# دراسة مقارنة لمصادر تمويل بعض الجامعات الأجنبية.. وإمكانية الإفادة منها في الجامعات الحكومية المصرية

إعداد
د. أمل سعيد حباكه
مدرس التربية المقارنة والادارة التربوية
كلية التربية – جامعة حلوان

ملخص البحث:

يعد التمويل هو المدخل الحاكم لمستوى منظومة التعليم باعتباره الشريان المغذي الذي تعتمد عليه المؤسسات الجامعية في تحقيق أهدافها، وفي قدرتها على التنافس مع الجامعات الأخرى المحلية والعالمية، وأيضا في قدرتها في إعداد الطاقات البشرية المتطلبة لعملية التنمية الاقتصادية في البلاد من حيث إعدادها كما ونوعاً؛ لذا يعد التمويل قضية متجددة دوما بسبب التغيرات في النظام الاقتصادي العالمي، وارتفاع تكلفة نظام التعليم الجامعي.

لذا؛ يهدف البحث الحالي إلى الاستفادة من خبرات بعض الجامعات الأجنبية للتوصل إلى إجراءات مقترحة لتعزيز مصادر تمويل الجامعات الحكومية المصرية، واتبع المنهج المقارن، وتضمنت نتائجه: ضرورة الاعتماد على مصادر متعددة لتمويل الجامعات الحكومية المصرية بما يضمن لها البقاء والاستمرار والتنافسية في ظل التغيرات العالمية والمحلية المتواترة، وتتضمن هذه المصادر (الوقف – التعليم الدولي والمنح الدراسية – الشراكة مع القطاع الخاص).

كما توصل البحث إلى بعض المتطلبات التي تستلزم تعزيز تنوع وتعدد مصادر التمويل للجامعات المصرية، منها: ضرورة إنشاء إدارة مستقلة داخل الجامعات، مهمتها: إدارة واستثمار أوقاف وأملاك واستثمارات الجامعة بكفاءة وفاعلية ووضوح وشفافية؛ هذا بالإضافة إلى ضرورة نشر الوعي الاجتماعي بأهمية المشاركة في تمويل التعليم عامة – والجامعات الحكومية خاصة من أجل تحقيق التنمية المستدامة للجامعات الحكومية المصرية، كما يجب تشريع وتبسيط القوانين المتعلقة بالأوقاف؛ لضمان استقلاليتها وفاعليتها في تحقيق الأهداف المنشودة للجامعات الحكومية المصرية.

كما يجب تنويع البرامج والتخصصات لجذب الطلاب من جميع أنحاء العالم، وتسهيل إجراءات الحصول على المنح الدراسية، ومساعدة الطلاب في الحياة الجامعية، والمعيشية.

كما يجب إنشاء لجنة تتبع الجامعة لإبرام العقود البحثية والاستشارية مع القطاعات الخاصة؛ لتحقيق أهدافها وأهداف الجامعة في آن واحد.

**AComparative Study Of Funding Sources For Some Foreign Universities.. And the Possibility Of Benefiting From It In Egyptian Public Universities**

**Preparation**
**Dr. Amal Said Habaka**

**Department of Comparative Education and Educational Administration**
**Faculty of Education - Helwan UniversityResearch**

**Summary:**

Funding is the governing entrance of the education system level as it is the Nutritious artery on which university institutions depends on in achieving their goals, also in their ability to compete with other local and international universities. Also it effected in their ability to prepare the human energies required for the economic development process in the country in terms of quantity and quality. Therefore, funding is an ever-renewing issue due to the changes in the global economic strategy, and the high cost of the university education system.

SO, the research aims at benefit from the experiences of some foreign universities to come up a proposed measures to enhance the sources of funding for Egyptian public universities. The study followed the comparative approach. The results of the research included: the need to rely on multiple sources to finance the Egyptian public universities to ensure their survival, continuity, and competitiveness in light of global and local frequent changes. These sources include (endowment - international education and scholarships - partnership with the private sector).

The research also found some requirements that necessitate enhancing the diversity and multiplicity of funding sources the Egyptian public universities, like , the need to establish an independent administration within universities, whose mission: managing and investing endowments, property, and university investments with efficiency, effectiveness, clarity, and transparency; This is in addition to the need of spreading social awareness of the importance of participating in financing education in general - and public universities in particular, to achieve sustainable development for Egyptian public universities. Laws related to endowments must be enacted and simplified; To ensure its independence and effectiveness in achieving the desired goals of Egyptian public universities.

Programs and majors should also diversify to attract students from all over the world. Moreover, facilitate procedures for obtaining scholarships and assist students in university life, and accommodation should be fluid. A committee of the university must be established to follow the university to make contracts, and to consult with the private sectors; to achieve its goals and the university's goals at the same time.

مـقــدمــة :

شهدت جمهورية مصر العربية تطورات بارزة في التعليم عامة، والتعليم الجامعي خاصة، وتشير تقارير المتابعة لمؤسسات التعليم الجامعي إلى وجود زيادة مطردة في أعداد الجامعات، سواء على المستوى الحكومي أو الجامعات الخاصة أو الأهلية. ولعل الهدف الرئيس والجوهري من هذا التوسع هو التنمية الاقتصادية للدولة بكافة أشكالها، فالجامعات هي المؤثر الأهم على المكون الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في كل المجتمعات.

ومع تسارع وتيرة التغيرات المعاصرة وتعدد أبعادها وآثارها، فإن مؤسسات التعليم الجامعي تواجه ضغوطاً متزايدة لتحسين الخدمات والأنشطة التي تقوم بها، كما تزايدت الحاجة لرفع كفاءة وفعالية الجامعات وقدرتها التنافسية في عصر المعرفة؛ فلم تعد نظم الأداء التقليدية قادرة على إعطاء صورة متكاملة وشاملة عن الفرص والتحديات المستقبلية والمتوقعة. ولذا، فقد وجب على النظم التعليمية الجامعية أن تتصف بالمرونة في بنيتها، وفى مساراتها، وفى مناهجها وتخصصاتها، وفى وسائل تقويمها وطرق تمويلها، كمتطلب ضروري لاستيعاب التغيرات الكبرى، ومواجهة الحاجات المتجددة في سوق العمل، ولحل المشكلات الاقتصادية، والاستجابة لمطالب الحياة الاجتماعية والثقافية.

وقد ذكر الحربي (٢٠١٥، ١٤٢) أن النظرة الاقتصادية للتعليم عامة؛ والجامعية خاصة، قد تغيرت بحيث لم يعد مجرد خدمة تقدمها الدولة لأفرادها فحسب، بل أصبح عملية استثمارية تهدف إلى تنمية طاقات المجتمع وقواه البشرية؛ فقد أصبح التعليم موردا اقتصاديا استراتيجيا من خلال مخرجاته الطلابية المتنوعة التي تزود المجتمع بكافة احتياجاته من الكوادر البشرية المتخصصة بالشكل الذي يساعد على تعزيز النمو الاقتصادي الوطني.

ويعد التمويل الشريان المغذي الذي تعتمد عليه المؤسسات الجامعية في تحقيق أهدافها، وفي إعداد الطاقات البشرية المتنوعة لعملية التنمية الاقتصادية في البلاد من حيث إعدادها كما ونوعاً، ويعتمد نجاح الخطط التعليمية والبحثية على نمط وكفاية التمويل الذي تحصل عليه هذه المؤسسات الجامعية.

وقد أشارت دراسة الدهشان (٢٠١٦، ٣) إلى أن أهمية التعليم في أي مجتمع تقاس بنسبة ما ينفقه هذا المجتمع على التعليم نسبة إلى الناتج القومي الإجمالي؛ حيث يشكل موضوع الإنفاق على التعليم وتمويله المدخل الحاكم لمستوى منظومة التعليم، وذلك باعتباره منظومة فرعية تؤثر وتتأثر بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع.

وقد أشارت دراسة الدهشان (٢٠١٦، ٣) أن من أعقد المشكلات التي تواجهها النظم التعليمة بصفة عامة، والتعليم العالي أو الجامعي بصفة خاصة مشكلة الإنفاق أو الحصول على التمويل، والتي تعتبر من القضايا المهمة التي تواجه الكثير من دول العالم، برغم اختلاف مستويات النمو الاقتصادي في كل منها، وهي قضية متجددة دوما بسبب التغيرات في النظام الاقتصادي العالمي، وارتفاع تكلفة نظام التعليم الجامعي.

ويتضح مما سبق أن الحصول على التمويل يعد من أهم المشكلات التي تواجه النظم التعليمية والجامعية في الدول المختلفة. ولذا، فقد أصبحت الجامعات في سباق مستمر من أجل توفير التمويل الذي يمكنها من التنافس في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة؛ فهي المحرك الأساسي لتنمية المجتمع في كافة مجالاته؛ مما يتطلب منها جودة في المخرجات والخدمات والمعرفة التي تقدمها، وأيضا جودة في قيامها بوظائفها؛ التي تتضمن: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع بشكل كفؤ وفعال.

مشكلة البحث:

تشهد الجامعات المصرية عامة؛ والحكومية خاصة العديد من أوجه التطوير على مختلف الأصعدة، في إطار رؤية منظوميه متكاملة تستند في تنوع برامجها ودقة مؤشراتها إلى رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي أكدت في هدفها الثالث على: اقتصاد تنافسي ومتنوع، حيث تعمل مصر على تحقيق نمو اقتصادي قائم على المعرفة، كما تعمل على تحقيق التحول الرقمي ورفع درجة المرونة والتنافسية في الاقتصاد، ومن الأهداف الاستراتيجية للرؤية تطوير آليات دمج القطاع غير الرسمي في الاقتصاد. (**رؤية مصر ٢٠٣٠**)

وبذلك يتضح أنه قد ورد في الرؤية عدد من المحاور التي يجب أن تأخذها الجامعات الحكومية بعين الاعتبار؛ فالرؤية بمثابة المرجعية التي تنطلق منها وتعمل في إطارها كافة مؤسسات الدولة، ومنها: الجامعات الحكومية المصرية؛ التي يجب أن تحرص على جذب القطاع غير الرسمي باستثماراته داخل الجامعة؛ لتحقيق أهداف كل منهما؛ وحتى يتسنى لهما القيام بدورهما في تنمية المجتمع وتطويره، وتعزيز البحث العلمي من أجل خدمة المجتمع.

وعلى الرغم مما سبق إلا أن الجامعات الحكومية المصرية تعتمد بشكل رئيس على المصدر الحكومي في التمويل، والذي يعاني من الضعف والمحدودية؛ بحيث لا يحقق الأهداف التنموية المنشودة؛ ولا يلبي متطلبات التنمية؛ فما تخصصه الدولة المصرية لتمويل التعليم الحكومي الجامعي من الموازنة العامة للدولة بالرغم من زيادته سنويًا، إلا أنه مازال منخفضا

ومتدنيًا بشكل عام، نظرًا للزيادة الملحوظة في أعداد الطلاب وارتفاع معدلات التضخم، ولعل ارتباط المخصصات المالية للتعليم الجامعي بالموازنة العامة للدولة، يجعلها عرضة للتأثر بالتحولات أو الأزمات الاقتصادية التي تمر بها البلاد. (مصطفى،٢٠٢١، ٧٥)

وبناء على ما سبق فقد أكدت دراسة مصطفى (٢٠٢١، ٧٦) أن ضعف كفاءة نظام التعليم الجامعي الحكومي بمصر جاء كنتيجة طبيعية لزيادة العبء التمويلي عليه، خاصة في ظل عجز الموارد المالية الحكومية، وعدم كفايتها؛ مما جعل هذا النوع من التعليم غير قادر على تحقيق الجودة.

كما أشارت دراسة عبد الجليل (٢٠١٩، ٧١) إلى وجود بعض المشكلات التي تواجه التعليم العالي والجامعي الحكومي في مصر والتي تتضمن: عجز الموارد المالية الحكومية وعدم كفاءتها، ومحدودية التمويل الذاتي، والتمويل الخارجي الذي يتمثل في شكل منح أو قروض خارجية، وضعف مشاركة المجتمع المدني في استثمارات التعليم العالي والجامعي.

وقد أشارت دراسة الدسوقي (٢٠١٩، ٧١) إلى أن مشكلة ضعف تمويل التعليم الجامعي والبحث العلمي تأتي على قمة مشكلات التعليم العالي والجامعي بمصر. كما أشارت دراسة رفاعي (٢٠١٩، ٢٠٩) إلى انخفاض الانفاق الحكومي على قطاع التعليم العالي والجامعي بمصر، بالإضافة إلى إن عملية توفير الموارد المالية لهذا النوع من التعليم، والانفاق عليه تعد من الإشكاليات التي تواجه الحكومات المتعاقبة في مصر عند ترتيب أولوياتها، ورؤيتها عند توزيع الموازنة العامة للدولة.

كما أكدت دراسة عبد الجليل (٢٠١٩، ٧١) إلى بعض مشكلات التعليم العالي والجامعي الحكومي، منها: ضعف الانفاق، تليها من حيث الأهمية الخلل في المنظومة الإدارية، ثم مشكلة المجانية، ثم مشكلة زيادة الطلب الاجتماعي على هذا التعليم في ظل محدودية مصادر التمويل الحكومي.

ويتضح مما سبق أن عملية توفير الموارد المالية للتعليم العالي والجامعي، أو الإنفاق عليه، وحجم هذا الإنفاق تعد من أهم الإشكاليات التي تواجه منظومة التعليم الجامعي الحكومي المصري، بل ومن أبرز التحديات التي تواجه الحكومات المتعاقبة في مصر؛ فقد أكدت دراسة بلتاجي (٢٠١٥، ٩) أن تدني مستويات الإنفاق على التعليم الجامعي يكاد يكون هو العامل الرئيس في انخفاض كفاءة هذا القطاع.

كما أشارت دراسة البربري (٢٠١٥، ١١٠) أن مع نقص التمويل يصعب المحافظة على معايير جودة الأداء التعليمي والبحثي. كما أكدت دراسة عبد الحافظ (٢٠١٩، ٢٠) على ضعف فعالية نظم تمويل التعليم الحكومي المصري؛ مما أدى إلى إنتاج مخرجات ضعيفة النوعية.

وقد أشارت دراسة عبد الجليل (٢٠١٩، ٨٢) أن هناك انفصال تام بين مؤسسات التعليم الجامعي ومؤسسات الاقتصاد القومي؛ الأمر الذي يؤثر على التنمية الشاملة والمستدامة للبلاد نتيجة لانخفاض القدرة على المنافسة العالمية.

وإضافة إلى ما سبق فإن دراسة حسن ( ٢٠١٤، ١٤) أشارت إلى أن مساهمة الوقف في تمويل الجامعات والعملية البحثية في مصر هي مساهمة ضئيلة، ويرجع السبب في ذلك إلى العديد من الأسباب، منها: أن الإطار القانوني لا يتسم بالمرونة ولا يشجع الأفراد على الإيقاف، ولا ييسر للجامعات والمراكز البحثية إدارة أوقاف خاصة بها، كما أن الإطار المؤسسي للأوقاف لا يسمح بتنوع الصور والأشكال التنظيمية التي يمكن أن يتخذها الوقف، بما يلائم الواقفين والموقوف عليهم، كما أن وزارات الأوقاف والجهات التابعة لها هي المنوط بها إدارة جميع الأوقاف بالدولة.

وعلى ضوء ما سبق، يتضح أن التعليم الجامعي يواجه الكثير من القيود التي تحد من كفاءته، وتضعف من جودة مخرجاته وإمكانية تطوره؛ ولعل أبرز تلك القيود وأشدها تأثيراً تتمثل في: ضعف التمويل الحكومي للجامعات؛ مما أدى إلى قصورها عن الوفاء باحتياجاتها والتزاماتها تجاه تعليم الطلاب، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، هذا بالإضافة إلى محدودية مشاركة المجتمع المدني، ومؤسسات القطاع الخاص، وقطاع الأعمال والصناعة، وقلة اسهاماتهم في تمويل الجامعات المصرية.

**ولذا فإن البحث الحالي يتحدد في الأسئلة التالية:**

١. ما الأسس النظرية لمصادر تمويل الجامعات بما يحقق تميزها؟
٢. ما الواقع الراهن لمصادر تمويل الجامعات الحكومية المصرية؟
٣. ما الواقع الراهن لمصادر تمويل بعض الجامعات الأجنبية المختارة؟
٤. ما أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعات الحكومية المصرية وبعض الجامعات المختارة؟
٥. ما الإجراءات المقترحة لتعزيز مصادر تمويل الجامعات الحكومية المصرية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- تعرف الأسس النظرية لمصادر تمويل الجامعات بما يحقق تميزها.
- تعرف الواقع الراهن لمصادر تمويل الجامعات الحكومية المصرية.
- إدراك الواقع الراهن لمصادر تمويل بعض الجامعات الأجنبية المختارة.
- تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعات الحكومية المصرية وبعض الجامعات المختارة.
- الوصول إلى إجراءات مقترحة لتعزيز مصادر تمويل الجامعات الحكومية المصرية.

أهمية البحث:

وتتمثل أهمية البحث فيما يلي:

**الأهمية النظرية:**

تكمن الأهمية العلمية للبحث الحالي من أهمية التعليم الجامعي باعتباره الداعم الرئيس لتطوير المجتمع حضاريا وتنمويا؛ فهو المسؤول الأول عن إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لتحقيق تنمية المجتمع ونهضته الشاملة في كافة المجالات. كما تنبع أهمية البحث أيضا من أهمية قضية تمويل التعليم الجامعي باعتبارها من أهم التحديات التي تواجه أنظمة التعليم الحكومي الجامعي في مصر؛ لذا يسهم هذا البحث في التعرف على واقع مصادر التمويل ببعض الجامعات الأجنبية، ودراسة إمكانية التوصل إلى إجراءات مقترحة لتعزيز تعدد مصادر التمويل بالجامعات الحكومية المصرية بما يحقق التميز في أدائها، خاصة وأن رؤية مصر ٢٠٣٠م تدعو إلى ضرورة تبني أساليب جديدة لتمويل التعليم الجامعي استجابة للتطورات الحادثة في الفكر الإداري والاقتصادي.

**الأهمية التطبيقية:**

أما القيمة التطبيقية للبحث الحالي، فتتحدد من خلال ما يسفر عنه من إجراءات مقترحة، لتعزيز تعدد مصادر التمويل في الجامعات الحكومية المصرية؛ حيث إن جودة نظام التعليم الجامعي ومستوى كفاءته وفاعليته يتناسب طرديًا مع حجم التمويل والاعتمادات المالية المرصودة له. كما يفيد البحث أيضا صناع السياسات التعليمية ومتخذي القرارات الاستراتيجية في تطوير منظومة تمويل التعليم الحكومي الجامعي المصري، خاصة في ظل محدودية

التمويل الحكومي، بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة من ناحية، وتحسين جودة الأداء بالجامعات الحكومية المصرية وتطويرها من ناحية أخرى.

مصطلحات البحث:

وتتحدد مصطلحات البحث فيما يلي:

**التمويل:**

حددت (2019 ) .Mary C التمويل بأنه: توفير الموارد في شكل المال والجهد أو الوقت، وتتلقى المؤسسات شكلا من أشكال التمويل لضمان قدرتها على مواصلة خدماتها.

كما عرفته (2016) American Heritage بأنه: مجموعة من الأموال والمصادر الأخرى التي توجه لغرض محدد.

كما عرف التمويل بأنه: المنح والقروض والأموال المقدمة من الحكومة لمساعدة الكليات على نفقاتها؛ (التي تتضمن: الرسوم الدراسية الجامعية، والكتب المدرسية، وأحيانًا تكاليف المعيشة للطلاب).(Office of the Education Ombudsman,2011,16)

ومن التعريفات السابقة؛ فقد عرفت الباحثة التمويل تعريفا إجرائيا، بأنه: توفير الموارد المالية من خلال (الدعم الحكومي، أو المصادر الأخرى كالوقف، والمنح، والقروض، والشراكة مع القطاع الخاص والقطاع الصناعي) لمساعدة الجامعات الحكومية المصرية على توفير نفقاتها؛ حتى تتمكن من القيام بوظائفها التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع بجودة، وكفاءة، وفاعلية.

