذ عمليات قبول وتسجيل الطلاب وتخرجهم، وبما يسمح بتخفيض عدد الإداريين وقاعدة النظام الإداري؛ والاعتماد على شبكات تربط كليات الجامعة في بيئة تقنية متطورة لإدارة الاختبارات وتوزيع الطلاب؛ وشؤون هيئة التدريس والموظفين. بما يقلل نسب الهدر والأخطاء، فضلا عن توفير الإشغالات بالكليات، وتوفير الفرصة لاستغلال المساحات والفراغات في الاستثمار أو الحفاظ على دورة حياة الأصول العقارية والمرافق مدة أطول.

(3) التقليل من كثافة التشغيل اليومي للحد من تزايد النفقات، ومن ذلك: إعادة تخصيص الموارد وترشيد استهلاكها، والحد من استهلاك الطاقة، لاسيما في فترات الراحة؛ وتخفيض وتحسين استهلاك مرافق الحرم الجامعي، وابتكار طرق جديدة لتقديم الخدمات، بما يرشد التكلفة، ويحقق عائدا ماليا يتم إنفاقه على صيانتها.

(4) تعزيز الشراكة في الممتلكات والموارد الجامعية، من خلال: تعزيز التسويق التعاوني بين الكليات والجامعات كبديل للمنافسة، والارتكاز على التميز في البرامج التعليمية والبحثية، والتحضير للمهن؛ وتحسين كفاءة إدارة المناهج والبرامج الأكاديمية المشتركة بين كليات الجامعة؛ والتنسيق في استخدام المعامل والخدمات، بما يمكن معه المواءمة بين التكاليف والإيرادات؛ فضلا عن التنسيق المشترك المرن من خلال: تبسيط مسارات الحصول على الدرجات والتخرج، مع الحفاظ على الجودة، والحد من التعقيد، وبما يقلل من النفقات.

5) التحول من التكلفة الحكومية إلى التكلفة المعتمدة على الشراكة مع الطلاب وأولياء الأمور، من خلال: تطبيق مبدأ "تقاسم التكاليف" انطلاقاً من اعتبارهم شركاء في الاستفادة من الخدمة التعليمية، وخاصة مع الطلاب الراسبين، وذلك بالرفع التدريجي للرسوم الدراسية، مع مراعاة الفئات غير القادرة، ووفقاً لضوابط اجتماعية وتشريعية محددة.

ج) البعد الاستثماري: عناصره وآليات تحقيقه:

ينطلق هذا البعد في التصور المقترح لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات المصرية، من قاعدة "الادخار وحده لا يكفي" على الرغم من كونه أحد أنواع الاستثمار الآمن. إلا أن تزايد أعداد الطلاب، وارتفاع تكلفة العملية التعليمية يجعل ما يتم ادخاره غير كاف لتحقيق استدامة مالية آمنة. ولذا فإن الجامعة تحتاج دائماً إلى تنمية وتطوير ما تمتلكه من موارد وثروات استراتيجية، مادية وتقنية وفكرية واجتماعية وبيئية، بوسائل مدروسة آمنة، ومن ثم ينطوي هذا البعد على ابتكار وتسويق الخدمات والمنتجات الفكرية والإبداعية للمؤسسة الجامعية، والشراكة مع النظراء وغير النظراء، وتقاسم الموارد والأصول والبرامج، وإدارة وتنفيذ المشروعات الريادية، وبالتالي الاستغلال الجيد للأصول الاستراتيجية في جلب الأموال التي تساهم في تحقيق الاستدامة المالية، ويتضمن ذلك مجموعة من العناصر والآليات على النحو الآتي:

1) استغلال نسبة من المباني والتجهيزات المادية والموجودات الطبيعية في أنشطة استثمارية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال: قيام الجامعة بتأجير بعض المرافق أو المباني، وكذلك المعامل والمختبرات التي تمتلكها كنوع من الاستثمار الذي يدر دخلاً يتم الاستعانة به في صيانتها وتوسيعها، وهذا ما اقترحه (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OECD"، 2004) بأن المؤسسة التعليمية إذا أرادت أن تحقق استدامة مالية فهي مطالبة بالتركيز على تعويض كل ما تنفقه من تكلفة اقتصادية.

