

المحاسبة عن نموذج الجامعة المنتجة لإدارة الأصول الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق الاستدامة المالية

Accounting for the productive university model for strategic asset management in higher education institutions and its role in achieving financial sustainability

أميرة حسين علي

Amira Hussein Ali

amerahusien@gmail.com

كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية

م. م شمران عبيد خليف الأمير

Shamran Obaid Khalif Al-Amir

ALAMEERSUMRAN1971@gmail.com

وزارة التربية العراقية

الكلمات المفتاحية: المحاسبة عن الجامعة المنتجة، إدارة الأصول الاستراتيجية، الاستدامة المالية.

Keywords: accounting for the producing university, strategic asset management, financial sustainability..

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعريف بأهمية المحاسبة عن الجامعة المنتجة وعلاقتها بإدارة الأصول الاستراتيجية بهدف تحقيق الاستدامة المالية من خلال إدارة الأصول الاستراتيجية للجامعة المستهدفة وان الدوافع من وراء تبني نموذج الجامعة المنتجة من قبل مؤسسات التعليم العالي هو الحصول على موارد مالية مستدامة وذلك لمحدودية التخصيصات المالية للجامعات في الموازنة العامة للدولة لفترة الثلاث سنوات القادمة وزيادة الكوادر البشرية في ملاك الجامعات بعد توظيف حملة الشهادات العليا مما يستدعي البحث عن موارد مالية مستدامة إضافية واستغلال الزيادة في أعداد الملاكات من حملة الشهادات العليا كذلك هدفت الدراسة إلى تناول الأسس الفكرية للجامعة المنتجة وإيجاد علاقة بينها وبين إدارة الأصول الاستراتيجية من أجل تحقيق الاستدامة المالية، فضلاً عن التعريف بمفهوم إدارة الأصول الاستراتيجية بجامعات العراقية وإمكانية تبينين هذا النموذج وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لأهدافه. اعتمدت الدراسة في الجانب التطبيقي لها على نموذج يعاد تطبيقه على البيانات المالية من المعهد التقني/ كوت والذي بين فيه مقدار الأموال التي يمكن أن تحصل عليها الجامعة بمجرد استغلال الموجودات الاستراتيجية وقد انتهت الدراسة بمجموعة من النتائج، التي ارتكزت عليها مجموعة من التوصيات المقدمة، والتي يمكن أن تساعد في تحول الجامعات العراقية إلى جامعات منتجة وتحقيق استدامته المالية، منها: إنشاء إدارة مختصة لإدارة الأصول الاستراتيجية لجامعات تدار من قبل كادر متخصص بالإدارة المالية، تتلخص مهمتها في الحفاظ على الأصول الاستراتيجية وتطويرها وترشيد استخدامها واستثمارها ووضع خطة استراتيجية لإدارتها واستثمارها، وبالارتكاز على توفير الأموال اللازمة للقيام بعمليات الإصلاح والصيانة للأصول المادية والتقنية؛ وتنفيذ عمليات التنمية المهنية، وحماية حقوق الملكية الفكرية للأصول البشرية وتطوير العلاقات والشراكات بين الجامعة والمؤسسات المناظرة وغير المناظرة، أما أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن أغلب الجامعات العراقية تتوفر لديها الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والتي تتمثل بالموجودات الاستراتيجية وأن أغلبية الجامعات العراقية تعاني من عدم الاستغلال الأمثل للموجودات الاستراتيجية بسبب عدم وجود رؤيا واضحة للاستغلال هذه الموجودات وعدم ملاءمة بعض القوانين والتعليمات التي لم تعد تحاكي التحديات التي تواجه عملية التعليم في العراق.

Abstract

The study aimed to define the importance of accounting for the producing university and its relationship to the management of strategic assets in order to achieve financial sustainability through managing the strategic assets of the target university. The general state of the state for the next three years and increasing the human cadres in university staff after employing holders of higher degrees, which calls for searching for additional sustainable financial resources and exploiting the increase in the number of female boxers holding higher degrees. The study also aimed to address the intellectual foundations of the productive university and find a relationship between it and strategic asset management In order to achieve financial sustainability, as well as introducing the concept of strategic asset management in Iraqi universities and the possibility of demonstrating this model. The study used the descriptive approach for its suitability to its objectives. In the application aspect, the study relied on a model to be applied to the financial statements of the Technical Institute / Kut, in which it showed the amount of money that the university could obtain by simply exploiting the strategic assets. The study ended with a set of results, on which a set of recommendations were based, which can be To assist in the transformation of Iraqi universities into productive universities and achieve its financial sustainability, including: Establishing a specialized department for the management of strategic assets for universities managed by a cadre specialized in financial management. Funds to carry out repairs and maintenance of physical and technical assets; And the implementation of professional development processes, the protection of intellectual property rights of human assets and the development of relations and partnerships between the university and the corresponding and non-corresponding institutions. For strategic assets due to the lack of a clear vision for the exploitation of these assets and the inadequacy of some laws and instructions that no longer simulate the challenges facing the education process in Iraq..

المقدمة

تمتلك مؤسسات التعليم العالي أصولاً استراتيجية تتمثل بالمباني والمعدات والموارد البشرية ويعتمد منهاج إدارة الأصول الاستراتيجية أمراً ضرورياً لاستمرار هذه المؤسسات بالوقت نفسه تواجه مؤسسات التعليم العالي عقبات مالية مما يستوجب البحث عن بدائل استراتيجية تمكنها من ممارسة الإدارة بأساليب مبتكرة وأكثر فعالية في المستقبل في ظل إطار مؤسسي ضمن القطاع التعليمي قادر على تحقيق التمايز بالوصول إلى استدامة مالية لتجاوز عقبة محدودية مصادر التمويل والتي تحول من إمكانية تطوير وتحسين مخرجات أغلب الجامعات بالمقابل أن هذه المؤسسات ذات متطلبات مستمرة للموارد المالية اللازمة لتطوير التعليم فيها، وهي بذلك تواجه تحديات وصعوبات متفاوتة في توفير الاعتمادات المالية التي يتطلبها تشغيل تلك المؤسسات والتوسع بها وخصوصاً في الدول التي تعتمد على التمويل الحكومي، لذا من الممكن أن تتوجه مؤسسات التعليم العالي باتجاه الحصول على التمويل من نوع آخر وإن من أبرز البدائل المتاحة أمام كثير من مؤسسات التعليم العالي ما يطلق عليه- الجامعة المنتجة (Productive University) وهو أسلوب تعتمده الجامعة التي تسعى لابتكار طرق لخفض