الدراسات السابقة :

يوجد العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث، وتم تناولها من الأحدث الى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

١. **دراسة مصطفى (٢٠٢١)** بعنوان: رؤية مقترحة لتطوير منظومة تمويل التعليم الجامعي بمصر في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء؛ التي هدفت إلى تطوير منظومة تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء، من خلال طرح رؤية مقترحة لكيفية تطبيق تلك الصيغة التمويلية على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة في هذا السياق، وبما يتلاءم مع السياق الثقافي للمجتمع المصري. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المقارن، وتوصلت إلى رؤية مقترحة حول تطوير منظومة تمويل التعليم الجامعي

في مصر في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، وبما يتلاءم مع السياق الثقافي للمجتمع المصري.

٢. **دراسة Stepanova et al (2020)** بعنوان: **Endowment as a Fundraising Tool of the Research University**؛ التي هدفت إلى اقتراح مصدر بديل لتمويل الجامعات البحثية في غياب الدعم الكافي من الحكومة، واعتبار الوقف أداة لجمع التبرعات لجذب مصادر تمويل بديلة للجامعات البحثية في أوكرانيا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت في نتائجها إلى أهمية الوقف كمصدر للتمويل الثابت، والتنبؤ بالاستراتيجيات الممكنة لتطويره.

٣. **دراسة أحمد وآخرون (٢٠١٩)** بعنوان: متطلبات تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء خبرة ماليزيا؛ التي هدفت للتوصل إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطوير تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء الاستفادة من خبرة ماليزيا، وقد اتبعت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت في نتائجها إلى ضرورة تنمية الموارد الذاتية للجامعات والحد من التمويل الحكومي.

٤. **دراسة التمام (٢٠١٩)** بعنوان: بدائل مقترحة لتمويل التعليم بالجامعة الإسلامية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية؛ التي هدفت إلى معرفة بدائل لتمويل التعليم بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في ضوء الخبرات العالمية، واتبع البحث المنهج الوصفي، وتوصل في نتائجه إلى: ضرورة الاستثمار الأمثل للأراضي والأملاك التي تمتلكها الجامعة، وزيادة الصناديق المخصصة لتمويل التعليم في الجامعة، وتحسين وتطوير الاجراءات الإدارية التي تنظم علاقة الجامعة بالقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع.

٥. **دراسة رفاعي (٢٠١٩)** بعنوان: الضرائب ودورها في تمويل التعليم العالي في مصر: رؤية مقترحة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة؛ التي هدفت إلى الاستفادة من أموال الضرائب في الانفاق على التعليم العالي بمصر، وتخصيص إدارة لجمع الضرائب التعليمية لدعم الموارد التعليمية، وتحسين جودة التعليم العالي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الاحصائي، وتوصلت إلى ضرورة تطوير التشريعات الدستورية والقانونية لدعم وتنفيذ الرؤية المقترحة وبما يتماشى مع الاتجاهات العالمية.

٦. **دراسة العقيل والعيسى (٢٠١٩)** بعنوان: حوكمة تنويع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي: دروس مستفادة من التجربة الأوروبية؛ هدفت الدراسة إلى

الاستفادة من استراتيجيات تحسين كفاءة التمويل بالجامعات الأوروبية في تنويع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى ضرورة زيادة دعم استقلال الجامعات ماليا بالقدر الذي يسمح لها بتنويع الدخل، وضرورة وضع القواعد المنظمة للتعاون بين الجامعات والقطاع الخاص لتحقيق الاستفادة القصوى من التعاون بينهم.

٧. **دراسة Ismail & Johari (2019)** بعنوان: **Waqf Institution in Public Universities of Malaysia: Background, Governance, Organizational Structure, Objectives and Activities**؛ التي هدفت إلى تطوير مؤسسات الوقف في الجامعات الحكومية في ماليزيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت في نتائجها إلى أن مؤسسات الوقف تعزز التواصل الجيد مع أصحاب المصلحة؛ مما أدى إلى استدامة توزيع منافع الوقف على المستفيدين من الطلاب، والباحثين والموظفين للوفاء بمسئولياتهم بكفاءة على المدى الطويل، كما توصلت الدراسة أيضا إلى ضرورة وجود مصادر مالية خاصة لجميع الجامعات الحكومية وتقليل الاعتماد على الحكومة الفيدرالية لماليزيا؛ مما يؤدي إلى الاستقرار المالي من خلال تعزيز الأوقاف كمصدر للدخل.

٨. **دراسة الشنيفي (٢٠١٨)** بعنوان: البدائل المقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة؛ التي هدفت إلى طرح بدائل مقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة (الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، اليابان)؛ وذلك من أجل الإفادة منها قدر الإمكان في إيجاد موارد مقترحة لتمويل التعليم العالي بالمملكة السعودية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت في نتائجها إلى بدائل مقترحة لتمويل التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، أهمها: العمل على تنمية الموارد البشرية، والاهتمام بحاضنات الأعمال التكنولوجية، وزيادة الكراسي البحثية، والاتجاه لخصخصة التعليم العالي، ومنح الجامعات الصلاحيات المالية والادارية الكافية لاستثمار مواردها، وتحويل الجامعات لمراكز إنتاج واستثمار وتطوير.

٩. **دراسة Ramli (2018)** بعنوان: **Tracking Performance of Corporate Waqf Institution via Balanced Scorecard: a Malaysian Case Evidence**؛ التي هدفت إلى تطوير نموذج قياس لتأثير أداء الوقف من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، واتبعت هذه الدراسة

المنهج الوصفي، وتوصلت في نتائجها إلى وضع نظام قياس للأداء الشامل، والمساءلة، والشفافية، والكفاءة لمؤسسات الوقف، إلى جانب وضع استراتيجيات تسهم بشكل أفضل في دعم واستمرارية أموال الوقف على المدى الطويل للمجتمع.

١٠. **دراسة بلتاجي (٢٠١٥)** بعنوان: تمويل التعليم العالي في مصر: المشاكل والبدائل المقترحة؛ التي هدفت إلى اقتراح بدائل غير حكومية لتمويل التعليم العالي في مصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى ضرورة اتباع بعض السياسات من أجل زيادة الموارد المالية الحكومية المخصصة لقطاع التعليم العالي إلى جانب البحث عن بدائل غير حكومية لتمويل التعليم العالي في مصر، هذا بالإضافة إلى زيادة مشاركة المجتمع المدني والأهلي في دعم الجهود الحكومية.

١١. **دراسة بوفالطة وموساوي (٢٠١٥)** بعنوان: اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة " الاستثمارية" كمصدر للتمويل الذاتي: دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة، التي هدفت إلى تطبيق (الجامعة المنتجة) وهو النموذج المتبع في عدد من الجامعات في الدول المتقدمة تقنيا؛ حيث تعمل الجامعة على زيادة مواردها المالية من خلال الخدمات التي تقدمها للمؤسسات الإنتاجية، مع المحافظة على التزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع في الوقت نفسه، وهذا ما يميز الجامعات المنتجة عن التقليدية، فهي تعمل على الاحتكاك المباشر مع المؤسسات الإنتاجية ويظهر ذلك من خلال أشكال التعاون المختلفة التي تساعدها في الرفع من قدرتها التنافسية في بيئة تتصف بديناميكيتها المتغيرة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

١٢. **دراسة Mahamood & Ab Rahman (2015)** بعنوان: **Financing universities through waqf, pious endowment: is it possible?** ؛ التي هدفت إلى توضيح أهمية الوقف في تمويل التعليم العالي، وخاصة لمساعدة الطلاب غير القادرين ماديا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أهمية الوقف في تقديم المساعدات المالية للجامعات، وللطلاب، وأيضا تعزيز الجودة الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي والجامعي.

١٣. **دراسة Rosen & Sappington (2015)** بعنوان: **What Do University Endowment Managers Worry About? An Analysis of Alternative Asset Investments and Background Income** ؛ التي هدفت إلى تعزيز الاقتصاد في التعليم العالي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى الدور الذي تلعبه الأوقاف في تمويل التعليم الجامعي؛

حتى تتمكن الجامعة من أداء رسالتها المجتمعية، والقيام بأنشطتها البحثية والتعليمية وخدمة المجتمع بكفاءة وفاعلية.

١٤. **دراسة Krasulia (2014)** بعنوان: **Endowment as an Educational Fundraising Tool for Entrepreneurial University: the U.S. Experience versus Ukrainian Reality and Perspectives** ؛ التي هدفت إلى الاستفادة من خبرة الجامعات الأمريكية في تطبيق أفضل الممارسات في جمع التبرعات من أجل تطبيقها في مجال التعليم العالي في أوكرانيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مساعدة الجامعات الأوكرانية على الاستمرار في رسالتها الاجتماعية، وتمويل الأنشطة المختلفة المتعلقة بالتعليم والبحث، والابتكار من خلال جمع التبرعات وإنفاقها على التعليم الجامعي.

١٥. **دراسة عصام غانم (٢٠١٠)** بعنوان: المشاركة الأهلية في تمويل التعليم الجامعي بمصر (رؤية استشراقية في ضوء الاتجاهات العالمية)؛ التي توصلت إلى وسائل لتعزيز المشاركة الأهلية في تمويل التعليم العالي وزيادة الاستفادة منها، واتبعت الدراسة عدة مناهج وهي المنهج التاريخي، والوصفي، والمقارن. وتوصلت إلى وجود حاجة ماسة إلى تطبيق نظم وآليات فعالة من أجل تطوير قدرة مؤسسات التعليم العالي على زيادة التمويل الذي تحصل عليه من المنح والهبات الخيرية، بالإضافة إلى وجوب إنشاء إدارات فعالة ومتخصصة في إدارة التمويل المالي لتطوير آليات الاستفادة منه بفاعلية.

١٦. **دراسة مبروك (٢٠١٠)** بعنوان: دور الوقف الإسلامي في استثمار التعليم العالي في ضوء الخبرات العالمية والإقليمية (رؤية مستقبلية)؛ التي هدفت إلى معرفة دور الوقف في الاستثمار في التعليم العالي في مصر، وعرضت أهم الخبرات العالمية والإقليمية في مجال استثمار الوقف بالتعليم العالي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى ضرورة تبني الوقف لتمويل مؤسسات التعليم العالي؛ فهو يحقق الاستقلال الذي يمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق أهدافها، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء مجلس وقفي لكل مؤسسة من هذه المؤسسات؛ حتى يحقق أهدافها ويحل مشكلاتها.

١٧. **دراسة McElhaney (2010)** بعنوان: **The Effects of Higher Education Endowment Management Practices on Endowment Performance** ؛ التي هدفت إلى تفعيل دور الأوقاف كمصدر أكثر أهمية لتمويل التعليم العالي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي،

وتوصلت إلى ضرورة تحديد وتنفيذ أفضل الممارسات لإدارة الوقف وتعزيز أدائه؛ خاصة مع التعقيد المتزايد في أسواق الاستثمار.

١٨. **دراسة إبراهيم غانم (٢٠٠٩)**، بعنوان: مؤسسات العمل الخيري وضرورات إصلاح نظام الوقف في مصر؛ التي هدفت إلى تفعيل وتطوير نظام الوقف حتى يمكنه النهوض بدور فعال في خدمة المجتمع بشكل عام، واتبعت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت إلى ضرورة القيام ببعض التعديلات الأساسية في المنظومة القانونية للوقف لتشجيع أصحاب رأس المال على القيام بدورهم الاجتماعي، ويجب أن يتم ذلك في إطار خطة شاملة لاستعادة الثقة في نظام الوقف والتشجيع عليه.

**ويتضح من العرض السابق أن البحث الحالي اتفق مع الدراسات السابقة في:** ضرورة تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي كمصدر للتمويل، واقتراح أن تكون هناك مصادر أخرى مستدامة لتمويل التعليم العالي، وقد اتفق في ذلك مع دراسة غانم ومبروك وأحمد وسيناء وأميمة وHarvey، Aliza،Robert ؛ كما اتفق البحث مع دراسة غانم في اتباع المنهج المقارن. واختلف البحث الحالي عن دراسة مبروك ومي وأحمد وسيناء و Harvey Robert, Aliza، في المنهج المتبع حيث اتبعت هذه الدراسات المنهج الوصفي، أما البحث فسيتبع المنهج المقارن.

كما اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في جامعات الدراسة المختارة، وفي عرض وتحليل بعض مصادر التمويل المختلفة؛ فقد ركزت الدراسات السابقة على مصدر واحد فقط للتمويل (كالأوقاف، أو الضرائب، أو التمويل القائم على الأداء) أما البحث الحالي فسيقترح مصادر متعددة لتمويل الجامعات الحكومية المصرية.

**وقد استفاد البحث الحالي** من الدراسات السابقة في عرض وتأصيل الإطار النظري؛ وفي صياغة وتحديد مشكلة البحث وأهميتها؛ وفي تفسير النتائج ومناقشتها.

حـد و د الــبـحث:

يتحدد البحث في الآتي :

- الحد الموضوعي: سيقتصر البحث الحالي على دراسة مصادر محددة، وتتمثل في (الوقف– الشراكة مع القطاع الخاص وقطاع الصناعة – المنح الدراسية والتعليم الدولي)، وهذا يرجع لأهمية تلك المصادر، هذا بالإضافة إلى أن نشأة الجامعات الحكومية المصرية كانت تعتمد على الأوقاف؛ كمصدر للتمويل.

- الحد المكاني ويتمثل في دراسة جامعة أكسفورد من دولة المملكة المتحدة، وجامعة سيدني من دولة أستراليا؛ حيث إن هاتين الجامعتين تتضمن مصادر متعددة للتمويل، بالإضافة إلى كفاءتهما وتميزهما في الأداء؛ حيث جاء ترتيب جامعة أكسفورد بالمركز الثاني وفق تصنيف QS، وجاء ترتيب جامعة سيدني بالمركز الخمسين وفق نفس التصنيف. أما بالنسبة للجامعات الحكومية المصرية، فنظرا؛ للتشابه الكبير بين هذه الجامعات الحكومية، واتفاقها في ذات المصادر التمويلية؛ فإن الباحثة سوف تتناول مصادر التمويل بصورة عامة في الجامعات الحكومية المصرية، دون تخصيص الكلام على جامعة بعينها.

## منهج البحث وإجراءاته:

يتبع البحث المنهج المقارن، والذي تتمثل أبعاده فيما يلي: (**أحمد وزيدان، ٢٠٠٤، ٩٣-٩٧**).

**البعد التاريخي:** الذي يختص بدراسة نشأة الظاهرة التعليمية موضوع الدراسة؛ وعلاقتها بالظواهر التعليمية الأخرى ذات العلاقة؛ وكذلك علاقتها بمجتمعها في الدول المختارة للبحث، **البعد الوصفي** الذي يتم على مستويين:( دراسة الظاهرة التعليمية في وضعها المعياري- ودراسة الظاهرة التعليمية في الدول المختارة للبحث)، **البعد التحليلي الثقافي:** ويختص بإظهار القوى والعوامل الثقافية المسئولة عن الوضع الراهن للظاهرة التعليمية في كل دولة من دول البحث، **البعد المقارن التفسيري:** والذي يهتم بتحليل أوجه التشابه وأوجه الاختلاف للظاهرة التعليمية في دول البحث، وتفسيرها في ضوء مفاهيم بعض العلوم الاجتماعية ذات العلاقة بالظاهرة التعليمية؛ **البعد التنبؤي:** والذي يختص بوضع بدائل متعددة للظاهرة التعليمية على مستوى الدولة التي تقع بها المشكلة، وفحص هذه البدائل في ضوء التطلعات المستقبلية والسياق المجتمعي الحالي والمستقبلي للدولة المحورية التي تعاني من مشكلات بشأن هذه الظاهرة التعليمية، ومن ثم اختيار البديل الأمثل، وبيان إجراءات تطبيقه.

وبذلك تتمثل إجراءات البحث في: وصف ظاهرة تعدد مصادر التمويل، ومن ثم عرضها في الجامعات المصرية والأجنبية المختارة، ثم التحليل المقارن بين جامعات البحث، ومن ثم التوصل إلى الإجراءات المقترحة لتعدد مصادر التمويل في الجامعات الحكومية المصرية.

## خطوات البحث:

تتمثل خطوات البحث في الأقسام التالية:

أولا: الأسس النظرية لمصادر تمويل الجامعات بما يحقق تميزها.
ثانيا: الواقع الراهن لمصادر تمويل الجامعات الحكومية المصرية.
ثالثا: الواقع الراهن لمصادر تمويل بعض الجامعات الأجنبية المختارة.
رابعا: أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعات الحكومية المصرية وبعض الجامعات المختارة.
خامسا: الإجراءات المقترحة لتعزيز مصادر تمويل الجامعات الحكومية المصرية.
وفيما يلي سيتم تناول أقسام البحث بالتفصيل.

## القسم الأول: الأسس النظرية لمصادر تمويل الجامعات بما يحقق تميزها.

يتضمن هذا القسم: الأسس النظرية لمصادر التمويل الجامعي- أنواع مصادر التمويل الإضافي للجامعات- الفوائد التي تعود على المؤسسات الجامعية من تنوع مصادر التمويل- آليات استقطاب الجامعة للمنح والأوقاف ومصادر التمويل، ويجيب هذا القسم عن السؤال الأول للبحث (ما الأسس النظرية لمصادر تمويل الجامعات بما يحقق تميزها؟)

### أولا: الأسس النظرية للتمويل الجامعي:

يتأثر التغير في أشكال وآليات التمويل بتغير طبيعة التعليم الجامعي ومضمونه؛ وخاصة فيما يتعلق بالحاجة إلى وضع برامج تعليمية فردية، أو التنويع في تقديم الخدمات التعليمية؛ فقد أكد إبراهيم غانم (٢٠١٨، ٨٠) أن استقلالية الجامعات رهينة في أحد أبعادها – على الأقل- باستقلالية التمويل والموارد التي تغطى نفقات العملية التعليمية بها.

وتتنوع مصادر تمويل التعليم؛ بحيث تتضمن: التمويل الحكومي، والرسوم الدراسية، والشراكة مع قطاع الأعمال، والقروض (إما تطلبها الدولة لدعم قطاع التعليم من البنك الدولي أو من المؤسسات وقطاع الأعمال، أو قروض تقدم مباشرة إلى الطلاب غير القادرين، ويسترد القرض وفوائده بعد تخرج الطالب وتوظفه)، وبوليصة التأمين التي يشتريها الآباء لصالح تعليم أبنائهم، والوقف؛ ويتضمن: (الوقف المباشر العيني، والوقف الاستثماري لدعم البحث العلمي: كمراكز البحوث والكراسي البحثية).(بوطورة ،٢٠٢٠، ١٤)

وقد وضح **Grbić et al.( 2020,5-9)** أن مصادر التمويل الجامعي تتضمن مصدرين رئيسين، هما: التمويل الحكومي، والخاص؛ فتعتمد الجامعات الأوروبية بشكل رئيس في تمويلها على ميزانية الدولة، أما الجامعات الأمريكية فتعتمد في الجزء الأكبر من تمويلها على الرسوم الدراسية والتبرعات؛ في حين يأتي الجزء الأصغر من التمويل من الميزانية الفيدرالية أو الحكومة المحلية، أما الجامعات اليابانية فتعتمد في تمويلها على أسر الطلاب.

وتجدر الإشارة إلى أن التمويل في الجامعات الحكومية يتوفر من: رسوم التسجيل والدراسة التي يدفعها الطلاب، وتنظيم الدورات المتخصصة، والاتفاقات الموقعة مع الشركات الخاصة، وكذلك من مصادر أخرى كالتركات، أو التبرعات، أو الإعانات الممنوحة من المؤسسات الخاصة في المجتمع.(European Commission ,2021)

ويتضح مما سبق أن التمويل يتوفر في الجامعات من خلال العديد من المصادر، التي تتضمن: التمويل الحكومي وهو تمويل محدود، بالإضافة إلى الرسوم الدراسية، والمشاريع البحثية التي تشارك فيها الكليات أو الأقسام مع القطاع الخاص وقطاع الصناعة، أو من خلال تنظيم دورات تدريبية في مجالات متعددة، أو من خلال تقديم الاستشارات المختلفة في مجال الاقتصاد والصناعة، أو من خلال تأجير المرافق والمساحات والمعدات والمساكن والمطاعم داخل الجامعة، أو من خلال تقديم الخدمات داخل المكتبات والمتاحف من أجل الحصول على أموال إضافية؛ أو من خلال مصادر أخرى؛ كالوقف، والهبات، وغيرهما.