(2) **التوسع في الاستثمار الفكري والابتكاري:** ويمكن أن يتم ذلك من خلال: تسويق المنتجات الفكرية، والإدارة الإبداعية للمعرفة والمبتكرات؛ حيث تزخر الجامعات المصرية بثروة طائلة من الباحثين والعلماء والأدمغة، الذين لا ينبغي أن تقتصر الاستفادة بهم على التدريس أو حتى البحث العلمي فقط، وإنما هي مطالبة بالاستثمار والاستفادة من رأسمالها البشري والفكري، والعمل على تسويقه محليا وعالميا، على المستويين العام والخاص من أجل تحقيق الاستفادة المالية، وتعويض التكاليف الاقتصادية، حتى تحافظ علي قدرتها الإنتاجية المستقبلية وفق خطتها الاستراتيجية، وعليها أن تضع الشروط اللازمة لإنجاز ذلك، مثل: تشريعات المحافظة على حماية الحقوق وبراءات الاختراع، والملكية الفكرية... الخ.

(3) **الشراكة في أنشطة استثمارية مضمونة تعتمد على الموجودات والأصول التي تتمتع بها الجامعة،** وذلك من خلال: استغلال بعض الأموال في تكوين صندوق استثماري أو محفظة استثمارية investment portfolio كما هو الحال في جامعة ملبورن، وجامعة كيبي، بحيث يتم توظيف هذه الأموال لتحقيق دخل إضافي، من خلال شراكات استثمارية مدروسة تحقق عائدا مضمونا يساهم في تحقيق سيولة إضافية تساعد الجامعة على تلبية احتياجاتها التشغيلية وطويلة المدى.

(4) **إبرام عقود استثمارية تعزز المشاركة المجتمعية واستقطاب المساهمين:** تعتبر عقود الشراكة بين الجامعات والمجتمع المدني ومؤسسات القطاعين العام والخاص من استراتيجيات الاستفادة المالية الحديثة نسبياً، وتمثل أحد أشكال التعاون التي يتم خلالها تأكيد مسؤولية المساهمين والداعمين، وغالبًا ما تكون الشراكة في قطاعات البنية الأساسية والمرافق الجامعية، إلى

جانب روافد التشغيل والصيانة، والمساهمات الخيرية. وتتطوي الشراكة على تعهد رسمي موثق بين الطرفين ببذل الجهد لتنفيذ نشاط يحقق غايات خدمية أو تنفيذ نشاطات وبرامج استثمارية تخدم الطرفين.

خامسًا: متطلبات نجاح تطبيق التصور المقترح:

يتطلب نجاح تطبيق التصور المقترح ما يلي:

1. تشريعات مرنة تتيح للجامعات الاحتفاظ بما يمكن أن يتوفر من "فائض" الميزانية السنوية، وعدم رده إلى خزينة الدولة، كنقطة بدء في تشكيل الاحتياطي النقدي والاستثماري، وتحقيق الاستدامة المالية. بجانب دراسة مدى إمكانية أن تقوم الدولة بضخ كمية مناسبة من الأموال لكل جامعة، لتشكيل قاعدة مالية استثمارية تنطلق منها نحو تشكيل استدامتها ماليًا.
2. استراتيجية وطنية تركز على نتائج استطلاع، ونقاش وتحليل لأراء الخبراء وكل فئات المجتمع، في الوضع المالي للجامعات المصرية وآليات تحقيق استدامتها ماليًا.
3. مساندة التجارب والتطبيقات العالمية المعاصرة، بإنشاء وحدة تنظيمية (وحدة الاستدامة المالية) داخل كل جامعة، تتولى مهمة وضع الخطط الاستراتيجية "للاستدامة المالية" وتنفيذها ومتابعتها، وتقييم نتائجها. على أن تدمج هذه الوحدة في الهيكل التنظيمي للجامعة، مع مراعاة أن الجامعات المصرية فيها إدارات قائمة، وينبغي أن يعاد النظر في مسمياتها، ودورها ومسئولياتها وتبعيتها، ومؤهلات من يعملون فيها، سواء أكان ذلك بالإلغاء أو الدمج أو التطوير، بما يتفق والاتجاهات المعاصرة.

ونظرا لأهمية هذه الوحدة المقترحة يمكن تناولها تفصيلا على النحو التالي:

أ) أهداف الوحدة:

يتمثل الهدف الرئيس للوحدة في ضمان تحقيق الاستدامة المالية للجامعة واستمراريتها، من خلال دراسة مصادر التمويل القائمة وبدائله المحتملة، ووضع خطط وبرامج استدامة مالية واستثمارية على المدى المتوسط والطويل وتنفيذها ومتابعتها وتقييم آثارها.

