



كلية الآداب

حوليات آداب عين شمس المجلد ٤٨ (عدد أكتوبر – ديسمبر ٢٠٢٠)

<http://www.aafu.journals.ekb.eg>

(دورية علمية محكمة)



جامعة عين شمس

استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات الحكومية السعودية إلى جامعات غير قابلة للربح

لؤلؤة بنت محمد بن صالح الشريف*

المملكة العربية السعودية- وزارة التعليم- جامعة الملك سعود- عمادة الدراسات العليا- كلية التربية- قسم الإدارة التربوية

المستخلص

تتناول الدراسة: الاستراتيجية المقترحة لتحول الجامعات الحكومية الي جامعات غير ربحيه في ضوء التجارب العالمية. ولقد انطلقت الدراسة من الايمان بأنه قد أصبح على الجامعات الحكومية الدور الاهم والاكبر لإيجاد مصادر تمويل مستدامة، للنهوض بوظائفها والوصول للمنافسات العالمية الامر الذي يحتم عليها ضرورة التغيير الإداري والتنظيمي المتوافق مع تحولها من جامعات حكومية إلى جامعات غير ربحية، بحيث تتمكن من تجاوز تحديات التحول التي قد تمر بها في المرحلة الانتقالية الأهم، فالجامعات الحكومية التي كانت ميزانيتها كاملة من الدولة وأوقافها وتبرعاتها لا تتجاوز ٥% من ميزانيتها، سيصبح عليها تحمل نفقاتها كاملة بحيث توفر لنفسها مصادر دخل تدعم ميزانيتها، لأن الدولة لن تدعم بعد التحول الا وفق الأداء. ولن يكون بنفس القوة والقدر المالي الذي مر في السنوات الماضية. ولقد طرحت الدراسة استراتيجية لتجاوز التحديات المتوقعة عن طريق تحديد المصطلحات الخاصة بالتحول، والجامعات غير الربحية، وتعريف الاستراتيجية، وأهم المنطلقات التي تركز عليها، وصولاً للتخطيط الاستراتيجي لها، بتحديد فلسفتها ورسالتها والرؤية والأهداف العامة والتفصيلية. ثم اختتمت الدراسة باليات التنفيذ والنقويم والجهات المنفذة.

مقدمة:

تعتبر الجامعات المحرك الرئيس في التنمية الاقتصادية والبشرية لأنها منبع اقتصاد المعرفة الذي هو أساس تطوير القطاعات الاقتصادية المختلفة، ورفي المجتمعات والأفراد والمؤسسات العامة والخاصة. ولهذا فإن عملية التطوير والتحسين عملية أساسية وحيوية لهذه القطاعات تتشكل من خلالها طبيعة المعرفة ومدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها. لذا أولتها حكومة المملكة العربية السعودية اهتمامًا بالغًا ووجهت لها الميزانيات بسخاء، طوال الأعوام الماضية. لكن مع تذبذب الاقتصاد المحلي والعالمي وعدم استقرار الأوضاع المالية بدأت الحكومة تخطط لتحقيق توازن مالي لكافة القطاعات الحكومية ووضع المبادرات الاقتصادية والتنموية من أجل إيجاد مصادر تمويلية مستدامة.

فقد نص نظام الجامعات (٢٠١٩) على "أن الجامعات مؤسسات عامة غير ربحية" (وزارة التعليم، ٢٠١٩). وأهداف تحولها إلى مؤسسات عامة غير ربحية متنوعة، ولا يكتمل هدف بدون تحقيق الآخر ومن أهمها: تجاوز تحديات نقص التمويل بإيجاد مصادر تمويلية مستدامة، وترشيد الانفاق، ورفع جودة الإدارة والتشغيل.