**ثانيا: أنواع مصادر التمويل الإضافي للجامعات:**

تتنوع مصادر الإنفاق على التعليم من دولة إلى أخرى، ويركز البحث الحالي على مصادر التمويل التالية: (الوقف – الهبة – المنح – القروض – الرسوم الدراسية) وفيما يلي عرض لكل منهم:

**١. الوقف:**

نشأ مفهوم الوقف في إنجلترا في القرنين الخامس عشر والسادس عشر، إلا أن تطوير الوقف لمؤسسات التعليم العالي هو ظاهرة أمريكية، فالأوقاف تدعم الكليات والجامعات الأمريكية لأكثر من ٣٠٠ عام، فكثيرا ما توصف الأوقاف على أنها صندوق واحد، بينما في الواقع، هي عبارة عن تجميع منفصل للصناديق، لكل منها شروطه الخاصة حول الأغراض التي يمكن أن تستخدم من أجلها، كما يتكون وقف المؤسسة من مئات أو آلاف التبرعات الفردية، بالإضافة إلى تبرعات المستثمرين. (American Council on Education,2021,1)

ومن الأسباب التي دعت إلى التركيز على فكرة الوقف، وضرورة السعي لتجديد دوره الفعال في مجال التعليم العالي والجامعي، هو: أن الوقف يتميز بأنه مصدر ذاتي للتمويل له صفات الاستمرار والاستقرار والاستقلال؛ وهي ذاتها سمات التنمية المستدامة التي لا غني عنها لنجاح أي سياسة تستهدف الإصلاح والتطوير، وهذا هو السبب الأول؛ أما السبب الثاني فيتضمن: أن للوقف إرثا تاريخيا عريقا في مجال إصلاح التعليم بمختلف مستوياته؛ والسبب

الثالث أن هناك بالفعل عدة جامعات وقفية نشأت في تركيا وماليزيا والسودان والأردن، إلى جانب وجود دعوات كثيرة لإنشاء جامعات وقفية أخرى في عديد من بلدان العالم الإسلامي. (**إبراهيم غانم**، ٢٠١٨، ٨٠). هذا بالإضافة إلى أن الوقف يتضمن تحقيق استقلال مادي لمؤسسات التعليم العالي والجامعي يمكنها من تحقيق أهدافها. (مبروك،٢٠١٠، ٢٤).

وقد اتضحت أهمية الوقف في عام ٢٠٢٠؛ حينما استمر التراجع في الأسواق المالية لبضعة أشهر فقط بسبب **Covid-19**؛ فقد حدثت أزمة مالية بدءًا من شهر مارس من ذلك العام؛ حيث أجبر الوباء الكليات والجامعات على إغلاق فروعها بسرعة والتحول إلى التعليم الالكتروني؛ مما تسبب في اضطراب كبير، ونفقات هائلة غير متوقعة، وخسائر في إيرادات المؤسسات الجامعية بلغت ١٢٠ مليار دولار على الأقل؛ مما أدى إلى أن معظم المؤسسات رفعت معدلات الإنفاق من الهبات والأوقاف كوسيلة للمساعدة في التخفيف من هذه التكاليف الهائلة. **(American Council on Education, 2021,1)**

وتصنف الأوقاف إلى أحد الأنواع الثلاثة التالية: **(McElhaney,2010,14)**

(١) الأوقاف الدائمة؛ ويتم إنشاؤها عن طريق الهدايا المقدمة من المستثمرين بخط مكتوب، ويتم فيها الاحتفاظ بالأصول بشكل دائم، بينما يتم فقط الإنفاق من عائد الاستثمار.

(٢) أشباه الأوقاف؛ وهي أصول غير مقيدة، ويقرر مجلس الإدارة تحويلها إلى وقف، وغالبًا ما تقوم مجالس الإدارة بتحويل الفائض من هذه الأموال أو الهدايا غير المقيدة إلى هدف محدد؛ وبذلك فإن المجلس يمكن أن يختار إزالة جزء أو أصل كامل من شبه الوقف، ولا يمكن أن تصنف أشباه الأوقاف على أنها هبة حقيقية.

(٣) الأوقاف لأجل؛ هي الأوقاف التي يتم إنشاؤها لفترة زمنية محددة، أو عند وقوع حدث مستقبلي، مثل وفاة المتبرع – على سبيل المثال – ويجوز للمتبرع تقييد استخدام الهبة أو الوقف لدعم أكاديمي معين كتمويل برنامج لمدة خمس سنوات، وبعد فترة الخمسة سنوات، يجوز لمجلس الإدارة استخدام رأس المال أو تحويله إلى شبه وقف، أما خلال فترة الخمس سنوات، فإن الوقف يعامل على أنه هبة حقيقية.

وتجدر الإشارة إلى أن ٥٥% في المتوسط يتم تصنيف أصول الأوقاف على أنها أوقاف حقيقية، و٣٢,٦٪ أشباه أوقاف، و٦,٦٪ الأوقاف لأجل، ويتم تصنيف ٥,٣٪ على أنها صناديق ائتمانيه من قبل آخرين، وبغض النظر عن نوع الوقف، إلا أنه يتم إيداع الهدايا

الوقفية بشكل عام في مجمع الاستثمار الوقفي المشترك للمؤسسة، واستثماره لتوليد الدخل كل عام لتنفق المؤسسة النسبة المئوية للقيمة السوقية العادلة للوقف لدعم المؤسسة، في حين أن فائض الدخل يتراكم في الوقف مما يؤدي إلى ارتفاع قيمة الوقف، وزيادة الإنفاق للمؤسسة بمرور الوقت. **(McElhaney,2010,14)**

وتحدد المؤسسة النسبة المئوية التي يتم إنفاقها من الوقف وفق احتياجاتها المالية الحالية، ووفق الحفاظ على الوقف؛ وتنميته لسد احتياجاتها المستقبلية، وعلى المؤسسة جذب عدد كافٍ من الطلاب للحفاظ على التبرعات التي يقدمها المستثمرون، وتعزز الأوقاف الاستقرار المالي للمؤسسة من خلال توفير مصدر دائم للتمويل لتوفير الاحتياجات الحالية والتوسع المستقبلي. **(Shaikh et al., 2017, 7)**

ويتضح مما سبق أهمية الوقف كمصدر ذاتي ومستمر للتمويل؛ فهو يتيح الاستقرار لمؤسسات التعليم الجامعي التي تتخذه مصدرا أساسيا لها في التمويل؛ إذ أنه يساعدها في تحقيق أهدافها، وتقديم الخدمات المختلفة لطلابها، ولمجتمعها، كما أنه يساعد الجامعات على تخطي الأزمات، وتحقيق التنمية المستدامة دون تأثر بالأزمات المحلية والعالمية.

ويشير إبراهيم غانم (٢٠١٨، ٢٠٣٠) إلى أهمية الوقف كمصدر من مصادر تمويل التعليم وبناء مجتمع المعرفة، مؤكدا أن المجتمعات الأوروبية والأمريكية شهدت تطورا هائلا في قطاع التعليم العالي، والجامعي، ومراكز البحوث بفضل مشاركات المؤسسات الخيرية التي تعتمد في توفير مواردها المالية على أنظمة قريبة الشبه بنظام الوقف الإسلامي، ولكن بعد تحديث أنظمته المالية والإدارية والاستثمارية.

وعلى الرغم من أن الوقف يواجه بعض التحديات في العديد من الدول، إلا أن إنشاء أوقاف جامعية، والحرص على حسن إدارتها واستثمارها يعد ضروريا لإيجاد وسيلة تمويل مستدامة للجامعات، خاصة مع انخفاض موارد العديد من الدول وعدم قدرتها على تخصيص مقدار مناسب من ميزانيتها؛ يمكنها من توفير تعليم جامعي يسهم في تحسين الدولة وتطويرها.

وبذلك يتضح أن الأوقاف تمكن المؤسسات التعليمية والجامعية من: تحقيق مستويات عالية الجودة، ومن زيادة المساعدات الطلابية والالتزامات تجاه أعضاء هيئة التدريس، والبدء في البحوث الرائدة، وفي تطوير البرامج التعليمية المتميزة، وتوظيف التقنيات الجديدة، والمحافظة على المكتبات والمختبرات والأصول المادية الأخرى، ودعم التدريس والبحث في المؤسسات الجامعية حتى في أوقات الأزمات المالية الصعبة، كما أنها تسمح للمؤسسات بالتخطيط

طويل المدى، ففي السنة المالية ٢٠٢٠، أنفقت المؤسسات ٤٨% من الهبات على المساعدات المالية للطلاب، و١٧% على البرامج الأكاديمية، و١١% على وظائف هيئة التدريس، و٧% في عمليات تتعلق بالحرم الجامعي، و ١٧% لأغراض أخرى. **(American Council on Education,2021,1)**

ويتضح مما سبق أهمية الأوقاف في الحفاظ على المؤسسات الجامعية، وتنميتها، وتطويرها؛ فهو يوفر لها التمويل اللازم حتى في أوقات الأزمات، لذا؛ فهو يعد مصدرا رئيسا لتمويل مؤسسات التعليم الجامعي؛ مما يسهم في تحسين وتطوير هذه المؤسسات؛ ومما يسهم في تحسين المجتمع وتطويره بما يحقق أهداف التنمية المستدامة للجامعات.

**٢. الهبة:**

تمثل الهبة اتفاقًا بين جهة مانحة ومؤسسة تعليمية تسمح وتقبل بهذه الهدايا؛ لدعم مهمتها التعليمية والبحثية بشكل مستمر، مع العلم أن هذه الهبة ستظل متاحة لخدمة أهداف المؤسسة، كما أن الهبة تسمح أيضًا للكلية أو الجامعة بتقديم مستوى جودة عالي للخدمات. **(American Council on Education, 2021.1)**

ويتضح مما سبق أن الهبة تعني الاستفادة من أرباح الموارد والهدايا؛ تحقيقا لأهداف الكلية أو الجامعة، وتقديم خدمة متميزة، كما أنها تصبح سببا في بقاء عطاء الكلية أو الجامعة في ظل عصر التنافس في مجتمع المعرفة.

وتشمل الهبة عادةً الأموال الممنوحة من المستثمرين للمؤسسة الجامعية، والذين اشترطوها كشرط الهدية التي لا يجوز إنفاق أصلها، والذين يتوقعون أن قيمتها ستزداد بمرور الوقت من خلال التوازن بين الإنفاق وإعادة استثمار أرباحها؛ ففي كثير من الحالات، يقوم المتبرع بتقييد الدخل لغرض واحد أو أكثر؛ وإذا كان الأمر كذلك، فيجب على المؤسسة إنفاق الدخل لهذا الغرض فقط، وهناك حالات أخرى، يمنح المتبرع للمؤسسة الجامعية السلطة التقديرية لاختيار الأهداف التعليمية المراد تحقيقها؛ فتتلقى الكليات والجامعات هدايا من المستثمرين الذين يسمحون بإنفاق الربح فقط، ولكن يقرر مجلس إدارة المؤسسة الجامعية لأسباب تتعلق بالأولويات، وتحقيق الأهداف، أوجه الصرف لهذه الهبات . **(American Council on Education,2021,1)**

وكما أكدت دراسة عصام غانم (٢٠١٠، ٣٠) أن الجامعات تتلقى نوعين من الهبات الخيرية: المقيدة – أي المخصصة لمصرف معين، وغير المقيدة – أي الممنوحة للجامعة بدون

تخصيص جهة صرف محددة لها؛ ولذا فإن الجامعات تعمل على إتاحة الطرق التي تمكن المستثمرين من التبرع، كما توفر بعض الجامعات قائمة باحتياجاتها من بنية تحتية، وتجهيزات تكنولوجية، وكراسي وقفية، وغيرها من الاحتياجات التي يمكن للمستثمرين المساهمة في تمويلها.

ومما سبق يتضح أن الهبة مصدرا مهما من مصادر تمويل المؤسسات الجامعية، حيث إنها تسهم في تحقيق الجامعات لأهدافها المنشودة، كما أنها تحقق لها الاستقرار المالي، والاستمرار في تحقيق الأهداف، ومن ثم تحقيق التطور والتنمية لها، ولمجتمعها.

**٣. المنح الدراسية:**

تعني المنحة مبلغا من المال يعطى لغرض محدد، وعادة من قبل وكالة حكومية أو مؤسسة مجتمعية؛ لذا فإن المنحة الدراسية هي أموال تعطى لأغراض تعليمية؛ حيث تمكن الطلاب المتقدمين إلى الدراسات العليا بالكليات التقدم بطلب للحصول على منح لمساعدتهم على دفع الرسوم الدراسية.(**European Commission ,2021**) ؛ وبذلك فإن المنحة تسمح للطالب بمتابعة أهدافه التعليمية دون الحاجة إلى دفع المال بأي شكل من الأشكال.

وتختلف المزايا التي تقدمها المنح الدراسية من منحة إلى أخرى؛ فهناك منح كاملة: تغطي عادةً الرسوم الدراسية وتكلفة المعيشة والتأمين الصحي وتكلفة الانتقال بين بلد الإقامة وبلد الدراسة، وقد تقتصر المنحة إما على تكاليف معيشة الطالب نفسه فقط، أو قد تمتد لتشمل تكاليف معيشة أسرته إذا كان متزوجاً وسيصحب أسرته معه إلى بلد الدراسة.( **المنحة، د.ت)**

أما المنح الجزئية فتغطي غالباً رسوم الدراسة ولا تغطي تكاليف المعيشة، وقد تغطي جزء فقط من الرسوم، وتترك للطالب لينفق من مدخراته أو مصادره الخاصة أو من خلال إيجاد فرصة عمل داخل الجامعة (كمساعد تدريس أو مساعد باحث) أو أي عمل آخر داخل الجامعة أو خارجها بحسب ما تسمح به قوانين وأنظمة دولة الدراسة والجامعة. ( **المنحة، د.ت)**

وتجدر الإشارة إلى وجود أنواع كثيرة للمنح أغلبها يكون للطلاب الدوليين – أي الطلاب الذين لا يحملون جنسية الدولة/الجامعة المقدمة للمنحة – وهناك أشكال أُخرى للمنح، منها: منح بحسب الاحتياجات: وتعتمد هذه المنح على خلفية الطالب المالية، ويتم اختيار الطلاب وفق معايير مالية مثل المستوى المعيشي؛ أو دخل الطالب؛ أو تكاليف المعيشة، وتهدف إلى مساعدة الطلاب ذوي الدخل المحدود لتحقيق أحلامهم الأكاديمية. **(طارق فلويد ، ٢٠٢١)**

وتختلف المنح باختلاف أهدافها، والفئة المستهدفة، ومن هذه المنح: **(لوك إن مينا، ٢٠٢١)**

(١) **منح الاستحقاق (الجدارة):** وهو النوع المتعارف عليه دائماً بين الطلاب، وهي لا تقتصر على المعدل العلمي فقط، بل أيضاً تُمنح لمختلف الطلاب والمواهب، ولكن دائماً تكون الأفضلية للطالب الذي يثبت جدارته بالمنحة وتكون تكلفتها إما كاملة أو جزئية.

(٢) **منح المؤسسات التعليمية:** وهي نوع من المساعدات المالية للطلاب، حيث تقدم المؤسسات التعليمية منحا دراسية فردية مرتبطة ببرامج معينة، منحة للهندسة أو منحة للتمريض؛ أو تكون منحة لمجموعة أفراد كفرق رياضية معينة، وتقدم هذه المنحة مباشرةً من المؤسسة التعليمية أو الجامعية أو من الجهة المانحة التي تتعاون معها المؤسسة التعليمية أو الجامعية.

(٣) **منح التدريس:** وهذه المنحة تلزِم الطالب بالتدريس أو المساعدة في التدريس مقابل الحصول على المنحة.

(٤) **منح البحث:** وهذه المنحة تلزم الحاصل على المنحة بإجراء أبحاث مرتبطة بمشروع معين ممول من جهة خاصة أو حكومية مقابل حصوله على المنحة.

(٥) **منح الرياضيين:** وهذا النوع الأقل نشاطاً، ويعطى للفرق الرياضية بالجامعات بمنحة كاملة ولها معايير اختيار دقيقة، وحازمة وفق المقاييس الرياضية.

وتمول وتقدم المنح من جهات مختلفة ومصادر متعددة، أبرزها: الكليات والجامعات؛ فغالبا تساعد الجامعات الطلاب للحصول على منح تعليمية، كنوع من المسئولية تجاه الجنسيات من الدول المختلفة، أو كنوع من التنوع الثقافي بين الجنسيات ضمن الجامعة، كمنحة جامعة ستانفورد. ( **لوك إن مينا، ٢٠٢١**)

(٦) **المنح الحكومية؛** فكثير من وزارات التعليم العالي والجامعي توفر منحا دراسية لطلابها، وتتعاون بذلك مع دول أُخرى تربطها بها علاقات تعاون، وغالباً ما يكون من شروط المنح الحكومية عودة الطالب لبلده الأصلي بعد الدراسة، أو قد تقوم بعض الدول بتقديم منح للطلاب الأجانب للسفر إليها والدراسة فيها، كمنحة الحكومة الهنغارية ومنحة إيراسموس الأوروبية والمنحة التركية.( فلويد ، ٢٠٢١)

ويتضح مما سبق أهمية المنح الدراسية في إعفاء الطلاب من الرسوم الدراسية، وبذلك فهي تساعد الطلاب على استكمال مرحلة الدراسة الجامعية، وتحقيق أهدافه الجامعية، كما أن المنح تساعد الجامعات على تحقيق التنوع الثقافي بداخلها، إضافة إلى جذب الطلاب من

الجنسيات الأخرى؛ مما يؤدي إلى جذب المستثمرين للإنفاق على هذه المنح، ومن ثم تصبح هذه المنح مصدرا مهما لدخل الجامعات.

**٤. القروض:**

تختلف طبيعة القروض الممنوحة لطلاب التعليم العالي والجامعي من دولة لأخرى ومن برنامج لآخر، كما تختلف شروط السداد من حيث فترة السداد وحجم الأقساط، بالإضافة إلى اختلاف أسعار الفائدة، والجهة المانحة للقرض والضامنة له، وهو ما يؤثر على مدى جاذبيتها للطلاب. (عبد العزيز، ٢٠١٨، ٦٢)

وهناك نوعان من القروض: قروض للطلاب في حالة إلغاء مجانية التعليم وفرض رسوم دراسية تمثل التكلفة الفعلية للالتحاق بالبرنامج التعليمي داخل الجامعة، وقروض صغيرة للطلاب محدودي الدخل سواء في حالة استمرار المجانية أو ترشيدها؛ لمساعدة الطلاب محدودي الدخل في تحمل النفقات التعليمية. (**عبد العزيز**، ٢٠١٨، ٦٢)

ويتطلب نجاح برامج قروض الطلاب الالتزام بمجموعة من المبادئ، تتضمن: أن يتاح لكل الطلاب المؤهلين والراغبين في الالتحاق بالتعليم العالي، وأن يغطي كل نفقات الطالب خلال مرحلته الدراسية، وأن توجد قواعد بيانات دقيقة للتعرف على المستوى الاجتماعي للطلاب لتحديد من هم أحق بالاستفادة واستبعاد القادرين، والتأكد من وجود نظام مصرفي يوفر تلك القروض ومن الأفضل توفير بنك للطلاب، كما يمكن أن يوجد صندوق تشرف عليه الدولة، ويتم تخصيصه لمواجهة مخاطر عدم السداد في حالة البطالة. (عبد العزيز، ٢٠١٨، ٦٣)

ويتضح مما سبق أهمية القروض في دعم محدودي الدخل من الطلاب، كما أنها تساعد الطلاب على استكمال دراساتهم الجامعية، وتحقيق آمالهم وأحلامهم الجامعية.

**٥. الرسوم الدراسية:**

تعد الرسوم الدراسية مصدرا مهما من مصادر الدخل للجامعات، وهي تعتبر رسوما بسيطة يدفعها الطلاب مقابل التسجيل والتعليم، وهناك رسوما مقابل الخدمات والأنشطة المقدمة داخل الجامعات.