ب) مكونات الوحدة واختصاصاتها:

تتكون الوحدة من ستة أقسام رئيسة، ينفرد كل منها بمجموعة من الاختصاصات التي تهض في مجملها على تحقيق الاستدامة المالية للجامعة، وذلك كالتالي:

1) مجلس إدارة الاستدامة المالية، يكون للوحدة مجلس إدارة يطلق عليه (مجلس إدارة الاستدامة المالية) وهو المنوط به فعليا سلطة إدارة حركة الاستدامة المالية بالجامعة، كالأموال الداخلة والخارجة، والصناديق الخاصة والاستثمارية، والمخزون الاحتياطي النقدي والسلعي، ومستوى الأداء والترشيد، وتوفير وإمداد الوحدات العلمية باحتياجاتها المالية، فضلا عن سلطة اتخاذ أي إجراء تنظيمي من شأنه أن يفعل عمل المجلس والوحدة المقترحة؛ ويكون المجلس برئاسة رئيس (مجلس) الجامعة، وعضوية نوابه، وأمين الجامعة، وممثلين عن الإدارات ذات الصلة: (الموازنة؛ والحسابات؛ الشؤون الهندسية؛ المشتريات والمخازن؛ التوجيه الإداري والمالي؛ الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار وغيرها)- وذلك في حالة عدم دمجها أو نقل اختصاصاتها إلى وحدة الاستدامة- كما يضم المجلس أساتذة من كليات الجامعة، من المتخصصين في الإدارة والتخطيط، والمحاسبة، وإدارة الأعمال، والاقتصاد، والتسويق، والهندسة المدنية، والعمارة، وإدارة الأصول العقارية وغيرهم. إضافة إلى ممثلين عن قطاعات الإنتاج، والخبراء في مجال ريادة الأعمال، على ألا يزيد عددهم عن ثلث أعضاء المجلس من الأكاديميين والإداريين.

(2) قسم التخطيط والمتابعة: ويناط به:

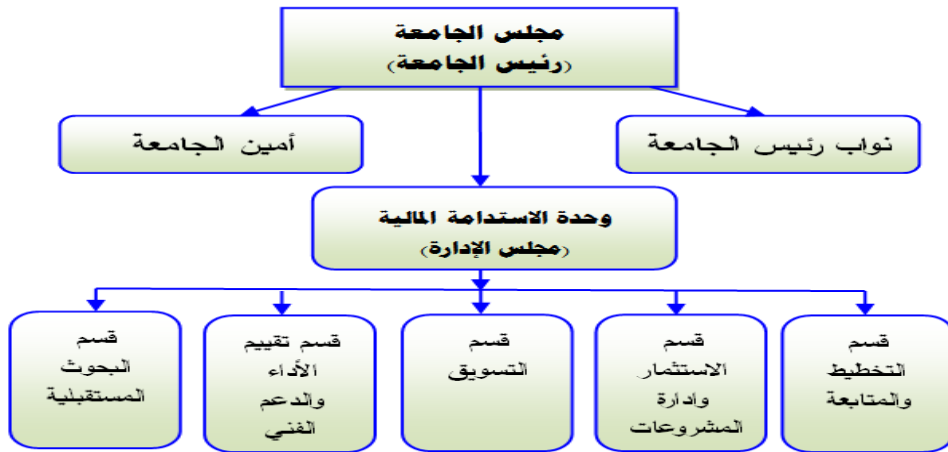
- تطوير وتنفيذ استراتيجية للاستدامة المالية على مدى خمسة أو عشرة سنوات قادمة.
- بناء الخطط التشغيلية والبرامج والمشروعات اللازمة لتحقيق الاستراتيجية المالية.
- اعتماد وتطوير مؤشرات الأداء المالي والاستدامة المالية على مستوى الجامعة ووحداتها.
- الإشراف على تقييم خطط الاستدامة المالية بالجامعة وفقا لمؤشرات الأداء الموضوعية.
- دراسة الاحتياجات المالية الطارئة للجامعة ووحداتها العلمية، واقتراح بدائل توفيرها.
- الاشتراك في إعداد نظام ترشيد الأداء بالنسبة للأعمال المالية وإعداد خطط المراقبة على قطاعات الجامعة وأعمالها.
- التأكد من تطبيق اللوائح والنظم والتعليمات المالية المقررة لتنفيذ الأعمال بالجامعة.
- متابعة حركة الإيرادات والمصروفات وفقا للوائح المنظمة.
- مراقبة المخزون السلعي والاحتياطي النقدي.
- بحث ما يحال من السلطة المختصة من مخالفات وعلاج ما قد يكتشف من قصور.
- متابعة صرف وتحصيل مستحقات الغير لدى الجامعة ومستحقات الجامعة لدى الغير في حدود القواعد والتعليمات المالية (إدارة الديون).