التكاليف وفك الاختناقات المالية ا وخلق مصادر التمويل ذاتية غير تقليدية عن طريق تسويق منتجاتها، ليس بهدف الربح كما في القطاع الخاص، وإنما لتغطية نفقاتها وتكاليف التطوير المستمر وتحسين جودة التعليم والمساهمة في التنمية المجتمعية ويعد نموذج الجامعة المنتجة نموذجاً مرناً يحقق التوازن بين وظائف الجامعة الثلاث (البحث والتدريس وخدمة المجتمع) على اعتبار أن الجامعة جزء لا يتجزأ من آليات السوق ومؤسسة لإنتاج وتسويق المعارف والبرامج والأبحاث المرتبطة بالسوق وعقد صفقات الشراكة مع مؤسسات المجتمع الأخرى وهنا تعد "إدارة الأصول الاستراتيجية" Strategic Asset (SAM) Management، هذا كله يتطلب محاسبة تتلاءم وطبيعة وخصوصية الجامعة المنتجة حيث يمكن القول أنها أحد المداخل الحديثة الذي تعتمد عليه بعض الجامعات للمحاسبة عن تنظيم مصادر تمويلها، ومساعدتها على التحول لجامعة منتجة وتحقيق استدامتها مالياً، من خلال المحاسبة عن الأصول الاستراتيجية وتطويرها، وترشيد استخدامها، واستثمارها من أجل تحقيق أفضل النتائج.

1- منهجية البحث: Research Methodology

1-1 مشكلة البحث: Research Problem

تواجه الجامعات العراقية العديد من التحديات سواء على مستوى الأصول الاستراتيجية أو على مستوى التمويل؛ بما يؤدي إلى ضعف القدرة على استدامتها وكذلك قلة التخصيصات المالية المخصصة لها ضمن الموازنة العامة للدولة وكذلك قصور النظام المحاسبي في التعامل مع هذه الأصول حيث تعد المحاسبة عنها محاسبة متخلفة نوعاً ما عن المحاسبة في الجامعات المنتجة العالمية ومالها من آثار تنعكس سلباً على العملية التعليمية وقد تؤدي إلى انعكاسات على المجتمع مستقبلاً متمثلة بالانحراف عن رسالتها النبيلة وتتمثل بضعف إدارة الموارد الاستراتيجية للجامعات العراقية ويمكن عرضها في التساؤلات الآتية:

1. ما هي الاستراتيجيات المفترضة التي يمكن للجامعات من خلالها تحقيق الاستدامة المالية؟
2. هل يمكن للأصول الاستراتيجية المتاحة أن تحقق الاستدامة المالية؟
3. هل تمتلك الجامعات إمكانية إدارة الأصول الاستراتيجية بما يؤهلها للوصول إلى الاستدامة المالية؟
4. هل يمكن إعادة هندسة النظام المحاسبي حتى تكون له القدرة على تقديم معلومات تتلاءم مع متطلبات الجامعة المنتجة وتحليلها.

2-1 أهمية البحث Research Importance: تستمد أهمية البحث من أهمية تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات العراقية لمواجهة العجز المتوقع في موازنات الجامعات العراقية خلال الثلاث سنوات القادمة في ظل الموازنة الثلاثية من خلال تحويلها إلى جامعة منتجة من خلال إدارة الأصول الاستراتيجية ومدى خلق قيمة مشتركة لأصحاب المصلحة واتباع طرق محاسبة ملائمة لهذا النوع من الجامعات بما ينسجم مع المعايير المحاسبية العالمية

3-1 أهداف البحث Research Goals: يتمثل الهدف الأساس للبحث تبني نموذج الجامعة المنتجة من خلال إدارة الأصول الاستراتيجية للجامعات لتحقيق الاستدامة المالية ولتحقيق الهدف الأساسي (نموذج الجامعة المنتجة) ولابد من تطبيق طرق محاسبية ملائمة مع النموذج

4-1 فرضية البحث Research Hypothesis: انطلق البحث من الفرضية الآتية: يؤدي تطبيق نموذج الجامعة المنتجة إلى تحقيق الاستدامة المالية من خلال الاعتماد على نموذج محاسبة إدارة الأصول الاستراتيجية.

منهج البحث Research Methodology: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لعرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث والعلاقة فيما بينهما.

5-1 حدود البحث المكانية والزمانية Limits of spatial and temporal Research

حدود البحث المكانية : الجامعة التقنية الوسطى / المعهد الفني كوت

حدود البحث الزمانية : 2023

6-1 مخطط البحث الفرضي Schematic of Research

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



2-دراسات السابقة

1-دراسة (الماجد، 2018) "تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. والكشف عن معوقات تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. وتوصلت الدراسة إلى أن التمويل في جامعات المملكة العربية السعودية تعاني من وجود هذه معوقات التمويل وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج الجامعة المنتجة وإعادة النظر في سياسية التمويل الحكومي للجامعات.

2-دراسة (نوفل وآخرون، 2021) "إدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة الأزهر كمدخل للتحويل نحو الجامعة المنتجة وتحقيق الاستدامة المالية": هدفت الدراسة إلى الكشف عن القيود التي تواجه التعليم الجامعي والتي تحد من كفاءته وتضعف من جودة مخرجاته وإمكانية تطويرها، ألا وهي محدودية مصادر التمويل، مما دفع معظم الجامعات إلى البحث عن مصادر جديدة للتمويل، ومنها مصدر الجامعة المنتجة، وإضافة مصادر تمويل جديدة من خلال، اعتماد "إدارة الأصول الاستراتيجية" أحد المداخل الحديثة الذي تعتمد عليه بعض الجامعات لزيادة مصادر تمويلها، ومساعدتها على التحول لجامعة منتجة وتحقيق استدامتها مالياً، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مثل إنشاء إدارة مختصة لإدارة الأصول الاستراتيجية ووضع خطة استراتيجية لإدارتها واستثمارها، وتنفيذ عمليات التنمية المهنية، وحماية حقوق الملكية الفكرية للأصول البشرية؛ وتطوير العلاقات والشراكات بين الجامعة والمؤسسات المناظرة وغير المناظرة.

3-دراسة (زيدان، 2022) "الجامعة المنتجة مدخل جديد لتمويل التعليم الجامعي": هدفت الدراسة إلى الكشف عن الوسائل التي تمكن من تحسين القدرات المالية للجامعات من خلال استغلال بعض المصادر لتمويل الذاتي لهذه الجامعات عن طريق تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة. اقترحت الدراسة مجموعة من المصادر البديلة للتمويل الذاتي للجامعات من خلال تبني نموذج الجامعة المنتجة، أوصت الدراسة بالأخذ بتبني نموذج الجامعة المنتجة لها وتوفير متطلباتها ومقوماتها وفق خطة متوازنة

ومتدرجة للموارد والإمكانات والمقومات اللازمة لتطبيقها وضمان نجاحها في أداء رسالتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها بأبكفاءة وجودة عالية.