ويتضح مما سبق تنوع وتعدد مصادر التمويل للجامعات؛ فتنقسم هذه المصادر إلى: مصادر حكومية، ومصادر خاصة، وعلى الجامعات أن تختار من هذه الوسائل ما يتناسب مع أولوياتها، وطموحاتها، وقدراتها في جذب المستثمرين، ولكن تجدر الإشارة إلى أن جميع

هذه المصادر تهدف إلى تحقيق أهداف الجامعة، وتساعد الطلاب محدودي الدخل في استكمال تعليمهم الجامعي، وفقا لطموحاتهم، وقدراتهم.

**ثالثا: الفوائد التي تعود على المؤسسات الجامعية من تعدد مصادر التمويل الاضافية:**

أكدت دراسة **Suliman et al. (2009,70)** أن العطاء الخيري الخاص يعادل أربعة أضعاف حجم المساعدات الخارجية التي تتلقاها البلاد؛ لذا فإن الفوائد التي تعود على المؤسسات الجامعية من تعدد مصادر التمويل، تتضمن ما يلي: **(American Council on Education,2021,1)**

١. **توفير الاستقرار**: وذلك لأنه لا يتم إنفاق أصل الوقف أو الهبات، ويتم فقط الانفاق من الأرباح المتولدة، والتي تدعم أولويات الجامعات سنة بعد سنة. هذا الاستقرار مهم بشكل خاص لدعم الأنشطة، والبرامج الأكاديمية المبتكرة، والبحوث الطبية، والمكتبات، ولمساعدة الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس.

٢. **قبول أكثر للطلاب**: حيث إن الكليات والجامعات التي لديها أوقاف أو منح دراسية هي الأكثر قدرة على قبول الطلاب دون النظر إلى ظروفهم المالية، ومن ثم تقديم المساعدات المالية الكافية التي تمكنهم من الحضور.

٣. **تقديم مساعدات مالية للطلاب**: تساعد مصادر التمويل المختلفة المؤسسات الجامعية على تقديم المساعدات المالية للطلاب الذين لا يستطيعون تحمل الرسوم الدراسية كاملة.

٤. **دعم البرامج الجامعية**: فعندما ينخفض التمويل الحكومي، وبدون وجود مصادر تمويل أخرى سيتعين على الجامعات تقليص برامجها، وزيادة الرسوم الدراسية بشكل أكبر، فالحفاظ على البرامج الحالية بالأسعار الحالية يتطلب الحصول على تمويل إضافي.

٥. **تشجيع الابتكار والمرونة**: تمكن مصادر التمويل المتنوعة أعضاء هيئة التدريس والطلاب من إجراء أبحاث مبتكرة، واستكشاف مجالات أكاديمية جديدة، وتطبيق التقنيات الحديثة، وتطوير طرق تدريس جديدة؛ مما يؤدي إلى ابتكار برامج واكتشافات مهمة في العلوم والطب والتعليم ومجالات أخرى.

٦. **تسمح بالتخطيط على مدى زمني أطول**. حيث تسمح مصادر التمويل المتعددة للمؤسسات بالتخطيط الاستراتيجي لتعزيز وتحسين جودة برامجهم، حتى لو استغرق تحقيق بعض أهدافهم سنوات عديدة؛ فمصادر التمويل تساعد الكليات والجامعات من

تمكين الطلاب من الاستفادة من جودة التعليم العالي، والسماح لهذه المؤسسات بتقديم مساهمات أكبر لخدمة المجتمع، كما تضمن هذه المصادر أن التعليم المقدم اليوم في كلية أو جامعة معينة سيكون له نفس القيمة بعد ٢٥ أو ٥٠ سنة.

**رابعا: آليات استقطاب الجامعة للمنح والأوقاف:**

يعتبر النجاح في جذب عناصر المجتمع المختلفة للتبرع وإعطاء الهدايا والمنح والهبات والأوقاف لصالح الجامعة من أكبر مسئوليات إدارة الجامعة وأعضائها وموظفيها، وتتبع الجامعات العديد من الاستراتيجيات من أجل استقطاب منح وأوقاف جديدة، تعتمد فيها على الابتكار والإبداع، والاستجابة لاحتياجات المستثمرين والواقفين؛ مع السعي لتسهيل طرق التبرع وغرس الثقة لدى المتبرعين في المؤسسة الجامعية وأدائها، ومن الآليات التي تستخدمها الجامعات لتكوين وزيادة أوقافها ما يلي:

**١. تقديم برامج تعليمية متنوعة وتطوير البرامج الأكاديمية لجذب المتبرعين وإعطائهم الثقة:**

إن تقديم تعليم متميز، وتطوير مستمر في الجامعة، وما تقدمه من خدمات تعليمية وبحثية يؤدي إلى زيادة ثقة المجتمع في المؤسسة الجامعية؛ مما يؤدي إلى زيادة إقبال المتبرعين والمانحين على التبرع لها، وتقوم كثير من الجامعات باستغلال صيغة "الكراسي العلمية الوقفية" من أجل جذب الواقفين للتبرع لإنشاء برامج علمية جديدة ومتخصصة (**عبد الله، ٢٠١١**).

**٢. الاعتماد على خبراء ماليين وإعلاميين:**

تتميز المؤسسات الجامعية الناجحة في استقطاب المنح والتبرعات وتنمية أصولها الوقفية باعتمادها على المتخصصين في المجالات المالية لإدارة أوقافها بشكل فعال وتطوير خططها الاستثمارية؛ مما يزيد من ثقة المتبرع في الجامعة، وفي إدارة ما يتبرع به من أموال، كما أن توظيف متخصصين في مجال الإعلام عن مصادر التمويل يعد أمرا مهما من أجل بناء برامج فعالة لجمع التبرعات، وتكريم الواقفين الجدد، والإعلان عن النجاحات التي تحققها هذه المصادر، سواء في زيادة التبرعات التي يحصل عليها، أو في العائد المتجدد الذي تحققه مصادر التمويل نتيجة حسن استثمارها وإدارتها. (**عبد الله، ٢٠١١**).

**٣. الشفافية مع الواقفين والمستفيدين:**

وهي من أهم العناصر لبناء الثقة بين المستثمرين والمؤسسة الجامعية أو البحثية، مما يطمئن المستثمرين الحاليين، ويشجع باقي المستثمرين على التبرع للجامعة، وتتطلب الشفافية إصدار تقرير سنوي يوضح حجم التبرعات والأوقاف التي حصلت عليها الجامعة، وكيفية إدارتها واستثمارها، وحجم الأرباح التي تحققها، وفيما تم صرف تلك الأرباح، كما أنه من المهم أن تخضع الجامعات وأوقافها للجهات الرقابية لضمان منع الفساد في استغلال الأموال الوقفية. (عبد الله، ٢٠١١).

**٤. عقد شراكات مع القطاع الخاص لتمويل الأبحاث والأنشطة التعليمية أو لتأجير الأراضي والمساحات المملوكة للجامعة:**

إن الجامعات التي يمكنها الدخول في شراكات مع القطاع الخاص، أو لديها القدرة على إنشاء كيانات هادفة للربح (مثل الملاعب وغيرها)، ستكون أكثر نجاحًا في تنفيذ استراتيجيات ناجحة لتقديم برامج ناجحة لديها، وتنويع الدخل بها، ومن ثم سيكون لديها القدرة على الاستقلال المؤسسي وتنويع الدخل.

فقد أشارت بوفالطة (٢٠١٥، ٣٨١) إلى إن اقتصار نشاط الجامعة على الجانب التعليمي والبحث الأكاديمي، أوجد فجوة كبيرة بين رسالتها في خدمة المجتمع وطاقاتها المعرفية غير المستثمرة؛ مما يعطل جانبا أساسيا من مواردها الاقتصادية المتاحة في تحقيق مصادر تمويلية إضافية ومتنوعة تسهم في تغطية العجز المالي الحكومي، وتحقيق عوائد استثمارية مجزية للجامعة من ناحية، وتطوير وتنمية المشاريع الاقتصادية والتنمية الاجتماعية كجزء أساسي من رسالتها الجامعية من ناحية أخرى.

**٥. الاستثمار في تطوير الموظفين لاكتساب مهارات مختلفة ومتنوعة.**

الاحتراف مهم على جميع المستويات، وخاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، وأنشطة نقل المعرفة، وإدارة البحوث، والإدارة المالية، والتطوير التدريجي لقدرات الموظفين حيث أن إمكانية الاستثمار في الموارد البشرية تقل في أوقات الأزمات المالية، وتزداد أهمية بناء هذه المهارات من أجل التنويع الناجح لدخل الجامعة. (**Estermann & Enora,2011**)

ويتضح مما سبق أن قدرات وإمكانات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وموظفيها تعد مصدرا مهما من مصادر الدخل للجامعة؛ حيث إن كفاءة منسوبي الجامعة تؤدي إلى تنويع البرامج الأكاديمية، وفتح مجالات وتخصصات جديدة، وجذب المزيد من الطلاب؛ مما يؤدي

إلى تحسين سمعة الجامعة؛ ومن ثم جذب المستثمرين، وتبرعهم بالأموال لثقتهم في قدرات الجامعة، وإمكاناتها.

**٦. الحوافز الضريبية:**

وهذه الآلية لاستقطاب التبرعات ليست من دور الجامعات، وإنما من دور الحكومة والنظام التشريعي، حيث إن نظام الضرائب في عدد من الدول يقدم حوافز وإعفاءات ضريبية للمستثمرين عند تقديمهم لمنح أو هبات خيرية لمؤسسات التعليم الجامعي. **(عصام غانم،٢٠١٠)**

يتضح مما سبق أن الجامعات لن تستطيع الوصول إلى التميز المؤسسي إلا من خلال الاستقلال المادي الذي سيمكنها من التحسين والتطوير في كافة المجالات والأنشطة البحثية والتعليمية وخدمة الطلاب والمجتمع، ولن يتأتى هذا الاستقلال إلا من خلال تنويع مصادر الدخل لديها، وعدم الاعتماد بشكل رئيس، ودائم على التمويل الحكومي المحدود.

ومما سبق يتضح ضرورة تنويع مصادر الانفاق على مؤسسات التعليم الجامعي؛ وذلك حتى تستطيع الجامعات تحقيق ما يلي:

١. ابتكار برامج أكاديمية متنوعة ومتعددة، وتطوير البرامج الحالية.
٢. تقديم خدمات متميزة للطلاب والمجتمع.
٣. تحقيق التميز في الأداء البحثي والتدريسي للجامعة، مما يحقق لها القدرة على التنافسية مع الجامعات الأخرى، ومن ثم خدمة المجتمع بكفاءة وفاعلية.
٤. دعم الطلاب غير القادرين على دفع الرسوم التعليمية.
٥. دعم المواهب والقدرات المتميزة في الطلاب.
٦. تقديم بحث علمي متميز.
٧. التوسع في قبول الطلاب بصرف النظر عن قدراتهم المادية.
٨. تشجيع الابتكار وبراءات الاختراع.
٩. دعم التخطيط الاستراتيجي للجامعة لإدارة مواردها، ودعم قدراتها الأكاديمية والبحثية والخدمية.
١٠. تعزيز الاستقلال المالي للجامعات من خلال توفير مصادر دخل مستقلة، ومتنوعة، وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي.

ويتضح مما سبق أن مصادر التمويل تتعدد وتتنوع؛ لتتضمن: الوقف، والمنح الدراسية، والشراكة مع القطاع الخاص وقطاع الصناعة، والرسوم الدراسية، والهبة، وهذا التعدد في

مصادر التمويل للجامعات يضمن لها البقاء والاستمرار داخل مجتمعها؛ بل والتنافس مع الجامعات الأخرى المحلية والعالمية، ولكي تتعدد وتتنوع مصادر التمويل لدى الجامعات، فلا بد أن تبذل المزيد من الجهد، والابداع، والابتكار لجذب الاستثمارات والمستثمرين؛ ولا بد أن تضع الآليات التي تساعدها في الحصول على التنوع في التمويل، والحصول على الدعم المادي من العديد من الجهات، والحفاظ على استثماراتها؛ بل وتنميتها بشكل دائم ومستمر.

## القسم الثاني: الواقع الراهن لمصادر تمويل الجامعات الحكومية المصرية: (دراسة وثائقية تحليلية)

يجيب هذا القسم عن السؤال الثاني للبحث (ما الواقع الراهن لمصادر تمويل الجامعات المصرية؟)

فتعد قضية تمويل التعليم الجامعي الحكومي من القضايا المحورية التي توليها الدولة المصرية اهتماما خاصا؛ إذ تعتمد الجامعات الحكومية المصرية في تمويلها اعتمادا شبه كامل على الاعتمادات المالية التي تخصصها لها الدولة من موازنتها العامة، بالإضافة إلى أن الطلاب وأولياء أمورهم يتحملون بعض نفقات تعليمهم بالتعليم الحكومي الجامعي. (**إسماعيل**، ٢٠١٧، ٦٧).

وقد أكدت دراسة الحوت (٢٠١٩، ٦٠) على أن ما تخصصه الحكومة من الموازنة العامة للدولة لتمويل التعليم الحكومي الجامعي تنخفض؛ حيث انخفض المعدل السنوي للإنفاق الحكومي على التعليم الحكومي الجامعي من (٨,٨%) في عام ٢٠١١/ ٢٠١٢ إلى (٦,٦%) في السنة المالية ٢٠١٦/٢٠١٧م.

ويتضح مما سبق أن الجامعات الحكومية المصرية تعتمد بشكل رئيس على التمويل الحكومي، وأن ضعف ومحدودية هذا التمويل؛ أدى إلى ضعف الخدمات والتعليم المتوفر داخل هذه الجامعات؛ حيث إن النقص في التمويل يحد من قدرة المؤسسات عامة؛ ومؤسسات التعليم الجامعي خاصة من القيام بمهماتها، ووظائفها، وتحقيق أهدافها على النحو المأمول.

**مصادر تمويل الجامعات الحكومية المصرية:**

تتمثل مصادر التمويل للجامعات الحكومية المصرية فيما يلي:

**١. التمويل الحكومي:**

تعد الحكومة المصرية هي المسئول الرئيس عن تمويل الجامعات الحكومية بمصر؛ فقد أكدت وزارة التعليم العالي (٢٠١٥، ٥١) أن مساهمة الدولة في تمويل التعليم الحكومي

الجامعي تمثل النسبة الأكبر؛ حيث تسهم الدولة في تمويل الجامعات الحكومية المصرية بنسبة تتراوح من ٨٥-٩٠% من ميزانيتها؛ في حين يترك للجامعات ذاتها مهمة توفير الجزء المتبقي من ميزانيتها (١٠-١٥%) بالجهود الذاتية.

وإذ تنص المادة (٢١) من دستور مصر لعام ٢٠١٩ على أن تلتزم الدولة بتخصيص نسبة لا تقل عن ٢% من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجيًا حتى تتفق مع المعدلات العالمية؛ (دستور ج م ع المعدل، ٢٠١٩، ٧) وذلك بهدف توفير تعليم جامعي يتفق مع معايير الجودة العالمية، كما نصت المادة (٢٣٨) من دستور مصر لعام ٢٠١٤ على أن الدولة تنفذ التزامها بتخصيص الحد الأدنى لمعدلات الإنفاق الحكومي على التعليم العالي المقررة في هذا الدستور تدريجيًا اعتبارا من تاريخ العمل به، على أن تلتزم به كاملا في موازنة الدولة للسنة المالية ٢٠١٦/٢٠١٧م ( دستور ج م ع، ٢٠١٤، ٤٠) .

ومما سبق يتضح اعتماد الجامعات المصرية بشكل كبير على التمويل الحكومي، الذي يعد تمويلا محدودا جدا إذ أنه يعادل الحد الأدنى من الانفاق الحكومي على التعليم العالي – كما جاء في دستور جمهورية مصر العربية ٢٠١٩ المعدل هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن ٢% من إجمالي الناتج القومي والتي خصصتها الحكومة المصرية للإنفاق على الجامعات الحكومية المصرية تعد نسبة ضئيلة جدا، ولا تسمح للجامعات بتحقيق التميز أو التنافسية في تقديم خدماتها، أو تحقيق وظائفها الجامعية.

**٢. الرسوم الدراسية:**

فقد أشارت دراسة بلتاجي (٢٠١٥، ١٦) إلى أن رسوم الطلاب تعد مصدرا مهما للتمويل الجامعي، والتي تتمثل بشكل رئيس في رسوم التسجيل والالتحاق بالجامعات، والأنشطة الطلابية، ورسوم الامتحانات، ورسوم الحصول على شهادات التخرج، وهي في الأغلب عبارة عن مبالغ رمزية، كما أشارت دراسة عبد الحميد (٢٠١٩، ٦٩) أن الرسوم الدراسية تقدر بأقل من ٣% من مصادر التمويل للجامعات الحكومية المصرية.

ويتضح مما سبق ضعف التمويل فيما يخص الرسوم الدراسية للطلاب؛ مما يؤدي إلى ضعف أداء الجامعات الحكومية المصرية عن تحقيق التنافس والتميز المحلي والعالمي.

**٣. تقديم برامج تعليمية متنوعة وتطوير البرامج الأكاديمية:**

بادرت الجامعات المصرية الحكومية على تنويع مصادر دخلها؛ من خلال تنويع البرامج الأكاديمية التي تدرس باللغات الأجنبية، وتم تشجيع الطلاب على الالتحاق بهذه البرامج الخاصة، بالإضافة إلى برامج الانتساب؛ مما أسهم ذلك في ضخ موارد إضافية عن طريق برامج التعليم المستمر. (بلتاجي، ٢٠١٥، ١٦)

وإضافة إلى ما سبق؛ فإن الجامعات الحكومية المصرية التي استحدثت هذه البرامج، أو استحدثت التخصصات الجديدة، استلزمت تكلفة إضافية؛ ومن ثم بلغت نسبة المساهمة فيها (٦٠%)؛ مما وفر لها مصدرا تمويليا إضافيا. (عبد الحميد، ٢٠١٩، ٦٩).

ويتضح مما سبق أن الجامعات المصرية الحكومية استحدثت الكثير من البرامج الجديدة، التي أصبحت موردا ماليا إضافيا للجامعات التي استحدثت بها هذه البرامج؛ هذا بالإضافة إلى أن استحداث هذه البرامج؛ أدى إلى حصول الجامعة على تمويل إضافي؛ لدعم هذه البرامج؛ مما وفر لها مصدرا تمويليا إضافيا.

**٣. الوحدات ذات الطابع الخاص:**

أشارت دراسة الدقي (٢٠١٥، ٢٤) إلى أن الجامعات الحكومية تغطي نحو ١٠% من مواردها من مصادر ذاتية، والتي تسهم فيها الوحدات ذات الطابع الخاص بدور فعال، إلا أن الحكومة المصرية استصدرت من التشريعات ما أسهم في تضييق الخناق على تلك الوحدات؛ حيث أصدرت وزارة المالية منشورا في عام ٢٠١٣م يقضي بضم جزء من ميزانية تلك الوحدات إلى ميزانية وزارة المالية.

فقد أصدرت وزارة المالية منشورا ينص على ضرورة الالتزام بأحكام المادة (١٠) من القانون رقم ٣٢ لسنة ٢٠١٥م، والتي تقضي بأن يؤول للخزانة العامة للدولة نسبة ١٠%من جملة الإيرادات الشهرية للوحدات ذات الطابع الخاص حتى لو كان ذلك مغايرا لما هو وراد في لوائحها المعتمدة، ويستثنى من ذلك حسابات المشروعات البحثية، والمشروعات الممولة من المنح والاتفاقات الدولية والتبرعات. (وزارة المالية، د.ت، ٤٧).