- الاكتشاف المبكر لما قد يقع من مخالفات وأخطاء واقتراح الحلول المناسبة لها مسبقاً.
 - المراجعة الدورية لأعمال الحسابات والميزانية والمشتريات والمخازن وأعمال العهد المالية.
 - جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن مستوى الأداء المالي للجامعة وتحليلها وتفسيرها، بما يفيد في صنع قرارات الاستدامة.
 - تقديم تقارير دورية عن إنجازات مراحل تنفيذ استراتيجية الاستدامة المالية.
 - ما يوكل للقسم من مهام أخرى وفقاً لطبيعة وظيفته.
- (3) قسم الاستثمار وإدارة المشروعات: ويناط به:**
- دراسة جدوى بدائل التمويل والاستثمار القائمة، وكيفية تجنب مخاطرها.
 - وضع خطط الاستثمار في البنية التحتية والتقنية والفكرية.
 - اقتراح/ تنفيذ الاتفاقيات والشراكات والمشروعات مع الجهات الخارجية.
 - جذب التمويل والمنح اللازمة للمشروعات الجامعية.
 - تعزيز التبرعات وجذب المانحين والمساهمين والراغبين في الوقف الخيري.
 - إدارة الصناديق الخاصة والاستثمارية.
 - اقتراح إنشاء صناديق ذات مصادر مالية متنوعة.
 - إدارة المحفظة الاستثمارية للجامعة.
 - نشر ثقافة الاستثمار والاستدامة المالية والابتكار وريادة الأعمال بين مختلف أطراف المنظومة الجامعية.

- ما يوكل للقسم من مهام أخرى وفقا لطبيعة وظيفته.
- (4) قسم التسويق: ويناظر به:**
- وضع الخطط اللازمة لأنشطة وآليات تسويق الخدمات الجامعية.
- التواصل مع المؤسسات المناظرة وغير المناظرة محليا ودوليا، وبالتنسيق مع قسم الاستثمار وإدارة المشروعات.
- دراسة فرص وآليات التوسع في تسويق الخدمات الجامعية.
- متابعة كافة الأنشطة التسويقية بالجامعة ومراقبتها.
- القيام بالدراسات اللازمة قبل وضع استراتيجيات تسعير الخدمات الجامعية، من أجل تحقيق أعلى نسبة من العوائد.
- ما يوكل للقسم من مهام أخرى وفقا لطبيعة وظيفته.
- (5) قسم تقييم الأداء والدعم الفني: ويناظر به:**
- تقييم الأداء المالي لإدارات الجامعة ووحداتها، وفقا لمؤشرات الأداء الموضوعية.
- اقتراح آليات المساءلة والتحفيز المناسبة وفقا لمستوى الأداء.
- تقديم الدعم الفني للوحدات الإدارية بكليات الجامعة في مجال الاستدامة المالية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في القطاع المالي للجامعة.
- اقتراح/ تنفيذ البرامج والدورات التدريبية المتخصصة التي تواكب أحدث التطورات في مجال الاستدامة المالية بوجه خاص ومجال الأعمال التجارية والمحاسبية بوجه عام. وبالتنسيق مع إدارة التخطيط والمتابعة.

- وضع وتنفيذ خطط وبرامج متطورة (ورش عمل، لقاءات- كتيبات...) لنشر ثقافة الاستدامة المالية والاستثمار وترشيد الإنفاق لدى أطراف العمل الجامعي، وبالتنسيق مع قسمي الاستثمار وإدارة المشروعات، والتسويق.
 - إنشاء قاعدة معلومات تتضمن تحليل وعرض البيانات ذات الصلة بالنشاطات المالية للجامعة، بهدف تقديم البيانات والمعلومات الدقيقة التي تساعد في صنع واتخاذ القرار، فيما يتعلق ببرامج ومشروعات الاستدامة المالية. وبالتنسيق مع الإدارة العامة لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، وقسم التخطيط والمتابعة.
 - ما يوكل للقسم من مهام أخرى وفقا لطبيعة وظيفته.
- (6) **قسم البحوث المستقبلية:** وهو قسم فني متنوع التخصصات، يتشارك المسؤولية مع جميع الأقسام السابقة، ويناط به:
- القيام بالدراسات المستقبلية لوضع الاستدامة المالية ومصادرها، واقتراح سبل تحسينها.
 - دراسة بدائل التمويل والاستثمار والتسويق في المنظومة الجامعية قبل تعميمها.
 - دراسة مجالات الاستثمار المستقبلية المحتملة في التعليم الجامعي.
 - دراسة الاتجاهات الاقتصادية العالمية والتنبؤ بما يمكن أن توفره من فرص أو تحدئه من أخطار مالية مستقبلية تعوق تحقيق الاستدامة المالية للجامعة.
 - دراسة أوضاع سوق التعليم والتدريب والبحث العلمي واتجاهاته.
 - استطلاع رأي المستفيدين من الخدمات الجامعية ومقترحاتهم.
 - توفير البيانات والمعلومات اللازمة لمتخذ القرار.
 - ما يوكل للقسم من مهام أخرى وفقا لطبيعة وظيفته.
- (ج) **تبعية الوحدة إداريا:** مجلس/ رئيس الجامعة، ومن ينوب عنه.