4-2 دراسة (Ashour et al.2021) "The role of productive university in supporting the budget and educational process development" دور الجامعة المنتجة في دعم الميزانية وتطوير العملية التعليمية: هدفت الدراسة إلى توضيح دور مصادر التمويل الأخرى في المؤسسات التعليمية عام 2021 من خلال إيجاد بدائل تساهم في تغطية بعض نفقات المؤسسات التعليمية نتيجة انخفاض التخصيص المالي الملحوظ من قبل الدولة. وقد ثبت أن المتطلبات المتزايدة فيما يتعلق بتطوير العملية التعليمية من حيث التكنولوجيا، وكذلك الحاجة الماسة للمختبرات والمؤسسات التعليمية الأخرى لتعزيز ميزانياتها لتلبية تلك المتطلبات، أصبحت عبئاً على تلك المؤسسات. وبالتالي، يجب أن تساعد الجامعة المنتجة في إيجاد طرق لمطابقة الإيرادات الفعلية من أجل القضاء على عجز الميزانية الملحوظ.

5-2 دراسة (Ferdinando et al 2019): "Changing the Accounting System to Foster Universities' Financial Sustainability: First Evidence from Italy" تغيير نظام المحاسبة لتعزيز الاستدامة المالية للجامعات: الدليل الأول من إيطاليا " حيث هدفت الدراسة إلى إبراز دور الاستدامة المالية في الوقت الحاضر والتي تعد أحد التحديات الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي. تتعرض الاستدامة المالية للجامعات العامة للتهديد بسبب التخفيضات في التمويل العام وبسبب طلب المجتمع المتزايد على إدخال تحسينات على حجم وجودة الخدمات المقدمة. تقيم هذه الدراسة ما إذا كان نظام التقارير المالية الجديد في وضع أفضل لتمثيل ظروف الجامعات الخاصة بالاستدامة المالية. علاوة على ذلك، تم تطوير تدابير محددة لتحقيق في الاستراتيجيات المالية، إن وجدت التي تم تبنيها في الجامعات الإيطالية للرد على السياق التنافسي الجديد. من خلال العمل بالتعاون مع ممارسين من قطاع التعليم العالي، طور فريق البحث إطار عمل يعتمد على نسب مالية محددة لتقييم الاستدامة المالية لهذه المؤسسات وتحليل استراتيجياتها المالية. تكشف النتائج أنه، على الرغم من بعض السمات المشتركة هناك اختلافات كبيرة بين الجامعات الإيطالية وهم يتعاملون مع التحديات الجديدة بمجموعة من الأساليب المختلفة.

المبحث الثاني

● **الاستدامة المالية في الفكر المحاسبي:** لا توفر المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (IPSAS) تعريفاً أساسياً للاستدامة المالية، على الرغم من أن المفهوم مذكور في الإطار المفاهيمي جنباً إلى جنب مع المعلومات الإضافية التي يجب على الكيانات العامة توفيرها في التقارير المالية للأغراض العامة (IPSASB 2014 ، الفقرة 8.14). في الإطار المفاهيمي، غالباً ما يُشار إلى الاستدامة بالإشارة إلى قدرة الكيان على تمويل تقديم الخدمات على المدى الطويل (معييار IPSASB 2014 ، الفقرة 2.11 ؛ 2.16 ؛ 2.27). وبالمثل، تعتمد استدامة النطاق للمؤسسات العامة على "قدرة الحكومة على الوفاء بخدماتها و الالتزامات المالية الآن وفي المستقبل" (IPSASB RPG.1 2013). يتضمن هذا النهج ربط التزامات تقديم الخدمات الحالية بالمحافظة على مستويات الضرائب الحالية والتركيز على مسارات الديون المتوقعة. يمثل التوازن قصير الأجل بين الموارد المستخدمة في تقديم الخدمات والموارد المتاحة (أي التي تم جمعها في الفترة أو الاحتفاظ بها في الماضي) شرطاً مسبقاً لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل. ومع ذلك، فإن العديد من المؤسسات العامة لديها سلطة تقديرية محدودة (إن وجدت) بشأن إيراداتها ولا يمكنها تحديد معدلات ضريبية أو رسوم الخدمات المقدمة بشكل مستقل. هذا واضح بشكل

خاص لمؤسسات التعليم العالي. في العديد من البلدان، تعتبر اعتمادات الميزانية من الحكومة أهم إيرادات للجامعات. (Modugno & Di Carlo.2019:5)

وفقاً للمعيار IPSAS 1 "ينبغي أن تكون أهداف إعداد التقارير المالية للأغراض العامة في القطاع العام هي توفير معلومات مفيدة لصنع القرار، وإثبات مسؤولية الكيان عن الموارد المعهود بها إليه".

للاستثمار لهذا الغرض، يجب أن يوفر النظام المحاسبي معلومات عن: (أ) مصادر الموارد المالية وتخصيصها واستخداماتها؛ (ب) كيف قامت المنشأة بتمويل أنشطتها وتلبية متطلباتها النقدية. (ج) قدرة المنشأة على تمويل أنشطتها والوفاء بالتزاماتها. (د) وضعه المالي وأية تغييرات تطرأ عليه. (هـ) أداء الكيان - وبالتالي قابلية البقاء في المستقبل - من حيث تكاليف الخدمة والكفاءة والإنجازات. (DiCarlo.2019:7).

تتضمن الاستدامة المالية لوحدة القطاع العام قدرته على إدارة قدرته المالية قصيرة وطويلة الأجل مع الحفاظ على مستوى الخدمات. وهو يتطلب تدابير لضمان توفير الخدمات العامة للجيل الحالي قدر الإمكان مع حماية متطلبات المستقبل والحفاظ على المساواة بين الأجيال ويمكن تعريف الاستدامة المالية على أنها القدرة على تغطية الميزانيات السنوية دون قيود. تنص على أن الدخل الذي تحققه المؤسسة أكبر من نفقات التشغيل. في سياق مؤسسات التعليم العالي، تعني الاستدامة المالية أن هذه المؤسسات تحقق إيرادات أعلى من توفير الخدمات التعليمية. بمعنى آخر الدخل الذي تحققه هذه الجامعات أكثر مما هو مطلوب لتلبية احتياجات رواتب الموظفين وأجور الموظفين وكذلك الشراء من المستلزمات والخدمات التعليمية. لذلك، أصبح ضمان الاستدامة المالية الهدف الأساسي لجميع مؤسسات التعليم العالي في العالم، سواء تلك التي تعمل كمؤسسة خاصة أو عامة. عادة تنشأ مشاكل الاستدامة المالية في المؤسسات التعليمية نتيجة الأزمات المالية العامة أو مشاكل المؤسسة نفسها التي تجعل من الصعب تغطية التكاليف الإدارية وأنشطة التطوير التي تهدف إلى تحقيق أهدافها (Almagtome et al. 2019:208-209) وفقاً لمبادرة الإبلاغ العالمية (GRI) والاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC)، فإن تطوير مفهوم الاستدامة ثلاثي الأبعاد: بيئي واجتماعي واقتصادي. في العقد الماضي، سلط الركود العالمي الضوء على الأهمية المتزايدة للمنظمات العامة لإدارة الأبعاد الاقتصادية والأبعاد المالية. إن صعوبة الحكومات في توفير الأموال المناسبة لاحتياجات قطاع التعليم العالي شجعت سياسات التمويل الحكومية القائمة على الأداء. مع الأخذ في الاعتبار أن الجامعات الحكومية يتم تمويلها في الغالب من قبل الحكومة المركزية وأنها حساسة لسياسة التمويل في كل بلد، أصبح تحليل الظروف المالية أكثر أهمية مما كان عليه في الماضي. (Lucianelli, & Citro.2017:25-26)