ويتضح مما سبق أن مؤسسات التعليم الجامعي الحكومي المصري تعاني من محدودية التمويل الذاتي؛ حيث تفتقر إلى الضمانات التي تمكنها من التوجه نحو الربحية والاستثمار؛ هذا فضلا عن أنها تتبنى ثقافة تمويلية تقليدية، مما يجعلها عاجزة عن توليد منابع مالية كافية؛ ولذا فهي تعتمد على الدولة كُمَمِّول ومصدر رئيس للتمويل، كما تعاني الجامعات الحكومية المصرية من ضعف الدافع المؤسسي لتشجيع المساهمات الخيرية؛ حيث إن الكثير

من قياداتها الجامعية لا تمتلك الدافع أو المهارات، ولا حتى التشريعات الكافية لتشجيع العمل الخيري أو ابتكار آليات تعمل على تعظيمه وزيادته (**عبد الحافظ وحسين، ٢٠١٩ ، ٧٦**)

ويتضح مما سبق أن تمويل الجامعات الحكومية المصرية يعتمد بشكل كبير ورئيس على الحكومة؛ حيث إن معظم هذه الجامعات تعجز عن توليد المنابع المالية الكافية، كما تعجز عن تحمل مسئولية ابتكار وتوفير رؤوس الأموال، والتخلي عن الدولة كممول رئيس لها. (عبد الحميد، ٢٠١٩، ٧٤).

يتضح مما سبق أن الجامعات الحكومية المصرية تعتمد بشكل رئيس على التمويل الحكومي؛ وهذا يعود إلى ضعف تشجيع المساهمات الخيرية والمجتمعية؛ حيث يعتقد أفراد المجتمع بأن التعليم مسئولية الدولة؛ ومن ثم فهي المسئول الرئيس عن الانفاق عليه، بالإضافة إلى اعتقاد أفراد المجتمع إلى أن الجامعات الحكومية مملوكة للدولة؛ ومن ثم فهي الأحق بالصرف والانفاق عليها.

وتجدر الإشارة إلى أن ضعف المشاركة المجتمعية في المجتمع المصري، تعود إلى اعتقاد أفراد المجتمع أن التعليم حق مكتسب دون الحاجة إلى المشاركة في تحسينه، وهذا يعود إلى مجانية التعليم التي كفلها الدستور المصري في سنواته المتعاقبة، والتي أعطت لأفراد المجتمع المصري الحق في التعليم المجاني، دون الوعي بأهمية المشاركة في تطوير وتحسين هذا التعليم؛ فهو مسئولية الدولة فقط.

وإضافة إلى ما سبق؛ فإن ضعف التمويل في الجامعات الحكومية المصرية جاء نتيجة التحدي الديمغرافي (السكاني)، وزيادة الإقبال على التعليم الجامعي؛ باعتباره أحد الأسباب الرئيسة للحراك الاجتماعي في المجتمع المصري؛ مما أدى إلى زيادة الطلب على هذا النوع من التعليم، وفي المقابل ما زالت هناك محدودية في التمويل؛ فهو لا يزيد بمثل الزيادة السكانية؛ مما أدى إلى ضعف التمويل مهما زاد؛ فالزيادة السكانية كفيلة بالقضاء على الزيادات في مصادر التمويل لهذه الجامعات.

وتجدر الإشارة إلى أن قلة تعدد مصادر التمويل، واعتماد الجامعات الحكومية المصرية على التمويل الحكومي بشكل رئيس؛ أدى إلى عدم تكافؤ الفرص التعليمية المقدمة لأبناء المجتمع؛ حيث تقترن جودة التعليم المقدم بحجم الرسوم والمصروفات الدراسية المدفوعة؛ مما أدى إلى حصول أبناء الطبقة ذات الدخول المرتفعة في المجتمع على تعليم جيد؛ يسهم في إكسابهم

المهارات والقدرات اللازمة للعمل والحياة؛ مما يؤهلهم إلى الحصول على فرص العمل المتاحة داخل المجتمع.

هذا بالإضافة إلى أن قلة تعدد مصادر التمويل، واعتماد الجامعات الحكومية المصرية على التمويل الحكومي؛ يحد من الحريات الأكاديمية داخل الجامعات؛ فكلما قامت الحدود على الحريات كلما تدنت نوعية التعليم، وجودته، وكلما تراجع الابداع والابتكار؛ مما يؤدي إلى تدني النواحي الاقتصادية في البلاد.

## القسم الثالث: مصادر تمويل بعض الجامعات الأجنبية المختارة:

ويجيب هذا القسم عن السؤال الثالث للبحث (ما مصادر تمويل بعض الجامعات الأجنبية المختارة؟).

هناك العديد من الخبرات والممارسات الدولية التي تتعلق بتعدد مصادر التمويل في الجامعات؛ من أجل تطوير خدماتها، وتعزيز مستوى الرضا المجتمعي عن أدائها، ويمكن التعرف على بعضها من خلال الجامعتين المختارتين في البحث، وهما: جامعتي (أكسفورد وسيدني) وفيما يلي توضيح لكل منهما:

**أولا: جامعة أكسفورد:**

تعد جامعة أكسفورد أقدم جامعة في إنجلترا، كما أنها واحدة من المؤسسات الأكاديمية الرائدة في العالم، حيث إنها تتضمن ٣٨ كلية مستقلة ذات إدارة ذاتية، كما أنها أصبحت عضوا في مجموعة " راسل " للجامعات البريطانية الرائدة في مجال البحوث، وعضوا في اتحاد جامعات الأبحاث الأوروبية، وقد تم تصنيفها بشكل أكاديمي كواحدة من أفضل الجامعات في العالم، وقد حصلت جامعة أكسفورد على الميدالية الذهبية للتميز في التدريس لعام ٢٠١٧م. **Oxford (University, 2021A)**

ويوجد بالجامعة ثاني أكبر مكتبة في المملكة المتحدة بعد المكتبة البريطانية، كما يبلغ عدد الطلاب الدوليين المسجلين بها حاليًا حوالي ٣/١ طلاب الجامعة، وهذا العدد يشمل أكثر من ١٤٠ دولة، وجميعهم يدرسون مجموعة متنوعة من الموضوعات والبرامج المختلفة، وتعتبر جامعة أكسفورد واحدة من أفضل الجامعات في العالم، وقد حصلت على المرتبة الأولى في المملكة المتحدة من حيث جودة أبحاثها؛ حيث أن ٤٨% من أبحاث الجامعة كانت ضمن أعلى أربع فئات في العالم.(**Oxford University, 2021A** )

وتقع جامعة أكسفورد في جنوب إنجلترا، وعلى بعد حوالي ٩٠ دقيقة من مدينة لندن، وهي مدينة طلابية إلى حد كبير تمتلك الكثير من المزايا؛ التي تسهم في توفير الخصومات للطلاب في جميع المجالات، كما يوفر مركز أكسفورد للغات دعمًا معنويًا محددًا للطلاب الدوليين، ويمكن أيضًا أن يحصل الطلاب على الدعم الشخصي من إدارة الكلية. **(University of Oxford,2021B)**

ويتضح مما سبق؛ حرص الجامعة بكلياتها، وإداراتها على مساعدة الطلاب الدوليين، وتقديم المساعدات التي تسهل لهم الدراسة في الجامعة، كما تحرص أيضا المدينة التي تقع بها الجامعة على مساعدة الطلاب الدوليين، وتقديم المساعدات التي تيسر لهم الحياة، والعمل، والدراسة، وبذلك؛ فهي تعتبر مدينة، وجامعة جاذبة للطلاب.

وتعد جامعة أكسفورد واحدة من أفضل الجامعات الحكومية في أكسفورد بالمملكة المتحدة، وهي تحتل المرتبة الثانية في التصنيف العالمي QS لعام ٢٠٢٢ ، وتعد مخرجات البحث العلمي بها عالية جدا، وبها منح دراسية للطلاب، وتبلغ نسبة أعداد الطلاب لأعضاء هيئة التدريس ١ إلى ٣، وعدد الطلاب الدوليين بها ٨٤٤٢ طالبا، **QS World Universities (Ranking,2020 B)**

**١. السياق المجتمعي:**

ركزت إصلاحات التعليم العالي والجامعي بالمملكة المتحدة لعام ٢٠١٢م على ضرورة تنويع مصادر التمويل؛ بحيث تتضمن: الرسوم الدراسية الجامعية، والمنح البحثية، والمنح والهبات والأوقاف؛ من أجل تحسين نوعية التعليم والتدريس، وتمويل الأبحاث، وعقد الشراكات والاتفاقيات مع المؤسسات الاقتصادية، ودعم الابتكارات من أجل التنمية المجتمعية. **(Joe Lawson-West, 2017)**

كما تنفق حكومة المملكة المتحدة الكثير من الأموال على الجامعات؛ وذلك بهدف تحسين البنية التحتية العلمية في البلاد؛ وحتى تظل الجامعات البريطانية رائدة الاكتشاف العلمي والتكنولوجي، ويعد المسئول الرئيس عن التمويل الحكومي للجامعات هو مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا **Higher Education Funding Council for England (HEFCE)** ؛ والذي يهدف إلى تعزيز الابتكار والتميز في مجالات التدريس، والبحث، وتبادل المعرفة، وإنشاء المرافق، وتشجيع المبادرات الوطنية.**(Joe Lawson-West, 2017)**

ويتم توزيع الأموال بين الجامعات وفقا لمعايير محددة؛ لضمان الإنصاف والشفافية، وتتضمن هذه المعايير: أعداد الطلاب ونوعيتهم، والمقررات والبرامج التي يدرسونها، ومستوى البحوث التي يقومون بها؛ ولكن لا تستطيع الجامعات الاعتماد فقط على التمويل الحكومي كمصدر للتمويل؛ حيث يمكن أن ينخفض هذا التمويل الحكومي في أوقات الأزمات. (**Joe Lawson- West, 2017**)

وتسهم الجامعات في التنمية الاقتصادية في المملكة المتحدة، من خلال: توفير الأيدي العاملة ذوي المهارات العالية الذين يسهمون في زيادة الإنتاجية، وتعزيز الحراك الاجتماعي، وتحسين نوعية الحياة في المجتمع، وإجراء البحوث المتطورة؛ والتي تتناول التحديات المحلية والعالمية؛ وتنمية الاقتصاد من خلال توفير فرص العمل والبحث والابتكار وجذب الاستثمارات الداخلية، وتعزيز المكانة العالمية للمملكة المتحدة من خلال عقد الشراكات الدولية، وجذب أفضل المواهب في العالم؛ وتشجيع دعم ومشاركة المجتمعات والمؤسسات المحلية. (**Media Release ,2021**)

ويتضح مما سبق أن حكومة المملكة المتحدة تنفق الكثير من الأموال على جامعاتها عامة؛ وجامعة أكسفورد خاصة؛ حرصا منها على استمرار الجامعات البريطانية في التقدم والتطور بما يضمن لها الحفاظ على مكانتها التنافسية بين جامعات العالم؛ ولكن لكي تحافظ هذه الجامعات – وخاصة جامعة أكسفورد– على تقدمها ومكانتها حتى في أوقات الأزمات؛ فقد وجب عليها توفير مصادر تمويل متعددة، تضمن لها الوفاء باحتياجاتها ومتطلباتها في ظل انخفاض التمويل الحكومي في أوقات الأزمات.

**٢. مصادر التمويل لجامعة أكسفورد:**

تمتلك جامعة أكسفورد مجموعة متنوعة من الاستثمارات التي تدعم مهمتها، وتحافظ على حريتها الأكاديمية؛ فقد حصلت الجامعة على الهدايا الوقفية؛ التي تنفقها لتحقيق أهدافها، ودعم وظائفها؛ فالجامعة لديها أصول وقفية بقيمة ١,٣ مليار جنيه إسترليني، كما تتبعها لجنة للاستثمار هي المسئولة عن الإشراف على إدارة الأصول الاستثمارية لجامعة أكسفورد، وتتفرع منها لجنتان فرعيتان، هما: لجنة للتقييم، ولجنة تتعلق بالأخلاق؛ مهمتها: مراجعة عقود الاستثمار للتأكد من مطابقتها للأعراف والقوانين الأخلاقية والاجتماعية. (**Oxford of University,2021 B**)

وتتعدد مصادر التمويل لجامعة أكسفورد؛ حيث تتضمن: الرسوم الدراسية، والمنح الدراسية، والتمويل القائم على الأداء، والتمويل الحكومي، والوقف، والشراكة مع القطاع الخاص، وفيما يلي تفصيل لهذه المصادر:

**أ. المنح الدراسية:**

تعد جمع التبرعات للمنح الدراسية من الأولويات الاستراتيجية لجامعة أكسفورد؛ وذلك من أجل زيادة الإنفاق على المنح الدراسية؛ فقد تم إطلاق مبادرة من المبادرات الحديثة الناجحة والتي تضمنت إنشاء المنح الجديدة من خلال برنامج الخريجين للمنح، والمتطابق مع برنامج إطلاق منحة الوقف **Black Academic Futures**، والتي استهدفت طلاب الدراسات العليا، كما تم تأسيس صندوق استثمار لأموال المنح الدراسية**Crank star** في عام ٢٠١٢/٢٠١٣ من خلال هدية الوقف **Crank start Foundation** وذلك من أجل تقديم برنامج لدعم الطلاب الفقراء في الجامعة.**(University of Oxford, 2021, p.22,30)**

ويتضح مما سبق أن جامعة أكسفورد تحرص على جمع التبرعات؛ من أجل توفير المنح الدراسية للطلاب غير القادرين، وذلك على مستوى طلاب الجامعة، أو طلاب الدراسات العليا، حيث تستفيد من هذه المنح في تنويع الطلاب لديها؛ مما يؤدي إلى تنوع البرامج والتخصصات الدراسية، كما أن المنح سببا في جذب المستثمرين؛ الذين يرغبون في المساهمة بأموالهم في مساعدة الطلاب غير القادرين ماديا، وتكون لديهم الرغبة والقدرة في مواصلة تعليمهم الجامعي، حيث تقبل هذه المنح الطلاب الذين يجتازون الاختبارات التي تؤهلهم لذلك.

**ب.صندوق الوقف:**

هي نوع من الصناديق التي يتم من خلالها استثمار الهدية الأصلية، مع إنفاق الأرباح بما يتناسب مع أهداف المتبرع الخيرية، ويتم تصنيف هذه الصناديق تحت ثلاثة أنواع: **(University of Oxford, 2021, 67-68)**

- دائم غير مقيد: حيث يحدد المانح أن الصندوق سيتم استثماره بشكل دائم؛ لتوفير الدخل لتحقيق أهداف الجامعة، ويتم تصنيف هذا الصندوق على أنه هبة دائمة أو منحة غير مقيدة.
- دائم مقيد: حيث يحدد المانح أن الصندوق سيتم استثماره بشكل دائم؛ لتوفير الدخل الذي سيتم إنفاقه في غرض مقيد أو محدد، ويتم تصنيف هذا الصندوق على أنه هبة أو منحة مقيدة.

- استهلاكية مقيدة: حيث يعطي المتبرع أموالا تنفق في تحقيق هدف معين، أي إنها ليست أصولا ثابتة ملموسة، ويتم تصنيف هذا الصندوق على أنه منحة أو هبة مقيَّدة قابلة للاستهلاك.

ويتكون صندوق الوقف **The Oxford Funds** بأكسفورد من استثمارات الأسهم الخاصة والأسهم العامة، وقد حققت عائدًا قدره ٤٦٥ مليون جنيه إسترليني في الـ ١٢ شهرًا حتى ٣١ يوليو ٢٠٢١م ، وفي عام ٢٠٢٠/٢٠٢١م حصلت الجامعة على ٢٣٦ مليون جنيه إسترليني نقدًا من الهدايا الجديدة، لتصبح ثاني أكثر الأعوام نجاحًا في مجال العمل الخيري بالجامعة بعد عام ٢٠١٩/٢٠٢٠م ، وتعد زيادة التبرعات إنجازًا كبيرًا خلال فترة الجائحة؛ حيث كانت التبرعات في عام الجائحة أعلى منه في العام السابق في جميع الأقسام الأكاديمية، وهذا يعكس اتساع نطاق اهتمام المانحين بعمل جامعة أكسفورد، وبالجهود التي يبذلها الأكاديميون والموظفون في جميع أنحاء الجامعة، وتعد هدية بقيمة ١٠٠ مليون جنيه إسترليني واحدة من أهم التبرعات في هذا العام. **(University of Oxford, 2021, 22)**

ويهدف صندوق أكسفورد الوقفي إلى تحقيق عائد حقيقي بنسبة ٥٪ سنويًا على المدى الطويل، وتوفير دخل مستدام، وقد امتلك الصندوق حتى ٣١ يوليو ٢٠٢١م صافي عائد إسمي سنوي١٠% (٨,٢٪ حقيقية)، وفي السنة المالية ٣١ يوليو ٢٠٢١م، عاد الصندوق بنسبة ٢٣,١٪ مدفوعاً بقوة الأداء المالي العام والخاص، بما في ذلك الاستثمارات التي تركز على الابتكار، والهدف هو توليد ٢,٥٪ من العائد الاسمي السنوي على المدى الطويل؛ لتمويل استثمارات الجامعة متوسطة الأجل، ويتم الانفاق من التبرعات أو الأوقاف بما يتماشى مع الاحتياجات والنفقات، وبموجب الاتفاقية مع المتبرع. **(University of Oxford, 2021, 22,67)**.

ويدار الوقف بجامعة أكسفورد من خلال شركة **OU Endowment Management (OUem)** ، وهي شركة تجارية تابعة لجامعة أكسفورد، مرخصة من هيئة الرقابة المالية، وتلتزم بإدارة أوقاف الجامعة بنزاهة واستدامة، وبما يعود بالنفع على المستفيدين الحاليين والأجيال القادمة، وتعتمد **OUem** على دمج للعوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة كأدوات رئيسة في عملية إدارة مخاطر الاستثمار. **(Oxford of University, 2021 B)**

وفي بعض الحالات تضع الجامعة قيودا على بعض الاستثمارات لأسباب أخلاقية، وتقدم لجنة الاستثمار تقاريرها إلى مجلس الجامعة سنويا في وثيقة معلنة، وتمتلك الجامعة أسهما في صندوق أكسفورد الوقفي، الذي تديره شركة **OUem** وبعض أعضاء الجامعة، وعدد من المؤسسات الخيرية. (**Oxford of University,2021 B**)

يتضح مما سبق أن لصناديق الوقف دورا في تحقيق أهداف جامعة أكسفورد؛ فهي توضح حرص المستثمرين والمانحين في استثمار أموالهم فيما يخص التعليم الجامعي، وتنمية المجتمع. ولحرص الجامعة على استثمار الأوقاف، وإدارتها بشفافية فإنها حرصت على إنشاء شركة تتبع الجامعة، ومتخصصة في إدارة الأوقاف واستثماره؛ وذلك حتى تضمن الاستمرارية، والاستدامة للأوقاف من ناحية، وحتى تتولى تحديد أوجه إنفاق أموال الوقف من ناحية أخرى؛ فهذه الشركة، تتبعها لجنتان؛ إحداهما للتقييم، والأخرى لضمان تطبيق الميثاق الأخلاقي في الاستثمارات.

**ج. شراكات مع القطاع الخاص:**

في عام ٢٠١٩، وقعت الجامعة شراكة طويلة الأمد مع شركة **Legal & General plc** التي وفرت ما يصل إلى أربعة مليارات جنيه إسترليني لتنفيذ أولوياتها الاستراتيجية في تمويل بناء سكن للطلاب الخريجين، وسكن للموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وأماكن لعمل الأبحاث، وتنفيذ الابتكارات، كما تم تطوير اللقاح بالشراكة مع شركة **AstraZeneca** ، كما تم إنجاز العديد من الدراسات حول**COVID-19** وتأثيراته وعلاجه. (**University of Oxford, 2021, 22**)

ويتضح مما سبق اهتمام الجامعة بالقضايا والتحديات المحلية والعالمية، وسعيها في إيجاد حلول لهذه القضايا والتحديات بالشراكة مع القطاع الخاص، وقطاع الأعمال والصناعة؛ من خلال عمل أبحاث جادة، وتطبيق نتائج هذه الأبحاث؛ سعيا منها لتنمية المجتمع وتطويره.