د) جهات الرقابة على الوحدة: تتنوع جهات الرقابة على أعمال الوحدة، ما بين داخلية، ممثلة في مجلس إدارة الاستدامة المالية، ومجلس الجامعة ورئيسه ونوابه، وأمين الجامعة. وجهات خارجية، ممثلة في الجهاز المركزي للمحاسبات، ووزارة المالية، والرقابة الإدارية، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وذلك في حدود اللوائح المنظمة لاختصاصات كل من هذه الأطراف أو الجهات، وبما لا يؤدي إلى تعدد الجهات الرقابية أو تضارب



اختصاصاتها، ويوضح شكل (4) مكونات وعناصر وحدة "الاستدامة المالية" المقترحة:

شكل (4) مكونات وحدة الاستدامة المالية المقترحة لتنفيذ الاستدامة المالية.

مقترحات بدراسات مستقبلية:

❖ دراسة ميدانية حول العوامل المؤثرة في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية.

❖ دراسة مقارنة للنظم والممارسات التي تستخدمها الإدارات الجامعية في بعض الدول الأجنبية لتعزيز الاستدامة المالية.

- ❖ دراسة علاقة إدارة الأصول الاستراتيجية بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية.
- ❖ دراسة بينية/ فريقية مستقبلية لكشف اتجاهات الاستدامة المالية في الجامعات المصرية.
- ❖ دراسة العلاقة بين الاستدامة المالية في المؤسسة الجامعية وبين كفاءتها الداخلية.

المراجع:

1. أبو زر، عفاف إسحاق والعتوم، راضي عقلة (2016). مدخل لمراجعة الاستدامة المحاسبية باستخدام الإجراءات التحليلية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في دول الخليج العربي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (12) 1، 133-164.
2. البدوي، أسماء (2012). التعليم العالي في مصر: هل تؤدي المجانية إلى تكافؤ الفرص؟، مجلس السكان الدولي.
3. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2019). الكتاب الإحصائي السنوي 2018-2019 متاح على الشبكة العنكبوتية، تم الرجوع إليه في 2019/8/12 من خلال الرابط : https://www.capmas.gov.eg/Pages/StaticPages.aspx?page_id=5034
4. دستور جمهورية مصر العربية، الصادر عام (2014) مادة 21 متاح على الشبكة العنكبوتية، تم الرجوع إليه في 2019/8/12 من خلال الرابط : https://www.constituteproject.org/constitution/Egypt_2014.pdf?lang=ar
5. اليونسكو (2018). تمويل التعليم العالي في الدول العربية، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت.
6. عمر، محمد عبد الحليم (2003). التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية، دراسة مقدمة إلى الندوة التدريبية الدولية حول:

المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصادات المغاربية، المقامة في الفترة من 25-28 من شهر مايو، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ص 1-24

7. مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية (2018). تمويل التعليم العالي في الدول العربية، بيروت.

8. منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، والبنك الدولي (2010). مراجعات لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالي في مصر.

9. وزارة التعليم العالي (2015). استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر 2015-2030، مصر تستثمر في المستقبل، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات.

10. Afriyie, Amos Oppong “A” (2015). Financial sustainability factors of Higher Education Institutions: A Predictive Model, **International Journal of Education Learning and Development**, 2(3), 17-38.

11. Afriyie, Amos Oppong “B” (2015). Sustainable Factor of Higher Education Institutions: Why Investment Portfolio Matters Most. **Journal Of Business Management And Economics**, (3) 16 -22.

12. Al Kharusi, Sami ; Murthy, Y. Sree Rama Murthy (2017). Financial Sustainability of private higher education institutions: The case of Publicly Traded Educational Institutions, **Investment Management and Financial Innovations**, 14(3), 25-38.