تواجه الجامعات الحكومية في جميع أنحاء العالم بشكل متزايد الدعم المالي المتضائل من الحكومات وبالتالي فهي تتعرض لضغوط للبحث عن طرق أخرى لضمان بقائها مستدامة مالياً. إن تقليص الدعم الحكومي هو نتيجة مباشرة للتنافس على الإيرادات الحكومية من الأولويات الأخرى مثل الرعاية الصحية وتطوير البنية التحتية والنظام العام وكذلك برامج التخفيف من حدة الفقر. في الوقت نفسه، من المتوقع أن تكون الجامعات الخاصة مستدامة مالياً من عملياتها، وبالتالي يجب أن تبحث عن وسائل أخرى لزيادة الإيرادات إلى جانب مروجيها. (Chumba.2023:1).

● **فلسفة ومفهوم الجامعة المنتجة:** إن التحول إلى نظام جامعي من النظام التقليدي إلى نظام منتج يتطلب تسوية الفروق ما بين وظائف الجامعة واعتبارها نظاماً متكاملاً يؤثر ويتأثر ببعضه البعض. بهدف الانفتاح على المجتمع، لقد أدى العبء المتزايد على الجامعات إلى انخفاض نسبي في الإنفاق على مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المبالغ التي يتم إنفاقها في هذه المؤسسات مخصصة للتوظيف الإداري والتدريس وأقل بكثير في خدمة المهام الأساسية الأخرى مثل تطوير البحث وخدمة المجتمع.

هناك أسباب كثيرة دفعت بالتخلي عن سياسة الجامعة التقليدية والتحول نحو تبني جامعة منتجة منها وظائف الجامعة المحدودة من الناحية الأكاديمية، وتوظيف المعرفة، وتمويل وإدارة الجودة الشاملة، والبحث العلمي، وتنمية المجتمع. والقدرة التنافسية العالمية ومواكبة التكنولوجيا. يعد الإنتاج المشترك بين الجامعات والمجتمع المحلي عاملين مهمين لتوفير وتبادل المعلومات اللازمة لصياغة السياسات العامة للدولة، والتي تميز الجامعات المتقدمة عن الجامعات الأخرى.

(Hatamleh&Darawsha,2019:96) تعرف الجامعة المنتجة على أنها تلك المؤسسة الجامعية المتفاعلة مع المجتمع بواسطة الأنشطة الإضافية التي تقوم بها خارج أنشطتها الطبيعية، يؤدي تنفيذ هذه الأنشطة من إضافة موارد مالية تعمل على استدامة مواردها المالية وهي بذلك تدعم موازنتها السنوية وتعطيها مرونة كبيرة لمواجهة النفقات خارج موازنتها وهي بذلك تعمل على توفير مصادر تمويل إضافية لمواجهة أي عجز وكذلك للتوسع في دورها المجتمعي من خلال التوسع في أنشطتها الرئيسية التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بالإضافة إلى القيام بأنشطة إضافية قد تسهم في توفير عوائد مالية تحقق لها استدامة مالية بشرط أن لا تتعارض هذه الأنشطة مع رسالة ورؤيا الجامعة وأهدافها مثل عقد شراكة مع الشركات الصناعية والتجارية. (نوفل وآخرون، 2021:613) تعرضت الجامعات لضغوط متزايدة لتوسيع أنشطتها بما يتجاوز أنشطة البحث والتدريس التقليدية. من المتوقع الآن ليس فقط استكشاف حدود المعرفة من خلال أبحاثهم، ولكن أيضا المساهمة في استخدام المعارف والابتكارات الجديدة للاستغلال التجاري والمنفعة الاجتماعية الأوسع. (Sengupta & Rossi. 2023:1)

● **مبررات تبني نموذج الجامعة المنتجة:** هناك العديد من المبررات التي أدت إلى الأخذ بنموذج الجامعة المنتجة، من ضمن هذه المبررات

1. الثورة التكنولوجية والمعلوماتية يعد التقارب التكنولوجي (المعرفي) بين الشركات عامل مهما لاحتمال التعاون والنتيجة المحتملة للشراكة البحثية. يقاس القرب التكنولوجي عادة من خلال أنشطة براءات الاختراع للشركات على الرغم من أن نفس الحجة يمكن أن تكون صالحة لتعاون البحث والتطوير بين الشركات والجامعات، إلا أن مجال البحث هذا لم يحظ بنفس الاهتمام. قد يكون نقص البيانات أحد أسباب ذلك. ومع ذلك، قد يلعب القرب التكنولوجي دورا مهما خاصة بالنسبة لكثافة اتصالات النقل مع الجامعات. يمكن الافتراض أن التوجه التكنولوجي المماثل للشركاء يسهل التعاون أو حتى يجعل الشراكة ممكنة (Woerter. 2012:829)

2. العولمة: إن النظر بشكل منهجي إلى كيفية مساهمة مؤسسات التعليم العالي في "العولمة" وكيفية تأثرها بها كما يتضح من تصرفات الجامعات "كمزودي" لرأس المال البشري والفكري وسلوك مستهلكي الجامعة. التدريس- الطلاب. ثم يمكننا أن ننظر في كيفية تأثير منتجات الجامعات- أوراق الاعتماد والأشخاص الذين يحملونها وكيف تساهم الأنماط المختلفة للتعليم الجامعي أو نقل المعرفة في "العولمة". إحدى الطرق التي استجابت بها مؤسسات التعليم العالي للعولمة هي أن تصبح أكثر "دولية". سعت معظم الجامعات إلى أن تصبح أكثر عالمية من خلال تغيير تركيبة السكان الجامعيين. أصبحت المؤسسات أقل تجانسا من حيث بلد المنشأ والجنسية والهوية الثقافية لأنها انفتحت على "الإمداد عبر الحدود" (Ruby. 2015:346)