كما تم تعزيز البحث العلمي في الجامعة، خاصة في مجال العلوم الطبية؛ من خلال الشراكة مع المؤسسات المختلفة؛ حيث تبرعت مؤسسة كافلي بهدية تقدر بعشرة مليون دولار أسترالي؛ حيث أنشأت كافلي معهد اكتشاف لعلوم النانو؛ تعزيزا للأبحاث متعددة التخصصات في مجال العلوم الطبية. (**University of Oxford, 2021, 23**)

وقد ارتفع دخل الأبحاث بنسبة ٣,١٪؛ على الرغم من عدم تمكن الجامعة من القيام ببعض الأبحاث أو تأخرها في تسليم المشاريع البحثية بسبب أزمة **COVID-19**؛ ولكن تم تعويض

ذلك من خلال إدارة وتمويل الأبحاث المتعلقة بلقاح **Covid-19**؛ ونتيجة لذلك؛ يعد تمويل الأبحاث مصدرا هاما لدخل الجامعة، وكذلك قناة مهمة يتم من خلالها تشارك نتائج البحث مع شركات القطاع الخاص والصناعة، ومؤسسات المجتمع، كما يتم إدارة العلاقات مع ممولي الأبحاث والشركاء من خلال كبار الأكاديميين وفريق البحث بالجامعة، وبدعم من قسم خدمات البحوث بالجامعة، ومكتب التطوير، ومكتب نائب رئيس الجامعة للبحث والابتكار **(University of Oxford, 2021,40)**.

وقد استمرت جامعة أكسفورد في تلقي الدعم من الجهات المانحة في عام ٢٠١٩/٢٠٢٠، رغم الجائحة؛ إلا أن المستثمرين يثقون في عمل الجامعة وإنجازاتها؛ ولذا فقد استمرت التبرعات لتمويل البرامج، والمنح الدراسية، والبرامج الأكاديمية، والكراسي البحثية؛ بما في ذلك كرسي **Schwarz-Taylor** للغة الألمانية وآدابها من قبل مؤسسة شوارتز. **(University of Oxford, 2021, 23)**

ويتضح مما سبق أهمية الأبحاث كمصدر من مصادر التمويل؛ حيث يتم عقد الشراكات مع القطاع الخاص لعمل الأبحاث التي تخص قطاع الصناعة والأعمال؛ مما يؤدي إلى تنمية هذا القطاع، ومن ثم تنمية المجتمع، كما يتم عمل المزيد من الأبحاث؛ مما يؤدي إلى تنمية الجامعة.

**د. التمويل القائم على الأداء:**

حققت الجامعة أداء ماليا أقوى مما كان متوقعًا نتيجة لعمل موظفيها بجد ونشاط لجذب الطلاب، ولإحراز التقدم في أبحاثهم في ظل قيود الوباء المتغيرة؛ مما جعل أعداد الطلاب تزداد أعلى من المتوقع، نتيجة الجهود الناجحة والمبذولة لمواصلة وتطوير مجالات جديدة في البحث والتدريس. **(University of Oxford, 2021, 22)**

ويتضح مما سبق أن الاستثمار في الموارد البشرية داخل الجامعة يعد مصدرا أساسيا للتمويل؛ حيث إن العاملين بجامعة أكسفورد بذلوا الجهود من أجل جذب الطلاب للجامعة من ناحية، وإنجاز الأبحاث من جهة أخرى، مما يؤدي إلى الكثير من المنح، وجذب المستثمرين لتمويل الجامعة، ولعقد الشراكات لتنمية الجامعة والمجتمع؛ وللحصول على الأيدي العاملة الماهرة في جميع المجالات.

**هـ. الرسوم الدراسية:**

حيث تصل الرسوم الدراسية إلى ٣٥,١ مليون جنيه إسترليني بسبب ارتفاع أعداد الطلاب الجامعيين بنسبة ٤,٦٪ وارتفاع أعداد الخريجين ٨,٦٪. ؛ مما أدى إلى ارتفاع معدلات الرسوم الدراسية. (University of Oxford, 2021, 67)

ويتضح مما سبق أهمية الرسوم كمصدر أساسي للتمويل؛ حيث ارتفعت الرسوم بارتفاع الطلاب نتيجة لمجهودات الجامعة، والعاملين بها؛ لجذب الطلاب؛ مما أدى إلى المزيد من الاستثمارات، والتنمية للجامعة.

**٣. الفوائد التي تعود على جامعة أكسفورد من تعدد مصادر التمويل:**

من الفوائد التي تعود على جامعة أكسفورد من تعدد مصادر التمويل: قدرة الجامعة على تمويل طلاب الجامعة، والدراسات العليا الفقراء، وتعزيز الاستثمارات في أنشطة التعليم والبحث بالجامعة، ودعم أولويات الطلاب؛ فقد استثمرت الجامعة حوالي ٩٠ مليون جنيه إسترليني في النفقات الرأسمالية للمباني خلال عام٢٠٢٠/٢٠٢١؛ حيث تم استكمال مباني الكلية، وأصبحت جاهزة للاستخدام الأكاديمي الكامل، كما تم تجديد سكن الطلاب في **Farndon Court**، كما تم الانتهاء من كلية روبن التي استقبلت أولى طلابها في عام ٢٠٢١/٢٠٢٢. (University of Oxford, 2021, 22)

وتجدر الإشارة إلى أنه نتيجة لتعدد مصادر التمويل بجامعة أكسفورد؛ فقد تم التخفيف من تأثير الوباء في عام ٢٠٢٠/٢٠٢١ بسبب الإجراءات التي اتخذتها الجامعة لضبط التكاليف والمحافظة على الدخل، وبسبب الأداء القوي لأسهم الجامعة في الأسواق؛ مما أدى إلى ارتفاع دخل الجامعة في عام ٢٠٢٠/٢٠٢١ حوالي ٢٦,٥٪ من التدريس و٢٦,٧٪ من البحث، وتم الحصول على باقي الدخل من أنشطة الصحافة، وأرباح الاستثمار، والتبرعات، وغيرها من الإيرادات. (University of Oxford, 2021, 23)

ويتضح مما سبق؛ أن تعدد مصادر التمويل للجامعة حقق لها الكفاءة والفاعلية في الأداء؛ كما ساهم في الحفاظ على مكانتها الأكاديمية الرائدة بين الجامعات الحالية والمستقبلية.

**٤. إدارة الاستثمارات بجامعة أكسفورد:**

مجلس الجامعة هو المجلس المسئول عن استثمارات الجامعة، وهو ملزم بواجباته الائتمانية لضمان إدارة الاستثمارات وفقًا للأهداف الخيرية للجامعة، ولذا، تتحمل الجامعة – من خلال مجلسها– المسئولية النهائية عن صناديقها الائتمانية وإدارتها، ويفوض المجلس الرقابة

والإشراف على استثماراته إلى لجنة الاستثمار، وتتمثل المسؤوليات الرئيسة للمجلس في تحديد أهداف الاستثمار المناسبة، وسياسات توزيع الأموال على النحو الذي توصي به لجنة الاستثمار.(OU Endowment Management, 2020,4)

وتعد لجنة الاستثمار هي المسئولة عن الإشراف على إدارة الأصول الاستثمارية لجامعة أكسفورد- كما هو مفوض لها، ويتفرع منها لجنتان، هما: لجنة التقييم، واللجنة الفرعية لمراجعة التمثيل الأخلاقي للاستثمار ويجب عليها النظر في القرارات المتعلقة بالمسئولية الأخلاقية والاجتماعية للاستثمار. (Oxford University Council, 2021,1)

وتكلف لجنة الاستثمار بتحقيق أهداف المانحين فيما يتعلق بالأموال المقيدة؛ والحفاظ على القوة الشرائية لصناديق الوقف. وتتضمن المسئوليات الرئيسة للجنة الاستثمار فيما يلي: إنشاء سياسة استثمارية والحفاظ عليها؛ وتعيين وتوزيع الأصول الخاصة بالمحفظة الاستثمارية؛ ووضع سياسة إنفاق مناسبة؛ وإعادة التوازن إلى المحفظة بشكل منتظم؛ وتقديم تقرير سنوي إلى مجلس إدارة الجامعة عن حالة الوقف، والاستثمارات.(Allison, 2021)

ويبلغ متوسط عدد أعضاء لجنة الاستثمار من ستة إلى ثمانية أعضاء، وهذا يجعل اللجنة كبيرة بما يكفي للاستفادة من خبراتها، وتنوع وجهات نظرها، وتوزيع عبء العمل بالتساوي بين أعضائها، وقد استعانت لجان الاستثمار منذ فترة طويلة بمنظمات استشارية لمساعدتها في إدارة المنح والأوقاف والهبات؛ حيث إن المتطلبات القانونية والتنظيمية الجديدة قد وضعت عبئا أثقل على الائتمانيين، وعملية الاستثمار ككل، أكثر من أي وقت مضى من حيث الوقت والموارد. (Allison, 2021)

ويتضح مما سبق الفوائد التي تعود على جامعة أكسفورد من تعدد مصادر التمويل؛ حيث ساهمت في تقديم المنح والمساعدات المالية للطلاب، كما إنها استطاعت أن تحافظ على أنشطة الجامعة البحثية والخدمية في ظل أزمة COVID-19.

ويتضح مما سبق أن تمويل الحكومة للجامعات عامة، وجامعة أكسفورد خاصة؛ جاء نتيجة لتقدم المملكة المتحدة في المجال الاقتصادي؛ وحرصها على الحصول على الأيدي العاملة الماهرة التي تسهم في تنمية الاقتصاد، ومن ثم تنمية المجتمع والدولة.

هذا بالإضافة إلى أن الاقتصاد القوي التي تتمتع به المملكة المتحدة، أدى إلى تبني الجامعات فكرة

الشراكة مع القطاع الخاص للصناعة والأعمال من خلال تطبيق نتائج البحث العلمي، مما يؤدي إلى اقتصاد قوي يعتمد على البحث العلمي؛ يتمتع بالاستقرار والثبات، ويسهم في توفير التنمية والمكانة الرائدة للدولة في العالم.

وإضافة إلى ما سبق فإن تعدد مصادر التمويل، يسهم في تقديم خدمة تعليمية لجميع أبناء المجتمع، حتى أبناء غير القادرين، والراغبين في استكمال تعليمهم الجامعي؛ مما يؤدي إلى إزالة الفوارق بين طبقات المجتمع، وتعزيز العدالة الاجتماعية بين أبناء المجتمع؛ مما يسهم في بناء مجتمع قوي متماسك، يسهم في رفع مستوى معيشة الأفراد، وتعزيز الحراك الاجتماعي داخل المجتمع؛ مما يؤدي إلى توفير مستوى من الرفاهية لأبناء المجتمع.

هذا بالإضافة إلى أن مشاركة المستثمرين في تمويل الجامعات، يعطي نوعا من الاستقرار في الوظائف والخدمات التي تقدمها الجامعة لمجتمعها، كما يعبر عن قوة المشاركة المجتمعية التي يتمتع بها المجتمع في المملكة المتحدة، مما يؤدي إلى تمتع الجامعات باقتصاد قوي ييسر لها تحقيق أهدافها، حتى في ظل الأزمات المحلية والعالمية، كما حدث مع جامعة أكسفورد؛ حيث حققت أهدافها، ووفرت التعليم لجميع أبناء المجتمع دون التأثر بأزمة **Covid-19**.

وإضافة لما سبق فإن تعدد التمويل يضمن للجامعة استقرارا ماليا؛ يؤهلها إلى ممارسة الحريات الأكاديمية، ومن ثم جودة التعليم بها، ودعم الابداع والابتكار؛ مما يؤهلها إلى القدرة على التنافس والمكانة الرائدة في مجتمع المعرفة.

**ثانيا: جامعة سيدني (Sydney ):**

سيدني هي عاصمة ولاية نيو ساوث ويلز والمدينة الأكثر سكانا في أستراليا، ويبلغ عدد سكانها أكثر من ٤.٥ مليون نسمة، وتعد جامعة سيدني أقدم وأكبر جامعة في أستراليا، وهي جامعة بحثية تقع في مدينة سيدني في أستراليا، تأسست عام ١٨٥٠م، بدعم مالي من كل من كومنولث أستراليا ونيو ساوث ويلز، وتعتبر أول جامعة في أستراليا، وهي واحدة من الجامعات الرائدة في العالم، وتضم الجامعة كليات الزراعة والهندسة المعمارية والفنون والاقتصاد والتعليم والطب وطب الأسنان والعلوم البيطرية والقانون والهندسة والعلوم، وهناك أيضا نحو ٥٠ مركزا ومعهدا للبحوث ملحقة بالجامعة. (International student, 2022)

١. السياق المجتمعي:

تحتل جامعة سيدني المرتبة ٥٠ في التصنيف العالميQS، وتضم الجامعة حوالي ٥٥٠٠٠ طالب، وتم تصنيف الحرم الجامعي ضمن أفضل ١٠ جامعات في العالم، وتقدم الجامعة أكبر مجموعة من الدورات مقارنة بأي جامعة أسترالية، كما تم تصنيف الجامعة في المرتبة الأولى في أستراليا، والرابعة في العالم من حيث توظيف الخريجين؛ (QS World Universities Ranking, 2020 A)وذلك بسبب المناهج الدراسية التي يعاد تخطيطها لتناسب سوق العمل، ولديها أعضاء هيئة التدريس وأكاديميين على مستوى عالمي، وتمكن جامعة سيدني الطلاب من الحصول على مؤهلات معترف بها، كما تتضمن أكبر مكتبة في العالم. (Britannica Academic,2022)

وتعد جامعة سيدني واحدة من الجامعات العالمية الرائدة في مجال البحث والتدريس، وهي عضو في مجموعة الثماني، وعضو في الجمعيات الأكاديمية (٢١)، وعضو في رابطة الجامعات المطلة على المحيط الهادي، وفي رابطة مؤسسات التعليم العالي لجنوب شرق آسيا، وفي شبكة الجامعات الأسترالية الأفريقية، وفي رابطة جامعات الكومنولث، وفي شبكة الجامعات العالمية. (Mahmoud,2018.1)

وتقدم الجامعة أكثر من أربعمائة مجالا وتخصصا؛ بحيث تمكن الطلاب من الاختيار من بينهم، كما يتم تعزيز الفرص الوظيفية للطلاب من خلال التدريب المهني والخبرة العملية، وتمكن الطلاب من صقل مهاراتهم، والتمتع بفرص التدريب، وفرص للتبادل الدولي من خلال السماح للطلاب بالدراسة في أحد البرامج الدولية التي تتبع الجامعة.(Immilaw Team,2019)

يدرس الطلاب ويتعلمون ويطورون من مهاراتهم في ظل بيئة داعمة توفر عدداً كبيراً من الخدمات، التي تشمل الدعم الأكاديمي والمهني، بالإضافة إلى خدمات لذوي الاحتياجات الخاصة، والخدمات الصحية، ومكتب المساعدة المالية، كما تمكن الطلاب من الاشتراك في واحد من أكثر من ٢٠٠ نادٍ، وجمعية طلابية في الحرم الجامعي يديرها اتحاد جامعة سيدني في جميع المجالات، بدءا من الرياضة إلى المجموعات الثقافية. (International student, 2022)

ويتضح مما سبق أن جامعة سيدني تمتلك مكانة بحثية وتخصصات مختلفة ومتنوعة، جعلتها تجذب العديد من الطلاب للدراسة؛ مما أدى إلى قدرتها على الحصول على مصادر تمويل تتنوع ما بين المنح الدراسية للطلاب، والتعليم الدولي؛ حيث تتنوع تخصصاتها؛ فهي تمتلك أكثر من أربعمائة تخصصا، مما يجعلها جاذبة للطلاب للتعلم والدراسة، كما أنها الرابعة على العالم من حيث توظيف خريجيها؛ مما يجعلها أيضا مصدرا لجذب الطلاب. ومن مصادر

التمويل أيضا بجامعة سيدني استئجار الأماكن والممتلكات التي تمتلكها الجامعة، وعقد الشراكات مع القطاع الخاص لتمويل الأبحاث، والاستفادة من نتائج هذه الأبحاث بكفاءة وفاعلية؛ حيث إنها جامعة بحثية، تهدف إلى تعزيز البحث العلمي لتحقيق التنمية المستدامة لها وللمجتمع.

وتتضمن الخطة الاستراتيجية (٢٠١٦-٢٠٢٠) لجامعة سيدني ثلاثة محاور، هي: **(The University of Sydney, 2016, 13-15)**

أ. **التميز Excellence:** الالتزام بمبدأ التميز، والعمل على قياسه بالعديد من الطرق، التي تنعكس على الأداء، والبحث، وجودة الخريجين، ويتحقق التميز بعمل أعضاء هيئة التدريس، من خلال التأكيد على: (١) الخبرات الأكاديمية والمنح الدراسية؛ التي تتوفر من خلال الاهتمام بالبحث، وتطبيق المعرفة، والابتكار، والفهم الجديد للمعرفة.
(٢) القيادة؛ حيث يسعى أعضاء هيئة التدريس لتطوير سمعتهم الوطنية والدولية في مجالات التدريس والبحث.
(٣) المشاركة؛ مع المؤسسات الخارجية.
(٤) النزاهة والسلوك المهني؛ بحيث يكون لدى أعضاء هيئة التدريس الصدق الأكاديمي، والتنافس الثقافي؛ الذي يمكنهم من التواصل مع الثقافات الأخرى في البحث، وتبادل المعرفة.

ب. **الشراكة Engagement:** من خلال تكامل ثلاثة محاور للعمل داخل الجامعة، تتضمن: أن التعليم والبحث يتم من خلال العمل مع مختلف التخصصات الأكاديمية داخل الجامعة، وأن العمل في الجامعة والحياة يتم من خلال الاتصالات المختلفة على المستوى المحلي والوطني والدولي.

ج. **البساطة Simplification** : من خلال أن تصبح الجامعة مؤسسة أكثر تماسكا، وقدرة على اتخاذ القرارات، وأن تقدم خدماتها بشكل مهني أفضل.

وتحدد الخطة الاستراتيجية (٢٠١٦-٢٠٢٠) لجامعة سيدني معايير الانضباط في الاستثمار الاستراتيجي للأنشطة الجامعية، وهي تتضمن: (١) الجودة؛ من خلال مراعاة تحقيق التميز، وتنوع التأثير الاجتماعي من خلال مراعاة الدور الاجتماعي والأولويات الوطنية. (٢) مدى تأثير سمعة الجامعة؛ وتتضح من خلال الريادة، واستقطاب أفضل العناصر البشرية، (٣) الموارد؛ بما تتضمنه من وفرة المواهب، وإمكانية توفير التمويل المستقبلي، ووجود ثقافة

إيجابية للبحث، وإمكانية تنويع مصادر التمويل، ودعم أفضل للجامعة. **(The University of Sydney, 2016, 21)**

ويتضح مما سبق أن جامعة سيدني تعتمد في خطتها الاستراتيجية على: التميز، والشراكة مع الجهات المختلفة والمتعددة، والبساطة في تحقيق وظائف الجامعة في مجالات: البحث والتدريس وتوفير الخدمات للمجتمع بتميز ومهنية؛ من أجل جذب الاستثمارات للجامعة، مما يمكنها من الحصول على مصادر التمويل اللازمة، ولذا؛ فقد وضعت الجامعة معاييرا لضبط الأنشطة الجامعية التي تجذب من خلالها الاستثمارات المختلفة، ومن هذه المعايير : الجودة، ومدى تأثير النشاط الذي تقوم به الجامعة في المجتمع، ومدى تأثير سمعة الجامعة في جذب أفضل العناصر البشرية، وفي ريادتها ومكانتها في العالم؛ مما يعطى الثقة للمستثمرين في استثمار أموالهم في هذه الجامعة، هذا بالإضافة إلى مدى وفرة المواهب، والأبحاث في الجامعة.

وتجدر الإشارة إلى أن وفرة المواهب، واستقطاب أفضل العناصر البشرية، وسمعة الجامعة، والريادة، وجودة البحث العلمي، وتوفير تدريس وأنشطة مهنية متميزة تعد من المقومات التي تسهم في استقطاب الاستثمارات والتمويل اللازم؛ مما يسهم في تنوع مصادر التمويل للجامعة.

**٢. مصادر التمويل لجامعة سيدني:**

تتنوع وتتعدد مصادر التمويل بجامعة سيدني، ومن هذه المصادر ما يلي:

**أ. الوقف:**

تعتمد جامعة سيدني على الوقف في دعم وتحقيق رسالتها وأهدافها، حيث يوجد بها إدارة للاستثمار وإدارة للوقف؛ من أجل إدارة واستثمار التبرعات الممنوحة للجامعة؛ لتساعدها في الدعم الأكاديمي والبحثي؛ فالجامعة مسئولة عن تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة، تتضمن: توفير الانفاق والدعم المالي السنوي الثابت للجامعة، وتوليد والحفاظ على رأس المال طويل المدى باستمرار، والمحافظة على التدفق المالي وقت الأزمات. **(Investment and Capital Management,2021,3)** وفي نهاية عام ٢٠١٣م بلغت قيمة المحفظة الوقفية طويلة الأجل للجامعة حوالي ٨٧٨ مليون دولار أمريكي.**(The University of Sydney, 2022)**

ويتضح مما سبق أهمية الوقف في الحفاظ على ثبات واستقرار التمويل داخل جامعة سيدني، والحفاظ على التدفق المالي بها وقت الأزمات؛ مما يمكنها من القيام بوظائفها، وأنشطتها بكفاءة وفاعلية مستمرة.