13. American Academy of Arts & Sciences (2015). **Public Research Universities: Changes in State Funding**.

The Lincoln Project: Excellence and Access in Public Higher Education, Cambridge, retrieved on Oct. 27th, 2018 at: <https://www.amacad.org/LincolnProject>,

14. Australian Government, Department of Education and Training (2015). **Higher Education in Australia: A review of reviews from Dawkins to today**. Canberra, Opportunity through learning.

15. Barnard, Zenia and Merwe, Derek Van der (2016). Innovative Management for Organizational Sustainability in Higher Education, **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 17(2), 208-227.

16. Bellis, David De(2012). A model for considering the financial sustainability of learning and teaching programs: Concepts and challenges, **Journal of Institutional Research**, 17(1), 51–59.

17. Bonini, Sheila and Emerson,x Jed (2005). Maximizing Blended Value – Building Beyond the Blended Value Map to Sustainable Investing, Philanthropy and Organizations. Retrieved on Oct.3rd 2018 at: www.blendedvalue.org

18. Bowman, Woods (2011). Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits. **Nonprofit Management and Leadership**, 22(1) 37–51.

19. British House of Commons, Committee of Public Accounts (2011). **Regulating financial sustainability in higher education: Thirty-sixth Report of Session 2010–12**. London: The Stationery Office Limited.

20. Browne, John; King, Julia; Barber, Michael; Naik, Rajay; Coyle, David, Sands; et al. (2010). **Securing a**

sustainable future for higher education. An Independent Review of Higher Education Funding and Student Finance. Retrieved on Oct. 26th 2018, from: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/422565/bis-10-1208-securing-sustainable-higher-education-browne-report.pdf

21. Caputo, Fabio, Veltri, Stefania and Venturelli, Andrea (2017). Sustainability Strategy and Management Control Systems in Family Firms. Evidence from a Case Study. **Sustainability**, 9(977), 1-23.

22. Cernostana, Zanna (2017). Financial sustainability for private higher education institutions, **9th International Conference on Applied Economics Contemporary Issues in Economy**, Institute of Economic Research, Polish Economic Society Branch.

23. Criterion Content Team (2013). **3 Strategies for University Financial Sustainability.** Retrieved on Oct. 1st 2018 at: <https://www.criterionconferences.com/blog/education/3-strategies-for-university-financial-sustainability/>

24. Crossick, Geoffrey and Palmer, Stuart (2011). **Management Information Portfolio Achieving academic and financial sustainability (guidance for forward-looking institutions)**, FSSG &TRAC, UK.

25. Drehmann, Mathias and Nikolaou, Kleopatra (2009). Funding liquidity risk definition and measurement. Working paper series, Frankfurt, Germany

26. Dumestre, Marcel J. (2016). **Financial Sustainability in US Higher Education:**

Transformational Strategy in Troubled Times. Nature America Inc. New York.

27. El-Araby, Ashraf (2010). Comparative Assessment of Higher Education Financing in Six Arab Countries, "**Financing Higher Education in Arab Countries**", Editors, Ahmed Galal and Taher Kanaan, The Economic Research Forum.

28. Emerson, Jed (2000). **Social Enterprise Series No. 17, The Nature of Returns: A Social Capital Markets Inquiry into Elements of Investment and The Blended Value Proposition.** Retrieved on Oct. 3rd 2018, at: http://www.redf.org/publication/pub_theboxset.html

29. European Universities Association (2011). **Financially Sustainable Universities II.** Belgium: EUA Publications.

30. Fahim, Yasmine and Sami, Noha (2010). **Access to and Equity in Financing Higher Education in Egypt,** "**Financing Higher Education in Arab Countries**", Editors, Ahmed Galal and Taher Kanaan, The Economic Research Forum.

31. Financial Sustainability Strategy Group "FSSG"(2016). **A brief guide for senior managers and governing bodies.** Retrieve on Nov. 6th 2018, at: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20180322112445t_f_/http://www.hefce.ac.uk/media/HEFCE,2014/Content/Funding,and,finance/Publications/Mind,the,gap/Mind%20the%20Gap%20-%20October%202016%20FINAL.PDF

32. FSSG & TRAC (2011). **Management Information Portfolio: Academic and operational efficiency: departmental sustainability,** UK Government

Web Archive: Retrieved on October 1st, 2018, at:
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/2018>

33. Fullwiler, scott T. (2015). Sustainable Finance: Building a More General Theory of Finance. Binzar Institute for Sustainable Prosperity, **Working Paper No. 106**, Binzagr-Institute, p. 1-23.

34. Greenwell, Brian(2017). Business Strategies to Increase the Financial Stability of Private Universities. **Ph.D**, College of Management and Technology, Walden University.