3. التنافسية: يتوقف التنافس بين الجامعات على قدرة كل منها على التطوير المستمر فيما تقدمه من برامج تعليمية وتدريبية وتفعيل برامج البحث والتطوير، والقدرة على تسويق خدماتها واستقطاب الشركاء في السوق المحلي (العتيبي، 2022:246)

4. الإقبال المتزايد على التعليم الجامعي: لا بد من الاستفادة القصوى من جميع الموارد البشرية وزيادة قدرتهم على الإنتاجية وتحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع، وفي ظل تزايد الأزمات الاقتصادية وضعف الميزانية المخصصة للأبحاث العلمية، لابد من البحث عن بدائل للتمويل. (العنتيبي، 2022:246)

• أنشطة الجامعة المنتجة: تقوم الجامعة المنتجة بأنشطة إضافية إلى دورها الرئيس في التعليم والبحث العلمي بل تجعل هذا الدور ذو جدوى اقتصادية يمكن استثماره عمليا من خلال قيامها بأنشطة إضافية في محيطها والعالم الخارجي ومنها: (ابتسام، 2018:38). البحوث التعاقدية، الاستشارات العلمية أو الفنية التعليم عن بعد، الدراسات المسائية، استثمار أموال ومراقق الجامعة، الأنشطة الإنتاجية، التعليم المفتوح البرامج والدورات التدريبية

المبحث الثالث

• إدارة الأصول الاستراتيجية: وفقا للنظرية القائمة على الموارد حيث تحدد الأصول الاستراتيجية للشركة ميزتها التنافسية وأداءها ويمكن تعريف الأصول الاستراتيجية على أنها "مجموعة من الموارد والقدرات التي يصعب تداولها وتقليدها والندرة والقابلة للتخصيص والمخصصة التي تمنح الميزة التنافسية للشركة. يمكن الحصول على الأصول الاستراتيجية في أسواق العوامل (Barney، 1986) أو يتم بناؤها من خلال الخبرة التراكمية للشركة و" التعلم بالممارسة "فيجادل بعض الباحثين أمثالا (Chung& Alcacer، 2002؛ Wesson، 2004) بأن الاستثمار الأجنبي المباشر وعمليات الاندماج والاستحواذ على وجه الخصوص هي القناة الأكثر فاعلية للشركات للوصول إلى الأصول الاستراتيجية ومصدرها. يمكن أن تساعد الأصول الاستراتيجية المكتسبة عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر في تزويد الشركة المقتناة بسمعة ومكانة وتسمح لها بالحصول على موارد والتحكم فيها مثل قاعدة المعرفة ورأس المال البشري، والوصول إلى الأسواق المحلية غالبا ما يكون سوق الشركات أكثر كفاءة من سوق الموارد (Deng.2009:75) يتفق كل من المعادلة المحاسبية وعلم الاقتصاد في تعريف الأصل على أنه أي أصل يمكن من خلاله الاحتفاظ بالثروة. ربما يكون التعريف المحاسبي الأكثر قبولا للأصول هو الذي يستخدمه مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB). الأصل مورد تملكه وتتحكم فيه الوحدة الاقتصادية كنتيجة لأحداث سابقة ومن المتوقع أن تتدفق منه منافع اقتصادية مستقبلية إلى هذه الوحدة وتنقسم إلى الأصول المادية وغير المادية. (Alaghi.2012:3505) أما (FASB1978-1985) فقد عرفت الأصل على أنه منفعة اقتصادية مستقبلية محتملة تم الحصول عليها أو السيطرة عليها من قبل كيان معين نتيجة لمعاملات أو أحداث سابقة (El- Tawy.2020:36). تعتبر الأصول عاملا مهما في أداء الوحدة الاقتصادية الأصول تحدد قيمتها. لقد استخدمت الميزانيات العمومية للحصول على أصول الشركة وتستخدمها الشركات كأدوات مهمة لقياس قيمة الأصول والإفصاح عنها. لذلك، تعمل العديد من الشركات بجد للحفاظ على ميزانية عمومية جيدة لأنها تؤثر على القيمة المتصورة للشركة وتراقب الشركات أيضا التغييرات في الميزانية العمومية عن كثب حيث إن أي تغيير في القيمة سيؤثر على قرارات مختلف أصحاب المصلحة ومنذ الثورة الصناعية، كانت قيمة الأعمال التجارية تعتمد بشكل أساسي على أصولها الملموسة، والتي يتم تمثيلها في الميزانية العمومية. قامت الشركات بتسعير هذه الموارد الملموسة وربطها بجميع مقاييس أداء الشركة (Madhani.2015:9) أما الأصول غير الملموسة هي الموارد المستخدمة أو المستخدمة لإضافة قيمة إلى الوحدة الاقتصادية ويتم تصنيف الأصول غير الملموسة أو تعريفها بشكل مختلف من قبل المنظمات الدولية والباحث والهيئة التنظيمية. فصنف الأصول غير الملموسة تصنيف (OECD 1992) على للأصول غير الملموسة مثل البحث والتطوير، وبراءات الاختراع والتراخيص، والاستثمارات غير الملموسة، بما في ذلك تدريب العمال

وهيكل المعلومات والهيكل التنظيمي ووفقا لمشروع MERITU التابع للاتحاد الأوروبي كذلك تشمل أصول فكرية مثل رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقي " Relational Capital" (Yallwe & Buscemi. 2014:18)

● **مداخل الإدارة الأصول الاستراتيجية:** تعتمد الكثير من الوحدات الاقتصادية نهجا استراتيجيا في إدارة أصولها. فيمكن ملاحظة هذا الاتجاه الجديد من المبادئ التوجيهية وأفضل الممارسات التي نشرتها هذه الوحدات الاقتصادية. يمكن تحديد بعض هذه المداخل على النحو التالي: (Abdelhamid et al. 2015:99)

1. الإدارة المنهجية: (Systematic Management) لتحسين أداء الأصول، يجب أن تتبنى إدارة الأصول عملية منهجية ومنظمة للحفاظ على الأصول المادية وترقيتها وتشغيلها بتكلفة وطريقة فعالة
2. دورة الحياة الكاملة: (Whole Life Cycle) يعتبر نهج دورة الحياة أمرا أساسيا لإدارة الأصول من خلال مراعاة التكلفة الإجمالية للأصل طوال حياته
3. تخصيص الموارد: (Resource Allocation) يمكن وصف إدارة الأصول على أنها منهجية لتخصيص الموارد بكفاءة وإنصاف بين الأهداف والأغراض الصالحة والمنافسة
4. الخدمة: (Service) تعتبر الخدمة الأفضل، وليس الأصول الأفضل، مؤشرا رئيسيا على الإدارة الناجحة للأصول
5. التركيز الاستراتيجي: (Strategic Focus) يأخذ النهج الاستراتيجي في الاعتبار تقييم التكاليف والفوائد ومستوى الخدمة المقدمة لضمان تلبية الاحتياجات الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم

● **أنواع الأصول الاستراتيجية:** تتنوع الأصول الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية العالي ومنها الجامعات فمنها أصول مادية وتقنية وأصول فكرية وأصول تعليمية وأصول مجتمعية وأصول تشريعية وأخرى قانونية (نوفل وآخرون، 2021:616) ويمكن تناول بعض الأصول التي لها علاقة مباشرة مع هدف الدراسة

● **الأصول المادية:** يرتبط التعريف الرئيسي لأصول بالبنية التحتية على نطاق واسع ب "الهياكل المادية والمرافق والشبكات التي توفر الخدمات الأساسية داخل الوحدة الاقتصادية". وتشتمل البنية التحتية على التعريف الأساسي للأصول المادية، فإن الاستثمارات في البنية التحتية تشتمل عادة على واحدة أو أكثر من الخصائص التالية: الأصول الملموسة. الاحتكار الطبيعي أو وضع السوق المفضل (تحدي الازدواج الاقتصادي)؛ الإيرادات أو الإيرادات المنظمة المرتبطة بالتضخم؛ عمر طويل لرأس المال يستدعي استثمارات طويلة الأجل (أي تتضمن عقود إيجار من 30 إلى 99 سنة)؛ حواجز عالية للدخول بسبب التنظيم وارتفاع تكاليف رأس المال الأولية.

1. عرفها (Kretzmann & McKnight، 1996) على أنها المرافق المادية، والبنية التحتية، والقطع الشاغرة والمهجورة، والنفائات والطاقة.

2. عرفها (Schlossberg، Kerka، 2003، 1998) الهياكل المادية والمؤسسات والشركات والمنظمات غير الرسمية الحقائق والكنائس والمنازل الفردية

● **الأصول المعرفية:** تتمثل الأصول المعرفية بتلك الأصول التي تتمتع بخاصية توليد تدفقات نقدية مستقبلية بصورة جيدي حيث تمثل الفرق ما بين الكينو السوقية للوحدة والتكلفة الاستبدالية لها وتتصف هذه الأصول بأنها أصول غير ملموسة وتؤدي دورا مهما في الاقتصاد القائم على المعرفة وبعبارة أخرى أنها تمثل امتلاك المعرفة والخبرة والمهارات والقدرات التكنولوجية والتي تمنح الوحدة

الاقتصادية ميزة تنافسية وهي بذلك تمثل مجموعة من العناصر الشكلية والفكرية مثل المعرفة والمعلومات والأصول الفكرية والخبرة ويمكن استخدامها لإنشاء الموجودات وبالتالي تعزيز قيمة الوحدة الاقتصادية. (طلال وحمدان، 255:2023-256)

• **الأصول التقنية:** تعد إدارة الأصول التقنية مهمة صعبة ويعد تحسين استخدامها أمراً بالغ الأهمية. لضمان الاستخدام الفعال للأصول، من المهم للغاية اتخاذ قرار فعال بشأن الأصول طوال دورة حياتها وقرار فعال يعتمد على حقيقة أن كيفية إدارة معلومات الأصول طوال دورة حياتها. (Sinha et al. 2015:5)

• **الإدارة الاستراتيجية في الجامعات:** أصبحت الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تسعى الجامعات إلى تطبيقها في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه هذه الجامعات لما تقدمه من بدائل وحلول لمواجهة التغيرات والتحديات في مجال التعليم والبحث العلمي. وهناك العديد من العوامل والقوى التي تجبر الجامعات على الأخذ بالتوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مثل زيادة الطلب على خدمات التعليم العالي، مع تدني حجم التمويل الحكومي، والتنافس مع متطلبات التعليم العالي الطارئة الجديدة، مع ضرورة المحافظة على روح الجامعة التقليدية القائمة وإن هذه المؤسسات بحاجة ماسة إلى تبني هذا النمط الإداري (الإدارة الاستراتيجية)؛ لما له من دور إيجابي في "تطوير الهيكل التنظيمي". مراحل تحسين كفاءة إدارة الأصول الاستراتيجية بالجامعات: لغرض تحقيق الكفاءة والفعالية بالجامعات فإن إدارة الأصول الاستراتيجية يجب أن تمر بهذه المراحل: (عثمان، 601:2021)

1. تشكيل فريق مسؤول عن إدارة الأصول الاستراتيجية
2. العمل على تطوير وتحسين خطط إدارة الأصول الاستراتيجية من خلال الاستفادة من التجارب العالمية.
3. وضع آلية لإدارة الأصول الاستراتيجية، كتأسيس نظام تحميل مالي يقيم بشكل دوري.
4. تطوير أنظمة تقنية المعلومات، واعتماد نظام معلوماتي متقدم لغرض إدارة الأصول الاستراتيجية بكفاءة.

وقدم (Gavrikova، 2020:6-7 & Burda) دراسات استكشافية عن أهمية أبحاث إدارة الأصول الاستراتيجية في مجال إدارة الأصول والذي تناول أكثر من 627 دراسة وقد أظهرت هذه الدراسة أن العديد من المؤلفين أشاروا إلى مسألة إدارة الأصول تتركز في الجوانب مثل الأصول (المادية والهندسية والأسطول والبنية التحتية)، الأصول ذات رؤوس الأموال الضخمة (الصناعات الثقيلة)، إدارة المرافق (باستثناء العقارات)، إدارة الأصول مقابل الصيانة، إدارة أصول الشركات والمؤسسات، إدارة الأصول الاستراتيجية واستراتيجية إدارة الأصول، الصيانة (بما في ذلك قياس الأداء) وإدارة دورة حياة الأصول

الفصل الرابع / الجانب التطبيقي

نموذج إدارة الأصول الاستراتيجية للوصول الى الجامعة المنتجة

1. الغرض من نموذج إدارة الأصول الاستراتيجية : يغطي هذا النموذج السياسة المحاسبية بإدارة الأصول الاستراتيجية وتتضمن التخطيط في الإدارة والبناء والصيانة على سبيل المثال، الأراضي والمباني وأجهزة تكنولوجيا المعلومات ومعدات التدريس المتخصصة من أجل خدمة غرضها الأساسي هو تقديم برامج تعليمية عالية الجودة للمتعلمين وتحقيقاً لهذه الغاية يجب أن تدعم المبنى والبنية التحتية والأصول الرئيسية الأخرى لغرض تحقيق رؤية الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية بشكل فعال وبأقل تكلفة مدى الحياة. على المستوى التنظيمي، ستعمل هذه السياسة على توفير رؤية طويلة المدى لممارسة

الجامعة لإدارة أصولها الاستراتيجية وتحديد المسؤوليات وتقديم نموذج بين المسؤولين عن الإدارة أصولها الاستراتيجية والأصول نفسها.