ب. **استثمار الممتلكات والموارد المادية للجامعة:**

تمتلك الجامعة مجموعة من المباني والأراضي الزراعية، والعقارات التجارية والممتلكات الريفية والاسكان الطلابي الاستثماري، وتدار هذه الاستثمارات من خلال خبراء محترفين، ويدعم هذا الاستثمار عمليات البحث والتدريس داخل الجامعة. **(Investment and Capital Management,2021,6)**

ويتضح مما سبق أن جامعة سيدني تعتمد على الاستفادة من ممتلكاتها المادية، وتأجير المساحات والأماكن التي تمتلكها الجامعة، كمصدر مهم من مصادر التمويل لديها؛ الذي يساعدها في القيام بوظائفها، وتحقيق أهدافها على النحو المنشود.

ج. **التعليم الدولي:**

اهتمت جامعة سيدني بالتعليم الدولي؛ من خلال تشجيع الطلاب الدوليين لدراسة تخصصات الطب والمحاسبة وغيرهما **(Shah & Nair, 2011)**، وقد أكد السلمي(٢٠٢١،٨٥٠) أن هنالك العديد من الأهداف من برامج التعليم الدولي منها: توليد مصادر دخل للجامعات، و إيجاد بدائل لتخفيف عبء الإنفاق الحكومي على الجامعات.

وتعتبر جامعة سيدني من الجامعات التي نجحت في برامج التعليم الدولي، وحاليا تحتل جامعات أستراليا المرتبة الثالثة في عدد الطلاب الدوليين بعد الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، وتعتبر أيضا من رواد التعليم الدولي في العصر الحديث، وبحسب موقع لجنة التجارة والاستثمار الأسترالية يوجد في أستراليا حاليا ٤٨ جامعة منها سبع جامعات صنفت عام ٢٠٢٠م من ضمن أفضل مئة جامعة في العالم في التعليم الدولي وفق تصنيف QS، ويعد ترتيب جامعة سيدني (٤٢) ضمن أفضل مئة جامعة على مستوى العالم وفق تصنيفQS في تقديم برامج للتعليم الدولي. **(QS World Universities Ranking, 2020A)**

يتضح مما سبق أهمية التعليم الدولي في جذب الطلاب؛ مما يسهم في تنوع أنشطة التعليم والتدريس، وتنوع التخصصات، وتوفير مجالات وتخصصات جديدة؛ مما يسهم في ريادة الجامعة؛ لجذب المستثمرين من ناحية، وتنويع مصادر الدخل والتمويل للجامعة من ناحية أخرى.

د. **عقد شراكات مع القطاع الخاص لتمويل الأبحاث والأنشطة التعليمية:**

حصلت جامعة سيدني على أكثر من ٣٦ مليون دولار من مجلس البحوث الأسترالي **(ARC) The Australian Research Council** لتمويل ٧٨ مشروعا بحثيا، كما أعلن القائم بأعمال

وزير التعليم والشباب عن تخصيص ٢٥٨,٦ مليون دولار ل ٥٨٧ مشروع اكتشافي، حيث يقود باحثو جامعة سيدني البلاد من خلال أبحاثهم واكتشافاتهم. **(The University of Sydney, 2022)**

كما تلقت الجامعة أيضا ٦,٦ مليون دولار لتمويل ستة مشاريع، وخمس منح لربط الأكاديميين بالعمل مع الشركاء الحكوميين وشركاء الصناعة، وتعزيز البنية التحتية والمعدات والمرافق، وقد تم التمويل في مشاريع تخص مجالات: الهندسة والعلوم والآداب والعلوم الاجتماعية والموسيقى والهندسة المعمارية والتصميم والتخطيط والطب والصحة وإدارة العمال والعلوم. **(The University of Sydney, 2022)**

ويتضح مما سبق أهمية البحث العلمي كمصدر دخل للجامعة؛ حيث تسهم نتائج الأبحاث في تنمية قطاع الصناعة والاقتصاد في البلاد؛ مما يؤدي إلى تنمية البلاد، وتعزيز النمو الاقتصادي بها؛ مما يؤدي إلى أن تصبح البلاد ذات مكانة رائدة بين الدول؛ من خلال البحث العلمي، والاكتشافات العلمية، والابتكارات.

**٤. إدارة الاستثمارات بجامعة سيدني:**

يتم إدارة الاستثمارات بجامعة سيدني من خلال اللجنة الفرعية للاستثمار؛ والتي تتبع الجامعة، كما يتم تعيين بها مستشار عالمي لتقديم مراجعة سنوية لمساعدة هذه اللجنة الفرعية، فهو يمنح الجامعة المشورة لتحقيق أهداف السياسة العامة للدولة، والحلول للقضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة. **(Investment and Capital Management,2021,6)**

ويتضح مما سبق أن التركيز على عمل أبحاث عالية الجودة يعد مصدرا من مصادر التمويل في جامعة سيدني؛ مما يؤدي إلى التنمية في الاقتصاد؛ حيث إن دولة أستراليا قد شجعت جامعاتها على عمل الأبحاث التي تسهم في قوة الاقتصاد واستدامته.

فالدولة ذات الاقتصاد القوي؛ تعتمد في تنمية اقتصادها على البحث العلمي؛ الذي يمكن جامعاتها من التعاون مع الشركات المحلية والخاصة ودعم الصناعة من أجل تقدم البلاد من جهة، وتطوير وتحسين البحث العلمي من جهة أخرى؛ مما يؤدي إلى تطوير البلاد والجامعات وحصولهما على مراكز تنافسية عالميا.

وإضافة إلى ما سبق؛ فإن تعدد مصادر التمويل في جامعة سيدني؛ يسهم في النمو الاقتصادي للدولة؛ حيث توجد علاقة بين مستوى كفاية وكفاءة التمويل، ومستوى النمو

الاقتصادي للبلاد، هذا بالإضافة إلى أن حرص جامعة سيدني على الأداء المتميز ذي الجودة العالية في جميع وظائفها، ومجالاتها، وتوفيرها لأنشطة متميزة، ومؤثرة في المجتمع، وتقديمها بصورة مهنية؛ يؤدي إلى الاستقرار والاستمرار للدعم المالي للجامعة، والذي يسهم بشكل كبير في تقدمها وتطورها الدائم والمستمر، كما يسهم مستوى الأداء في النمو الاقتصادي للدولة والمجتمع.

كما أن توفير جامعة سيدني برامج للتعليم الدولي يدل على وعي الجامعة، وحرصها على تلبية احتياجات المجتمع والدولة إلى مواطنين متعلمين، واعين بحقوق المواطنة وواجباتها؛ مما يؤدي إلى رفعة المجتمع، وتقدمه في ظل مجتمع المعرفة.

## القسم الرابع: أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعات الحكومية المصرية والجامعات المختارة:

يتضمن هذا القسم أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعات الحكومية المصرية، وجامعة أكسفورد، وجامعة سيدني، وتفسيرها في ضوء مفاهيم بعض العلوم الاجتماعية. ولذا؛ فهو يجيب عن السؤال الرابع للبحث (ما أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعات الحكومية المصرية والجامعات المختارة؟)، ويتضمن هذا القسم ما يلي:

### أولا: أوجه التشابه وتفسيرها:

سوف يتم تناول أوجه التشابه بين الجامعات الحكومية المصرية وجامعتي أكسفورد وسيدني، وتفسيرها في ضوء مفاهيم بعض العلوم الاجتماعية، وذلك على النحو التالي:

١. **تتشابه الجامعات الحكومية المصرية مع جامعتي أكسفورد وسيدني في أن** التمويل الحكومي، والرسوم الدراسية يعتبران مصدرا من مصادر التمويل؛ وهذا يعود إلى أهمية هذه المصادر؛ وأنها مصادر تمويل ثابتة وأساسية، كما يعود ذلك أيضا إلى اهتمام حكومات الدول بالتعليم الجامعي؛ حيث إنه المسئول الرئيس في تحقيق الميزة التنافسية للدولة، وتنمية النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في الدولة، هذا بالإضافة إلى أن للتعليم الجامعي دورا أساسيا في بناء مجتمع المعرفة.

٢. **تتشابه جامعتي أكسفورد وسيدني** في تنوع وتعدد مصادر التمويل، وهذا يعود إلى:

أ. إيمانهما بمفهوم المشاركة المجتمعية، والحرص على تطبيقه بتيسير الإجراءات التي تدعم مساهمة رجال الأعمال والمستثمرين في توفير التمويل اللازم للجامعتين، حرصا منهم على تنمية المجتمع والاقتصاد.

ب. وجود الإرادة السياسية القوية في الدولتين؛ التي تؤمن بأهمية مشاركة المستثمرين في تمويل الجامعتين؛ فتدعم هذه المشاركة، وتعطي للجامعتين الحرية في جذب الاستثمارات، وإيجاد مصادر تمويل بديلة، وتيسر التشريعات والإجراءات لتحقيق ذلك بكفاءة وفاعلية.

ج. الحرص على تطبيق مفهوم المأسسة، والذي يتضح بقوة في إعطاء المملكة المتحدة وأستراليا الحق للجامعتين كمؤسسات حكومية في الحصول على التمويل اللازم لهما، والتصرف بحرية في جذب الاستثمارات الملائمة لهما، والحرية في إنفاق هذه الاستثمارات.

د. إيمانهما بممارسة الحريات الأكاديمية؛ فالاستقرار المالي للجامعتين؛ يؤهلهما إلى ممارسة الحريات الأكاديمية التي تمنح الجودة في التعليم، ودعم الابداع والابتكار؛ مما يؤهلهما إلى القدرة على التنافس والمكانة الرائدة في مجتمع المعرفة.

هـ. إيمانهما بمفهوم العدالة الاجتماعية، وبأن التعليم حق لجميع أبناء المجتمع دون تمايز؛ مما يضمن إلغاء الفوارق بين أبناء المجتمع بجميع فئاته، وتعدد مصادر التمويل سيسهم بشكل كبير في توفير التعليم لجميع أبناء الوطن الراغبين في مواصلة تعليمهم الجامعي، ولكنهم غير قادرين ماديا على ذلك.

٣. **تتشابه جامعتي أكسفورد وسيدني** في اعتمادهما على الشراكة مع القطاع الخاص وقطاع الصناعة لتمويل البحث العلمي، كمصدر للتمويل في الجامعتين، وهذا يعود إلى:

أ. حرص الجامعتين على تطبيق مفهوم التنمية الإنسانية المستدامة؛ حيث يركز في بعده الاقتصادي على أن تكوين القدرات الإنتاجية لخريجي الجامعات؛ يؤدي إلى نمو الإنتاج والدخل والثروة المادية في البلاد.

ب. إيمانهما بأن الاقتصاد القوي يبنى على البحث العلمي، والمعرفة؛ فهما القوى المحركة للمجتمع والاقتصاد في عالم متغير.

ج. إيمانهما بأن البحث العلمي هو رائد التنمية الاقتصادية في البلاد، وأنه الوسيلة التي تقود القطاع الخاص، وقطاع الصناعة نحو التطور والتنمية.

٤. **كما تتشابه جامعتي أكسفورد وسيدني** بأن لديهما لجنة لإدارة واستثمار الأوقاف والاستثمارات التي تمتلكها الجامعة، وهذا يعود إلى:

أ. شعورهما بالمسئولية تجاه المجتمع، والمستثمرين؛ مما يحتم عليهما الوضوح في إدارة الاستثمارات، والاستعانة بخبراء يسهمون في تنميتها، وتطويرها.

ب. مقتضيات الشفافية التي تحتم عليهما ممارسة الرقابة، والانضباط الأخلاقي الذاتي في إدارة الاستثمارات، وفي إنفاق العائد منها.

٥. **تتشابه جامعتي أكسفورد وسيدني** في اعتمادهما على الوقف كمصدر للتمويل؛ وهذا يعود إلى حرصهما على تطبيق مفهوم الاستدامة والاستقرار في التمويل؛ مما يؤدي إلى تحقيق التنمية الإنسانية المستدامة داخل المجتمع بأبعادها الثلاثة: الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية.

## ثانيا: أوجه الاختلاف وتفسيرها:

سوف يتم تناول أوجه الاختلاف بين الجامعات الحكومية المصرية وجامعتي أكسفورد وسيدني، وتفسيرها في ضوء مفاهيم بعض العلوم الاجتماعية، وذلك على النحو التالي:

١. **تختلف جامعة سيدني عن الجامعات الحكومية المصرية وجامعة أكسفورد** في تبنيها لفكرة التعليم الدولي كمصدر للتمويل، وهذا يعود إلى: إيمانها بمفهوم الميزة التنافسية؛ التي تسعى إلى تحقيقه من خلال توفير التنوع والتعدد والتفرد في المجالات والتخصصات؛ حتى تصبح جامعة جاذبة للطلاب.

٢. **تختلف جامعة أكسفورد عن الجامعات الحكومية المصرية وجامعة سيدني** في اعتمادها على المنح الدراسية كمصدر للتمويل، وهذا يعود إلى:

أ. إيمانها بمفهوم تكافؤ الفرص التعليمية؛ حيث إن هذه المنح توفر التعليم للطلاب الذين لا يستطيعون استكمال تعليمهم الجامعي؛ نظرا لظروفهم المادية التي تمنعهم من ذلك.

ب. إيمانها بمفهوم العدالة الاجتماعية، وأن التعليم حق لجميع أبناء المجتمع وفئاته.

ج. حرصها على الارتقاء بمستوى معيشة أبناء المجتمع من خلال توفير التعليم لجميع أبناء المجتمع.

٣. **كما تختلف الجامعات الحكومية المصرية عن جامعتي أكسفورد وسيدني** في اعتمادها على التمويل الحكومي بشكل رئيس؛ حيث يشكل حوالي (٨٥% إلى ٩٠%) من التمويل للجامعات الحكومية؛ وهذا يعود إلى: ضعف المشاركة المجتمعية من أفراد المجتمع ورجال أعماله؛ كما يعود إلى إيمان أفراد المجتمع بأن التعليم مسئولية الدولة، ومن ثم فهي المسئول الأول عن تمويله والانفاق عليه، بالإضافة إلى قلة وعي أفراد المجتمع بأهمية المشاركة في تمويل التعليم، وشعور أفراد المجتمع بأن هذه الجامعات مملوكة للدولة، ومن ثم تقع عليها مسئولية الانفاق على هذه الجامعات.

**ومما سبق يتضح ما يلي:**

١. ضرورة تنويع مصادر الدخل للجامعات المصرية؛ حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وتقديم خدمات تدريسية وبحثية متميزة؛ مما يمكنها من خدمة طلابها ومجتمعها.

٢. يجب أن تتنوع مصادر التمويل كما يلي:

- رسوم دراسية.
- وقف.
- هبات.
- منح لطلاب الجامعة، وطلاب الدراسات العليا.
- شراكة مع القطاع الخاص، وقطاع الصناعة لتشجيع البحث العلمي، وإيجاد مصدر للتمويل قائم على الأداء البحثي والجامعي.
- تقديم الاستشارات في جميع المجالات التخصصية بالجامعة.
- جذب الطلاب الدوليين؛ لجذب الاستثمارات للجامعة، وتنويع الثقافات داخل الجامعة.
- تأجير الملاعب والمعامل والصالات الرياضية، وغيرها من الأماكن المختلفة داخل الجامعة.
- ضرورة تنويع البرامج الأكاديمية لجذب الطلاب، وثقة المستثمرين من أجل الحصول على التبرع والهدايا والهبات المختلفة.

٣. يجب التعامل مع إدارة استثمارات الجامعة بشفافية ووضوح.

٤. يجب أن تدير الجامعة استثماراتها من خلال إدارة أو لجنة داخل الجامعة تختص بإدارة أملاك الجامعة وأوقافها وهباتها ومنحها من خلال متخصصين في ذلك، ويشرف مجلس إدارة الجامعة على هذه الإدارة أو اللجنة.

٥. يجب تعيين الإعلاميين داخل الجامعة للإعلان عن مصادر تمويل الجامعة، وأوجه الصرف حتى تصبح هناك ثقة في الجامعة وقراراتها.

٦. يجب أن تكون هناك رقابة من مجلس إدارة الجامعة على إدارة الاستثمارات (من حيث أوجه صرف العائد من هذه الاستثمارات – والقرارات التي تخص ذلك – وكيفية إدارتها وتنميتها).

## القسم الخامس: الإجراءات المقترحة:

ويجيب هذا القسم عن السؤال الثالث للبحث (ما الإجراءات المقترحة لتمويل الجامعات الحكومية المصرية؟). وتتضمن الإجراءات المقترحة ما يلي:

**أولا: إجراءات مقترحة لتنويع وتعدد مصادر تمويل الجامعات الحكومية المصرية:**

سيتم عرض هذه الإجراءات تبعا لكل مصدر من مصادر التمويل، وتتضمن ما يلي:

١. **الوقف :**

وهو كل عطاء من مال أو ممتلكات يهبها المستثمرون إلى جامعة حكومية مصرية كمصدر ثابت ودائم للتمويل؛ من أجل أن تحقق الجامعة وظائفها في إعداد الموارد البشرية للدولة، وإنتاج البحث العلمي، وخدمة المجتمع بكفاءة وفاعلية، كما أنه يسهم في دعم الطلاب من الأسر ذات الدخل المحدود، ويحقق آمالهم في الحصول على تعليم جامعي.

**آلية التنفيذ:**

(١) تنويع البرامج الأكاديمية؛ لجذب الطلاب، ومن ثم جذب المستثمرين للتبرع بالممتلكات، وإيقافها لتحقيق أهداف ووظائف الجامعات المصرية.

(٢) سن القوانين التي تتعلق بإمكانية الجامعات الحكومية المصرية وقدرتها على إدارة أوقافها بنفسها، واستثمار هذه الأوقاف.

(٣) إنشاء لجنة تتبع مجلس إدارة الجامعة؛ لاستثمار وإدارة الأوقاف بشفافية ووضوح، وترفع تقرير سنوي لمجلس إدارة الجامعة فيما تم بشأن أوقاف الجامعة، وأيضا من مهامها: اتخاذ القرارات الخاصة بأوجه الانفاق، والقرارات الأخلاقية فيما يتعلق بالاستثمارات، وقد اتفق البحث الحالي على ذلك مع دراسة مي حسن.

(٤) تعيين الإعلاميين الذين يهتمون بالإعلام عن الأوقاف، وأوجه الصرف، وكيفية استثمارها لجذب المزيد من المستثمرين.

(٥) إنشاء دور رقابي لمجلس إدارة الجامعات الحكومية المصرية؛ للرقابة على الاستثمارات وإدارة الأوقاف.

(٦)تحقيق أهداف المستثمرين؛ بحيث يكون هناك تلاق بين هذه الأهداف وأولويات الجامعات المصرية.

(٧)توعية أفراد المجتمع بأهمية الاستثمارات، وإسهاماتها في تمويل الجامعات الحكومية المصرية؛ حتى تتمكن من تحسين أدائها وخدماتها، ومن ثم إيجاد دور تنافسي لها بين الجامعات الأخرى.

وقد اتفق البحث الحالي مع دراسة حسن، ومبروك، McElhaney، Rosen، Ramli، Ismail في اقتراح الوقف كمصدر أساسي وثابت ومستقر ودائم في تمويل الجامعات الحكومية المصرية.

**٢. المنح الدراسية والتعليم الدولي:**

وهو أن تجتهد الجامعات الحكومية المصرية في جذب الطلاب من الدول المختلفة؛ حتى تتمكن من الحصول على دخل مادي للجامعة من التعليم الدولي، أو تتمكن من جذب المستثمرين لإتاحة المنح للطلاب المتفوقين وغيرهم ممن تنطبق عليهم شروط المنحة.