35. Harvard University (2017) **Harvard University Sustainability Plan: Fiscal Year 2015-202**. Harvard Office for Sustainability, Retrieved on Oct. 30th 2018, at:

<https://green.harvard.edu/sites/green.harvard.edu/files/Harvard%20Sustainability%20Plan-Web>

36. Hayati, Murdiyah; Hidayati, Sri; Erica, Cut and Patriana, Ela.(2018). Financial Sustainability: Towards Full Costing Methods in Private Islamic Higher Education, International Conference on Islamic Finance, **Economics and Business**, Vol. 2018, KnE Social Sciences.

37. Johnstone, Bruce (2008). Financing higher education: some special features of formerly socialist Europe, **IB revija**, (1) 19-22.

38. Keele University (2017). **Financial Strategy 2016 – 2020**. Retrieved on Oct. 30th 2018, at:
<https://www.keele.ac.uk/discover/strategicplanandmission/financialstrategy/>

39. Keele University. **QS. top Univerities**. Retrieved on Oct. 28th 2018 at:

<https://www.topuniversities.com/universities/keele-university>

40. León, Patricia (2001). **Four Pillars of Financial Sustainability**. Resources for Success Series, Vol. 2, Arlington.

41. Levišauskaite, Kristina (2010). **Investment Analysis and Portfolio Management**. Leonardo da Vinci programme project, Vytautas Magnus University. Education and Culture DG.

42. Lindgreen, Adam, Herch, Bernhard, Vallaster, Christine and Yousofzai, Shumaila (2016). **Measuring and controlling sustainability: spanning theory and practice**. USA, Francis & Taylor Publishing.

43. Lucianelli, Giovanna and Citro, Francesca (2017). Financial Conditions and Financial Sustainability in Higher Education: A Literature Review, In Rodríguez Bolívar, Manuel Pedro (Ed.) **Financial Sustainability in Public Administration Exploring the Concept of Financial Health**, (pp. 23-53), Italy, Springer.

44. Mariaa, Tilea Doina and Bleotub, Vasile (2014). Modern Trends in Higher Education Funding. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, (116) 2226 – 2230.

45. Massy, W.F (2004). Collegium economicum: Why institutions do what they do. **Change**, 36 (4), 27–35.

46. New Sustainability Issues Working Group, JNCHES (2001). **The Financial Health and Sustainability of the HE sector Interim Report**. The Educational Institute of Scotland, Britain.

47. New Sustainability Issues Working Group, JNCHES (2011). **The Financial Health and Sustainability of the HE sector**. Interim Report. USA.

48. Norton, Andrew and Cherastidtham, Ittima (2018). **Mapping Australian Higher Education 2018**. Australia, Grattan Institute Report.

49. Organization for Economic Co-operation and Development (2004). **On the edge: Securing sustainable future for higher education. Report of the OECD/IMHE-HEFCE project on financial management and governance of higher education institutions**. Retrieved on Oct. 25th 2018, at: www.oecd.org/edu/imhe/33642717.pdf

50. Pálinkó, Éva and Svoób, Ágnes (2016). Main Causes and Process of Financial Distress. **Public Finance Quarterly**, (4), 516-532.

51. Pantah, Abdul-Moomen (2018). Higher Education Accessibility and Financial Sustainability in Ghana: The Role of The Student Loan Scheme, **International Journal of Advanced Research** 6(2), 1481-1495.

52. Parker, Sara, Castello, Nancy, Garon, Thea, and Levy, Rob (2016). **Eight Ways to Measure Financial Health**. Center for Financial Services Innovation, Ford Foundation, Chicago.

53. Penn State's Sustainability Institute (2016). **Sustainability at PENN State, Sustainability Planning Guidebook for Teams**.