2. الامتثال للقوانين والتعليمات المعتمدة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي وعدم مخالفتها بحجة تنفيذ نموذج الجامعة المنتجة تنطبق هذه السياسة على الأصول الاستراتيجية مثل المباني والبنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات (IT) وأصول التدريس المملوكة أو المؤجرة من قبل الجامعة وللحصول على نظرة عامة حول كيفية إدارة عمليات إدارة الأصول الاستراتيجية (SAM) والتخطيط والتنفيذ في الجامعة المنتجة ومن خلال الشكل (2) يمكن ملاحظة مراحل إدارة الأصول الاستراتيجية للجامعة المنتجة

الشكل رقم (2) مخطط مكونات نموذج إدارة الأصول الاستراتيجية للجامعة المنتجة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادب المحاسبي في إدارة الأصول الاستراتيجية

الوحدات المقترحة للنموذج ادارة الأصول الاستراتيجية

1. وحدة التخطيط: ويهدف إلى التخطيط في كيفية تطوير وصيانة وإدارة الأصول الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي على مستويات محددة لمواجهة تحديات الأعمال على النحو المبين في الرؤية والأهداف والتوجهات الاستراتيجية للجامعة المنتجة
2. وحدة الرقابة: وتعني رقابة عملية التخطيط للتأكد من أنها تلبي تسير مع الأهداف والغايات المتفق عليها المنصوص عليها
3. وحدة تنفيذ عملية التخطيط: تطبيق أفضل الممارسات للغرض تنفيذ عملية التخطيط، ووضع الاستراتيجيات لتنفيذ عملية التخطيط وتطوير حالات الأعمال لقرارات البنية التحتية
4. وحدة التطوير والصيانة: إعداد قوائم جرد الأصول الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بالكامل بتفاصيل كافية للتمكن تقييم ملائمة إدارة الأصول للفترة اللاحقة.
5. وحدة استراتيجيات الاستبدال: وضع استراتيجيات استبدال الأصول الاستراتيجية من خلال استخدام مبادئ التكلفة الكاملة للحياة (دورة الحياة)
6. وحدة مواءمة التمويل: من خلال التخطيط مالياً للمستوى المناسب لصيانة الأصول الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي سيضمن مراجعة خطة وميزانيات إدارة الأصول الاستراتيجية سنوياً

7. وحدة التخطيط للتمويل: التخطيط لتوفير تمويل ثابت طويل الأجل لاستبدال أو تجديد أو إيقاف تشغيل الأصول الاستراتيجية.
 8. وحدة البحوث والدراسات: دراسة وإدماج متطلبات إدارة الأصول الاستراتيجية والإنجازات في خطط الجامعة المنتجة الأخرى حسب الحاجة
 9. وحدة المساءلة والمسؤولية: وتعنى بإدارة الأصول الاستراتيجية من خلال تقديم تقارير منتظمة عن حالة وأداء العمل المتعلق بتنفيذ سياسة إدارة الأصول
 10. وحدة البيانات: توفير نماذج دقيقة لبيانات دورة الحياة (الأصول الاستراتيجية) لإعلام ومجلس الجامعة المنتجة بشأن شراء الأصول.
- الشكل (3) المحاسبة عن لنموذج المقترح للجامعة المنتجة بالاعتماد على الأصول الاستراتيجية في الجامعات العراقية



تطبيق نموذج المحاسبي للجامعة المنتجة بالاعتماد على الأصول الاستراتيجية في الجامعات العراقية

ت	نوع الإيراد	الخدمات	المبلغ
1	ايراد خدمات فنية (صيانة وتصليح)	اجهزة كهربائية، سيارات	XXX
2	ايراد خدمات فنية واستشارية	مكائن ثقيلة وغيرها ترجمة وثائق اليات تعاون مكاتب استشارية دراسات جدوى مختبرات انشائية	XXX XXX XXX XXX XXX XXX
3	ايجار الموجودات الثابتة	ايجار القاعات ايجار طوابق فارغة ايجار الحدائق لإقامة الاحتفالات وغيرها	XXX XXX XXX
4	ايراد التعليم الموازي		XXX
5	ايراد التعاون مع الكليات الأهلية		XXX
	الإيرادات النهائية		XXXX

جدول (2) إعادة تطبيق نموذج الجامعة المنتجة بالاعتماد على الأصول الاستراتيجية في المعهد التقني / كوت			
ت	نوع الإيراد	الخدمات	المبلغ
1	إيراد خدمات فنية (صيانة وتصلح)	أجهزة كهربائية، سيارات مكائن ثقيلة وغيرها	126199500
2	إيراد خدمات فنية واستشارية	إيراد صيانة وتصلح إيراد خدمات فنية واستشارية اليات تعاون مكاتب استشارية دراسات جدوى مختبرات انشائية	83108922 25419000 17306000
3	إيجار الموجودات الثابتة	إيراد نشاط وخدمات إيجار مباني إيجار طوابق فارغة إيجار الحدائق لإقامة الاحتفالات وغیرها	17306000 37914650
4	إيراد التعليم الموازي		
5	إيراد التعاون مع الكليات الأهلية		
الإيرادات النهائية (مئتان وسبعة وأربعون مليون ومئتان وثلاثة وعشرون ألف واثنتان وسبعون دينار)			
247223072			

المصدر : البيانات المالية للمعهد التقني / كوت 2021

من خلال النموذج اعلاه اثبتت الدراسة صحة فرضيتها يؤدي تطبيق نموذج الجامعة المنتجة الى تحقيق الاستدامة المالية من خلال الاعتماد على نموذج محاسبة ادارة الاصول الاستراتيجية. وأن هذه الفرضية تحقق استدامة مالية اكبر كلما اتجهنا الى مراكز المدن والعاصمة فمثلا محيط الجامعة المستنصرية. يمكن استغلال المساحات الواسعة من خلال ابناء العمودي واستغلال الاراضي الفائضة عن الحاجة في الاستثمار وغيرها.