**آليات التنفيذ:**

(١) تنويع البرامج والتخصصات لجذب الطلاب من جميع أنحاء العالم، وتقديم مناهج تعليمية معتمدة ومتنوعة.

(٢) تطور الجامعات الحكومية المصرية من مكانتها وموقعها التنافسي؛ بحيث تصبح جاذبة للطلاب.

(٣) الاعلام عن البرامج والتخصصات المتوفرة في الجامعات الحكومية المصرية؛ من أجل جذب الطلاب من الدول المختلفة، وتشجيعهم للحصول على المنح الدراسية.

(٤) تسهيل إجراءات الحصول على المنح الدراسية، ومساعدة الطلاب في الحياة الجامعية، والمعيشة.

(٥) تسهيل حصول الطلاب على فرص عمل في المنح الجزئية؛ لتسهيل الدراسة والعمل لهؤلاء الطلاب.

(٦) تشجيع الطلاب الأجانب على الدراسة في الجامعات الحكومية المصرية؛ مما يزيد من الرسوم الدراسية، ومن ثم يصبح التدويل التعليمي مصدرا مهما للتمويل في الجامعات الحكومية المصرية.

٣. **الشراكة مع القطاع الخاص وقطاع الصناعة:**

وهذه الشراكة تتم من خلال عمل الأبحاث أو تقديم الاستشارات العلمية للقطاع الخاص، وقطاع الصناعة والأعمال.

**آليات التنفيذ:**

(١) إنشاء إدارة تتبع الجامعات الحكومية المصرية لإبرام العقود البحثية والاستشارية مع القطاعات الخاصة، وقطاع الصناعة من أجل الحصول على التمويل الكافي لتنفيذ البحوث المختلفة.

(٢) مساعدة الشركات الخاصة في مجال الأعمال والصناعات على التوصل إلى النتائج المرغوبة، والمساعدة على تحقيقها، وتنفيذها، وتطبيقها.

(٣) تفعيل القوانين واللوائح التي تيسر على الجامعات الحكومية المصرية الشراكة مع القطاع الخاص، وقطاع الصناعة.

(٤) تيسير الإجراءات التي تسهل على الجامعات الحكومية المصرية التعاون مع رجال الأعمال، والصناعة.

(٥) تعيين متخصصين؛ حيث تحتاج أنشطة نقل المعرفة إلى خبرة موظفين بارعين في التفاوض مع جهات خارجية، لديهم معرفة بالجوانب التعاقدية القانونية وكذلك حقوق الملكية الفكرية.

**ثانيا: متطلبات تطبيق الإجراءات المقترحة:**

يقترح البحث الحالي بعض المتطلبات التي تسهم في تطبيق الإجراءات المقترحة المتعلقة بمصادر التمويل المختلفة، ومن هذه المتطلبات، ما يلي:

١. وجود قيادة ملتزمة ولديها قدر كبير من الفهم الجيد، والقدرة على جذب الاستثمارات المختلفة والمتنوعة.

٢. إعداد خطة منهجية لتعزيز مصادر التمويل الذاتي للجامعات الحكومية المصرية، وتنويع مواردها، واستثمار كافة إمكاناتها المتاحة.

٣. تعزيز ممارسات الحوكمة بما يتسق مع احتياجات سوق العمل والتوجهات المستقبلية فيما يتعلق بجذب الاستثمارات، وإدارتها داخل الجامعات الحكومية المصرية.

٤. تحسين ممارسات الجامعات الحكومية المصرية في مجال تسويق خدماتها التعليمية والبحثية والاستشارية والتدريبية والتطويرية للحصول على مصادر متنوعة من التمويل.
٥. وضع خطط استراتيجية للتطوير المالي وفق أولويات أهداف الجامعات الحكومية المصرية.
٦. تطوير الأطر القانونية التشريعية، بحيث تسمح تلك القوانين واللوائح للجامعات الحكومية المصرية بجذب الاستثمارات، وإدارة مواردها بما يتفق مع احتياجاتها ومتطلباتها.
٧. تشجيع إنشاء استثمارات جديدة من خلال إقرار إعفاءات ضريبية للمستثمرين المتبرعين، وكذلك إقرار إعفاءات ضريبية لهذه الاستثمارات.
٨. إسناد إدارة الاستثمارات إلى لجنة أو إدارة خاصة داخل الجامعات الحكومية المصرية، يوظف بها متخصصين في إدارة الاستثمارات، واستثمارها بما يعود بالنفع على الجامعة والمجتمع.
٩. إلزام من يتولى إدارة الاستثمارات بالشفافية والوضوح؛ لجذب المزيد من الاستثمارات.
١٠. تنمية الموارد البشرية؛ فقد اتضح أن تنمية الموارد البشرية أمر ضروري لتنويع الدخل بنجاح كما ثبت ذلك من خبرة جامعة أكسفورد.
١١. تغيير القوانين واللوائح والتشريعات؛ بحيث يسهل إدارة الاستثمارات والاستفادة من أرباحها، وتنميتها بشكل دائم حتى تصبح مصدرا ثابتا ومستقرا ومستمرا للجامعات الحكومية المصرية،
١٢. تعزيز الوعي الاجتماعي بأهمية المشاركة في تمويل الجامعات الحكومية المصرية؛ من أجل تحقيق التنمية المستدامة للجامعات، والمجتمع المصري.

وقد اتفق البحث مع دراسة مي حسين التي أكدت على أحد أهم الأسباب في إحجام الناس عن الوقف في مصر هو أن قانون الأوقاف المصري يقيد حرية الأفراد فيما يتعلق باشتراط النظارة على الوقف وتحديد مصارفه، ويرسخ لمركزية الدولة على حساب إرادة الناس، كما أن هذه القوانين لا تتيح للجامعات – أو الجهات الموقوف عليها – إدارة أوقافها بنفسها، وإنما تكون وزارات الأوقاف والجهات التابعة لها هي المنوط بها إدارة جميع الأوقاف

بالدولة، وتخطي هذه العقبة القانونية يتطلب تعديل في قوانين الوقف والقوانين الخاصة بالجامعات الحكومية المصرية، وإدارتها لأموالها.

# المراجع

## أولا: المراجع العربية:

أحمد، أحمد إبراهيم، محمد، فاطمة السيد صادق، وأبو الوفا، جمال محمد. (٢٠١٩). متطلبات تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء خبرة ماليزيا. *مجلة كلية التربية بجامعة بنها*،٣٠ (١٢٠)، ٢٩٠- ٣٠٨.

أحمد، شاكر فتحي، وزيدان، همام بدراوي. (٢٠٠٤). *التربية المقارنة: المنهج والأساليب والتطبيقات*، مجموعة النيل العربية.

إسماعيل، طلعت حسيني. (٢٠١٧). تعبئة موارد مالية اضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات. *مجلة دراسات تربوية ونفسية*، (٩٥)، ١-١٢٠.

البربري، محمد عوض. (٢٠١٥). سيناريوهات مقترحة لتحسين ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات بالإفادة من بعض الخبرات الآسيوية. *مجلة دراسات تربوية ونفسية*،(٨٩)، ٥-١٤٧.

بلتاجي، مروة محمد شبل. (٢٠١٥). تمويل التعليم العالي في مصر: المشاكل والبدائل المقترحة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، ١٦ (٣)، ٣-٢٤.

بوطورة، فضيلة، أبو فحص، حبيبة، وخولة، عزاز. (٢٠٢٠). تمويل التعليم العالي والبحث العلمي بين تعدد المصادر وتفاوت نسب الانفاق مع إشارة لحالة الجزائر. *مجلة البديل الاقتصادي*، ٧ (١)، ١١-٣٣.

بوفالطة، محمد سيف الدين، وموساوي، عبد النور. (٢٠١٥). اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة " الاستثمارية" كمصدر للتمويل الذاتي: دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة. *مجلة العلوم الإنسانية*، ب(٤٣)، ٣٧٧-٣٩٢.

التمام، عبد الله على سالم. (٢٠١٩). بدائل مقترحة لتمويل التعليم بالجامعة الإسلامية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات العالمية. *مجلة الجامعة الإسلامية للغة العربية والعلوم الاجتماعية*، ٢ (٤)، ١٥٤-٢٢٧.

الحربي، محمد بن محمد أحمد. (٢٠١٥). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجا. *مجلة كلية التربية بجامعة بنها*، ٢٦ (١٠٣)، ١٤١-١٧٢.

حسن، مي علي محمود. (٢٠١٤). *الوقف كمصدر من مصادر التمويل مع التطبيق على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في مصر* [رسالة ماجستير، جامعة القاهرة] . قاعدة معلومات دار المنظومة.

الحوت، محمد صبري، العزيزي، أحمد الرفاعي بهجت، مرسي، سعيد محمود، وشاهين، أمنية أسامة. (٢٠١٩). تمويل التعليم الجامعي في ضوء التحولات الاقتصادية :دراسة تحليلية. *مجلة دراسات تربوية*،(١٠٢)، ٤٣-٨٥.

دستور مصر الصادر لعام ٢٠١٤. (٢٠١٤) http://www.constituteproject.org/ conistitution/ Egypt_ 2014. Pdf?lang=ar

دستور مصر المعدل لعام ٢٠١٩. (٢٠١٩). https://manshurat.org/node/14675

الدسوقي، وليد. (٢٠١٩). نموذج تطبيقي لمنهجيّة تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات. صندوق النقد العربي.

الدقي، نور الدين. (٢٠١٥، ديسمبر ٢٢-٢٦). *تمويل التعليم العالي في الوطن العربي* [ وثيقة رئيسة] . المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الإسكندرية، مصر.

الدهشان، جمال على. (٢٠١٦، أكتوبر ١٥-١٧). *نحو رؤية مقترحة لتنويع مصادر تمويل التعليم في مصر*[ عرض ورقة] . المؤتمر الدولي الأول - توجهات استراتيجية في التعليم: تحديات المستقبل، كلية التربية بجامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

رفاعي، عقيل محمود محمود. (٢٠١٩، يناير ٢٦-٢٧). *الضرائب ودورها في تمويل التعليم العالي في مصر: رؤية مقترحة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة* [عرض ورقة] . المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرون- تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر.

رؤية مصر ٢٠٣٠. استرجعت في يناير ١٤، ٢٠٢٢، من www.sis.gov.eg/section/75/7427?lang=ar

السلمي، نايف ضيف الله. (٢٠٢١). الخدمات والتسهيلات المقدمة للطلاب الدوليين في الجامعات الأسترالية والجامعات السعودية دراسة مقارنة. *المجلة التربوية*، (٨١)، ٨٤١-٨٦٩.

الشنيفي، علي عبد الله. (٢٠١٨). البدائل المقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، ٢ (١٠)، ٧٠-٩٠.

عبد الجليل، دسوقي. (٢٠١٩، يناير ٢٦-٢٧). *تمويل التعليم العالي في مصر والإنفاق عليه: بدائل مقترحة لاستراتيجيات كفاءة وسياسات التمويل* [ عرض ورقة]. المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرون- تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر.

عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد، ومحمد، فتحي عبد الفتاح حسين.(٢٠١٩). تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية*، (٢٢)، ١١-١١٠.

عبد الحميد، ثروت، وفتحي، محمد. (٢٠١٩). تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية*، (٢٢)، ١١- ١٠٧.

عبد العزيز، سلوى محمد.(٢٠١٨). تمويل التعليم العالي في مصر لتحقيق النمو الاحتوائي ودعم التنمية المستدامة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، *١٩* (١)، ٣٥- ٧٤.

عبد الله، طارق. (٢٠١١). هارفارد وأخواتها: دلالات الوقف التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية. *مجلة أوقاف*، ١١(٢٠)، ٤٦-٧٤.

العقيل، سيناء عبد المحسن، والعيسى، إيناس سليمان. (٢٠١٩). حوكمة تنويع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي: دروس مستفادة من التجربة الأوروبية. *مجلة العلوم التربوية*، ٣١(٣)، ٥٣٥-٥٦٠.

غانم، إبراهيم البيومي. (٢٠٠٩). *مؤسسات العمل الخيري وضرورات إصلاح نظام الوقف في مصر* [ ورقة عمل رقم ١٤٤]. المركز المصري للدراسات الاقتصادية.

غانم، إبراهيم البيومي. (٢٠١٨). *الأوقاف والتعليم العالي وبناء مجتمع المعرفة*، دار روابط للنشر والتوزيع.

غانم، عصام جمال سليم. (٢٠١٠). *المشاركة الأهلية في تمويل التعليم الجامعي بمصر: رؤية استشراقية في ضوء الاتجاهات العالمية* [رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة] . قاعدة معلومات دار المنظومة.

فلويد، طارق. (٢٠٢١). *دليلك الشامل عن المنحة الدراسية، وأنواعها*. استرجعت في فبراير ٥، ٢٠٢٢، من https://tarekfloyd .com/

لوك إن مينا. (٢٠٢١). *المنحة الدراسية وأنواعها*، استرجعت في فبراير ٥، ٢٠٢٢، من https://lookinmena.com/

مبروك، شيرين حسن. (٢٠١٠). *دور الوقف الإسلامي في استثمار التعليم العالي في ضوء الخبرات العالمية والإقليمية: رؤية مستقبلية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القاهرة.

مصطفى، أميمة حلمي. (٢٠٢١). رؤية مقترحة لتطوير منظومة تمويل التعليم الجامعي بمصر في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢٢(٣)، ٧١-١٦٥.

المنحة (د.ت). *المنحة الدراسية، وأنواعها*، استرجعت في فبراير ٦، ٢٠٢٢، من elmin7a.com

وزارة التعليم العالي. (٢٠١٥). *استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠*، مصر. وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات http://www.spu.zu.edu.eg/

وزارة المالية (د.ت). *منشور إعداد الموازنة العامة للدولة للعام المالي ٢٠١٦/٢٠١٧*. استرجعت في يناير ١٧، ٢٠٢٢، من https://asa.gov.eg/laws/mof/Publication-budget2016-2017/.pdf

## ثانيا: المراجع الأجنبية:

**Allison, Kaspriske.(2021).** ***Endowment Management: Key Responsibilities of a Board and Investment Committee.*** **Endowment Management: Key Responsibilities of a Board and Investment Committee - AGB.**

**American Council on Education. (2021).** ***Understanding College and University Endowments*****, American Council on Education.**

**American Heritage.(2016).** ***Dictionary of the English Language*****(5th ed.).Houghton Miffli n Harcourt Publishing Company. Funding - definition of funding by The Free Dictionary.**

**Britannica Academic.** ***University of Sydney*****. Retrieve in Feb2, 2022, From ekb.eg**

**Estermann ,T. & Pruvot, E. B. (2011),** ***Financially Sustainable Universities II- European universities diversifying income streams*****. www.eua.be.**

**European Commission. (2021).** ***Funding in education*****. Retrieve in March 5, 2022, From https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/funding-education-79_en# Grbić, M. , Jakšić ,M. & Todorović ,V. (2020). Higher Education Financial Sources and Models - A Comparative Analysis in Selected EU Countries. In V. Babić & Zlatko (Ed.s),** ***Handbook of Research on Enhancing Innovation in Higher Education Institutions*** **(pp.1-25). IGI Global's**

**Press.**

**Immilaw T. (2019).** ***TOP 10 Universities in Australia for International Students*** **. Retrieve in March 5, 2022, From Top 10 Universities in Australia for International Students - ImmiLaw Global**

**International student.** ***Study in Sydney*****. Retrieve in March 2, 2022, From internationalstudent.com**

**Investment and Capital Management. (2021).** ***Investment Report 2020*** **, The University of Sydney Press. file:///C:/Users/amalh/Downloads/investment-and-capital-management-report-2021.pdf**

**Ismail, M. H. & Johari, F. B. (2019, July 6).** ***Waqf Institution in Public Universities of Malaysia: Background, Governance, Organizational Structure*****, Objectives and Activities [Paper presentation], International Conference on Economics, Entrepreneurship and Management, Langkawi,** ***Malaysia*****.**

**Joe Lawson-West. (2017). Government funding for universities. Retrieve in March 5, 2022, From https://universitybusiness.co.uk/dashboard4/government-funding-for-universities.**

**Krasulia, A. ( 2014). Endowment as an Educational Fundraising Tool for Entrepreneurial University: the U.S. Experience versus Ukrainian Reality and Perspectives.** ***EDUKACJA, 6*** **(2), 57-73.**

**Mahamood, S. M.& Ab Rahman, A. (2015). Financing universities through waqf, pious endowment: is it possible?** ***Humanomics, 31*****(4), 430-453.**

**Mahmoud, E. (2018).*****The University of Sydney*****, Retrieve in April 5, 2022, From https:// www. almrsal. com/post/641609**

**Mary C. (2019).** ***Funding*****. Retrieve in April 5, 2022, From definitions.net.**

**McElhaney, R. L. S. (2010).** ***The Effects of Higher Education Endowment Management Practices on Endowment Performance*** **[Doctoral dissertation, University of Southern Mississippi]. Dar Almanzama Database**

**Media Releases. (2021).** ***UUK response to government's higher education restructuring plan*****, Retrieve in Jan 5, 2022, From universitiesuk.ac.uk**

**Office of the Education Ombudsman. (2011).** ***The Family Dictionary of Education Terms*** **(2th ed.). Governor's Office / State of Washington, From www.waparentslearn.org**

**OU Endowment Management. (2020).** ***OUem ESG and TCFD Report*****, Oxford University Endowment Management Ltd.**

**Oxford University. (2021A). Retrieve in Jan 5, 2022, From https://www.siuk-saudi.com/ar/ profiles/university/oxford**

**Oxford of University. (2021 B).** ***University Oxford's endowment and investments*****. Retrieve in Jan 5, 2022, From https://www.ox.ac.uk/about/organisation/finance-and-funding/oxfords-endowment**

**Oxford University Council. (2021, November 1).** ***Oxford University Investment Policy Statement*****. From https://www.ox.ac.uk/about/organisation/finance-and-funding/oxfords-endowment/oxford-university-investment-policy-statement**

**QS World Universities Ranking. (2020 A).** ***Top Universities*** **. Retrieved In July5, 2022, From http://www. Topuniversities.com/university-ranking/world-university-ranking/2020.**

**QS World Universities Ranking. (2020 B).** ***University of Oxford*****, Retrieved In July5, 2022, From University of Oxford: Rankings, Fees & Courses Details | Top Universities.**

**Ramli, A., Fadzlina, F., Darus, F.& Zarinah, A. (2018). Tracking Performance of Corporate Waqf Institution via Balanced Scorecard: a Malaysian Case Evidence,** ***American Scientific Publishers,*** **(24), 283-285.**

**Rosen, H. S.& Sappington, A. J.W. (2015). What Do University Endowment Managers Worry About? An Analysis of Alternative Asset Investments and Background Income [Working Paper].** ***Griswold Center for Economic Policy Studies*****, 244, 1-36.**

**Shah, M. & Nair, C.S. (2011). International Higher Education in Australia-Unplanned Future.** ***Perspectives: Policy Practice Higher Education. 15*****(4), 129-131. http:// dx.doi.org/ 10.1080/ 13603108. 2011.597888.**

**Shaikh, S. A. , Ismail ,A. Gh. & Shafiai, M. H. M. (2017) Application of waqf for social and development finance.** ***ISRA International Journal of Islamic Finance*** **, *9* (1) , 5-14.**

**Stepanova, A., Horbas, I., Derkach, O. & Ovcharenko, T. (2020). Endowment as a Fundraising Tool of the Research University.** ***European Journal of Sustainable Development*** **, *9*(2), 366-374. https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n2p366**

**Sulaiman, M., Adnan, M.A., & Nor, P. N. (2009). Trust me! A case study of the International Islamic University Malaysia's waqf fund.** ***Review of Islamic Economics*****, 13 (1), 69 – 88.**

**The University of Sydney,(2016),** ***The University of Sydney 2016–20 Strategic Plan*****, The University of Sydney Press . sydney.edu.au/strategy**

**The University of Sydney, (2022),** ***Sydney researchers awarded ARC funding for 78 research projects*****. Retrieved In July5, 2022, From projects.html**

**University of Oxford. (2021).** ***Financial Statements 2020/21*****. Oxford University Press.**