54. Porrit, Jonathon (2005). **Capitalism as If the World Matters**. London: Earthscan Publications.

55. Queen's University (2018). Queen's University Strategic Framework, Kingston, Ontario, Canada, Retrieved on Oct. 29th 2018, at: <https://www.queensu.ca/strategicplanning/framework/financial>
56. Samans, Richard (2006). Blended Value Investing: Capital Opportunities for Social and Environmental Impact, **World Economic Forum**, 1-78.
57. Sazonov, Sergei P. ; Kharlamova, Ekaterina; E.; Chekhovskaya, Irina A. and Polyanskaya, Elena A. (2015). Evaluating Financial Sustainability of Higher Education Institutions. **Asian Social Science**, 11 (20), 34-40.
58. Singh, Sonjuhi (2014). Higher Education Practices Worldwide Sustainable Financing. **THF Working Paper**, Working Papers Series, (7), 1-20.
59. Tahey, Phil; Salluzzo, Ron; Prager, Fred; et al. (2010). **Strategic Financial Analysis for Higher Education Identifying, Measuring & Reporting Financial Risks**, KPMG International, USA.
60. Tewarie, Bhoendradatt (2011). **Finding solutions for sustainable financing of tertiary education in small states**, **IIEP Policy Brief IIEP Policy**, No. 2, UNESCO, International Institute for Educational Planning.
61. The European Commission(2014). **Do changes in cost-sharing have an impact on the behaviour of students and higher education institutions?**, Vol. I, Comparative Report, Publications Office of the European Union. 1-121.

62. The RAND Corporation (2012). Financial Sustainability for Nonprofit Organizations: A Review of the Literature, **Research Report**.

63. The University of Auckland (2001). **Asset Management Policy**, New Zealand

64. The University of Sydney (2016). **The University of Sydney 2016–20 Strategic Plan**. sydney.edu.au/strategy. Retrieved on Oct. 29th 2018, at: <https://sydney.edu.au/dam/intranet/documents/strategy-and-planning/strategic-plan-2016-20>

65. The University of the West of England Bristol "A"(2018). **UWE Ethical Investment Policy: Annual Review by the Sustainability Board: Approved 2nd May 2018**. Retrieved on Nov. 3rd 2018, at:

66. <http://www1.uwe.ac.uk/about/corporateinformation/sustainability/policiesplansandtargets.aspx>

67. The University of the West of England Bristol "B"(2018), **Annual Report and Financial Statements 2017–18**.

68. UN General Assembly (1987). Towards Sustainable Development: Our Common Future, Chapter 2, Transmitted to the as an Annex to document A/42/427 - Development and International Co-operation Paragraph 1 ." March 20, Retrieved on October 3, 2018, at: <http://www.un-documents.net/a42-427.htm>

69. University of California, Office of the President (2016). **Three-Year Financial Sustainability Plan**. Office of the CU President, Oakland.

70. University of Manitoba (2018). **Sustainability Strategy 2016-2018**. Sustainability Committee, umanitoba.ca/sustainability, Retrieved on Oct. 27th 2018, at: https://umanitoba.ca/campus/sustainability/media/Sustainability_Strategy_2016-2018_WEB
71. University of Maine at Augusta (2018). **2017 Report on Core Financial Ratios and Composite Financial Index**, Office of Finance and Treasurer.
72. University of Melbourne (2018). **Sustainable Investment Framework**. Retrieved on Nov. 2nd 2018, at: <https://ourcampus.unimelb.edu.au/sustainability-commitment/sustainable-investment-framework>
73. University of Stirling, **Financial Strategy 2012**. Retrieved on Nov. 2nd 2018, at: <https://www.stir.ac.uk/media/stirling/services/policy-and-planning/documents/financial-strategy-2012.pdf>
74. University of West Georgia (2018). **Business & Finance Strategic Plan**. Retrieved on Oct. 30th 2018, at: https://www.westga.edu/administration/business-and-finance/assets/docs/BF_Strategic_Plan_Final-15042
75. Usher, Alex (2018). **The State of Post-Secondary Education in Canada, 2018**. Toronto: Higher Education Strategy Associates.
76. Väcklén, Simon (2010). **Blended Value Investment and the Lessons Learned from Development Studies**. School of Economic and Management, Lund University, Master programme in Economic Growth, Innovation and Spatial Dynamics. Retrieved on Oct. 3rd 2018, at: <http://www.wordle.net/>
-

77. Velazquez, Luis; et al. (2005). Deterring sustainability in higher education institutions: An appraisal of the factors which influence sustainability in higher education institutions". **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 6 (4) 383-391.

78. Wafula, Dinah Nabwonya (2016). **Determinants of Financial Sustainability of Microfinance Institutions in Kenya**. Ma. Degree, Jomo Kenyatta University

79. Wakeham, William (2010). **Financial Sustainability and Efficiency in Full Economic Costing of Research in UK Higher Education Institutions**, Report of RCUK/UUK Task Group.

80. Wandenberg, JC (2015). **Sustainable by Design: Explorations in Theory and Practice**. USAA, Amazon.

81. Weisser, Christian R. (2017). Defining sustainability in higher education: a rhetorical analysis. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 18 (7), 1076-1089.

82. Xu, Qingyun (2009). On the Characteristics of Higher Education in Canada and its Aspirations. **International Education Studies**, (2)1, 91-94.