الاستنتاجات و التوصيات

الاستنتاجات

1. الإيرادات التي حققها المعهد الفني /كوت قد بلغت أكثر من 270 مليون للسنة مالية واحدة هذا يعطي الحافز لبقية مؤسسات التعليم العالي لا تبني نموذج الجامعة المنتجة.
2. على الرغم من الموقع الجغرافي للمعهد الفني / كوت يبعد عن مركز مدينة الكوت حوالي 10 كم الا انه قدم نموذج يمكن ان يتبنى من قبل مؤسسات التعليم العالي.
3. تتميز الجامعات العراقية بأساتذتها من الناحية العلمية والفكرية وهذا عامل مهم في طرح افكار وروى فيما يخص تبني الجامعة المنتجة واستغلال الموجودات الاستراتيجية.
4. تعاني اغلب الجامعات العراقية من عدم الاستغلال الأمثل للموجودات الاستراتيجية بسبب عدم وجود رؤيا واضحة للاستغلال هذه الموجودات.
5. يؤدي تبني نموذج الجامعة المنتجة الى تحقيق الجامعة ميزة تنافسية في اغلب الاتجاهات مثل جذب الطلبة الجدد من خلال خفض اجور الدراسة بالنسبة للدراسات المسائية والنفقة الخاصة
6. تواجه مؤسسات التعليم العالي العديد من التحديات بسبب الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي مثل التصنيفات العالمية مما يتطلب نشر بحوث في المجالات العالمية والمشاركة في مؤتمرات علمية مما يتطلب كلف اضافية قد تكون غير قادره على دفعها.
7. هناك فجوة في النظام المحاسبي المعتمد في القطاع العام الجامعي سواء كان النظام المحاسبي الحكومي او النظام المحاسبي الموحد.

التوصيات

1. على الرغم من الإيرادات التي حققها المعهد الفني / كوت للسنة المذكورة عينة البحث الزمانية الا ان من الممكن مضاعفة تلك الإيرادات من خلال تبني نموذج الجامعة المنتجة
2. من الممكن استدامة موجودات استراتيجية (الموارد البشرية والمادية) بالجامعات العراقية من خلال الاستفادة من بعض الجامعات المحلية والعالمية
3. العمل على الاستغلال الأمثل للموجودات الاستراتيجية من خلال وضع خطط استراتيجية لذلك
4. وضع الخطط المناسبة لدعم الابتكار والاختراع فيما يخص المشروعات ذات التمويل المستدام
5. تطوير النظام المحاسبي المعتمد في القطاع العام الجامعي سواء كان النظام المحاسبي الحكومي او النظام المحاسبي الموحد مع متطلبات الاستدامة العالمية
6. رفع توصيات الى السادة رؤساء الجامعات العراقية وطرح هذا النموذج في اجتماعات هيئة الرأي في وزارة التعليم العراقية لغرض دراسة فكرة البحث وتقديم مقترحات تتعلق بالإجراءات القانونية والإدارية الضرورية للتطبيق العملي لهذا النموذج .

المصادر: References

1. ابتسام بنت حمد بن عبدالله الماجد. (2018). تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(6).
2. شعبان / منى عثمان (2021) "إطار مؤسسي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي". المجلة التربوية كلية التربية بسوهاج، 93(93)، 583-679.
3. طلال، نهلة عبيس. حمدان، وسام كريدي 2023 (قياس راس المال الفكري واثره في الاداء المالي عن طريق تحسين ربحية المصارف العراقية التجارية، المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 76 العدد 19 جامعة الفرات الاوسط التقنية / المعهد التقني كربلاء
4. العتيبي، عبد الله عويض، نور. (2022). دور البحث العلمي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 38(3.2)، 236-260.
5. نوفل، إيمان محمد محمد، عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد، كفاقي، & إيمان مصطفى. (2021). إدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة الأزهر كمدخل للتحويل نحو الجامعة المنتجة وتحقيق الاستدامة المالية. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية)، 40(192)، 599-647.

1. Abdelhamid, M. S., Beshara, I., & Ghoneim, M. (2015). Strategic asset management: Assessment tool for educational building in Egypt. HBRC Journal, 11(1), 98-106.
2. Alaghi, K. (2012). Asset and systematic risk. African Journal of Business Management, 6(9), 3504.
3. Almagtome, A., Shaker, A., Al-Fatlawi, Q., & Bekheet, H. (2019). The integration between financial sustainability and accountability in higher education institutions: an exploratory case study. Integration, 8(2), 202-221.
4. Ashour, H. K., & Mahlhal, A. H. (2021). The role of productive university in supporting the budget and educational process development. Economic Annals-XXI, 188.

5. Chumba, J. A. (2023). Financial Resource Mobilization Strategies and Financial Sustainability of Universities in Kenya (Doctoral dissertation, JKUAT-COHRED).
6. Deng, P. (2009). Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion?. *Journal of world business*, 44(1), 74-84
7. Sinha, A., Subashini, N. J., & Ranganathachari, S. A
7. Di Carlo, F., Modugno, G., Agasisti, T., & Catalano, G. (2019). Changing the accounting system to foster universities' financial sustainability: first evidence from Italy. *Sustainability*, 11(21), 6151.
8. El-Tawy, N. (2020). Asset-based recognition criteria: a comprehensive view. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 18(2), 251-275.
9. Gavrikova, E., Volkova, I., & Burda, Y. (2020). Strategic aspects of asset management: An overview of current research. *Sustainability*, 12(15), 5955.
10. Gavrikova, E., Volkova, I., & Burda, Y. (2020). Strategic aspects of asset management: An overview of current research. *Sustainability*, 12(15), 5955
11. Hatamleh, H. M., & Darawsha, N. A. H. (2019). The Challenges of the Application of the Productive University's Philosophy In Jordanian Universities and Ways of Developing Them from The Perspective of Academic Leaders. *Journal of Institutional Research South East Asia*, 17(1).
12. Lucianelli, G., & Citro, F. (2017). Financial Conditions and Financial Sustainability Financial Sustainability in Higher Education Higher Education: A Literature Review. *Financial sustainability in public administration: Exploring the concept of financial health*, 23-53.
13. Madhani, P. M. (2015). A study on the corporate governance and disclosure practices of tangible assets and intangible assets-dominated firms and their relationship. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 14(2), 7-29.
14. Modugno, G., & Di Carlo, F. (2019). Financial sustainability of higher education institutions: A challenge for the accounting system. *Financial Sustainability of Public Sector Entities: The Relevance of Accounting Frameworks*, 165-184.
15. Ruby, A. (2015). Globalization and the University: A Relationship Worth Studying?.
16. Sengupta, A., & Rossi, F. (2023). The relationship between universities' funding portfolios and their knowledge exchange profiles: A dynamic capabilities view. *Technovation*, 121, 102686.
17. Woerter, M. (2012). Technology proximity between firms and universities and technology transfer. *The Journal of Technology Transfer*, 37, 828-866.
- Yallwe, A. H., & Buscemi, A. (2014). An era of intangible assets. *Journal of Applied Finance and Banking*, 4(5), 1