إن تحول الجامعات الحكومية إلى جامعات غير ربحية هو تغير في الجامعة ككل، نتيجة تعرضها لبعض العوامل والتي تعرف بـ "عوامل التحول" (Matthew، ٢٠١٧). والتحول من جامعات حكومية إلى جامعات غير ربحية، يحدث مزيداً من التحولات الجوهرية في الطريقة التي حددت بها الجامعات وجودها المؤسسي ابتداءً. فقد استعيرت عن الثقافة المهنية التقليدية للبحث والمناقشة الفكرية المفتوحة بضغط مؤسسية على الأداء، كما يتضح من ظهور التركيز على المخرجات المقاسة، والتخطيط الاستراتيجي، ومؤشرات، ومعايير، وتدبير ضمان الجودة، والتنوع الأكاديمي، والتأثير الكبير بالعمولة من ناحية، والحاجة إلى مزيد من مصادر التمويل المستقبلية بالإضافة إلى التمويل الحكومي من ناحية ثانية، وتزايد اقتصاد المعرفة من ناحية ثالثة. ولهذا ترى الحكومات أن دور التعليم العالي بالنسبة للاقتصاد له أهمية كبرى للحكومات في جميع أنحاء العالم، فخرجه هم المحرك الأساسي لسوق العمل (Van، ٢٠١٥) و(العارية، ٢٠١٢).

وأما كونها غير ربحية فلأنها تهدف إلى تقديم عدة أنشطة عامة أو خاصة بدون أي مصلحة تجارية أو هدف ربحي أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٤) و(الشيخلي، ٢٠١٣).

لذلك أكدت الكثير من الدراسات منها: دراسة كيم كيم (Kim, Kim, ٢٠١٦)، ودانيل (Daniel, ٢٠١٧)، ومينيسيس (Meneses, ٢٠١٣)، وكوروكي وماكوتو (Kuroki, ٢٠١٣) أن تُشجَع الجامعات على تطوير الروابط مع السوق والاقتصاد والصناعة والأعمال في سلسلة من الشراكات الجديدة مع القطاع الخاص، وفي المشاريع المختلفة، مع ضبط العملية بالقوانين واللوائح الدقيقة، يساعد في إيجاد تمويل مستدام. وبينت دلالي الجيلاني (٢٠١٧) أن بعض الجامعات العملاقة في العالم غير ربحية وتقوم على الأوقاف والتبرعات والبنوك ومن تلك الجامعات (جامعة هارفارد، وجامعة شيكاغو، وجامعة ستانفورد، وجامعة كاليفورنيا). وقد قامت الكثير من الدول بتطبيق التحول في بعض جامعاتها ومنها كاليفورنيا (دليل الحسابات القومية، ٢٠٠٥) وجامعة لامار بولاية تكساس (Smith, ٢٠١٧).

يقع على الجامعات السعودية الدور الأكبر في دعم خطط التنمية والاقتصاد بما يتلاءم مع سياسة الدولة التي تسعى لتنسيق خططها التنموية وسياساتها الاقتصادية، ودراسة السبل الصحيحة الجادة للتعامل بجدية مع الأزمات المالية، والتركيز على الظروف الذاتية والمصالح المحلية. لذا أعطيت الجامعات المزيد من الاستقلالية لتتمكن من دراسة الأفكار والآليات المناسبة لمواجهة انخفاض التمويل الحكومي لها، ولرفع كفاءة الإنفاق وحوكمتها، وللتخطيط الأمثل لمزيد من التنمية والترشيد لمواردها المالية الذاتية لكي تصبح موارد مالية مستدامة، وللبحث عن مصادر تمويلية جديدة. وقد أكدت دراسة كل من: مكي (٢٠١٥)، وكوروكي وماكوتو (Kuroki, Makoto ٢٠١٣)، وهاي (Hay, ٢٠١٨) أن الجامعات غير الربحية بحاجة لمزيد من مصادر التمويل لذا فإن الكفاءة والجودة في الجامعات ضرورة ملحة في عصر العولمة يساعد على استدامة تمويلها.

ومعنى أن تتحول الجامعات الحكومية إلى مؤسسات عامة غير ربحية: أي لن تكون ميزانيتها كاملة من الدولة بل عليها البحث عن مصادر تمويلية جديدة. وحيث أن انخفاض التمويل يمثل مشكلة أساسية قد تعيق تقدم الجامعات. وكما أن الجامعات الساعية للعالمية تحتاج أن تصمد أمام التحديات المالية لتصل لأهدافها وتحقق رسالتها. لذلك حرصت الجامعات الحكومية على ألا يقف هذا الانخفاض في التمويل عائقاً لمسيرتها، وألا يكون سبباً في تقليص برامجها وأنشطتها التنافسية، وخسارة المتميزين من الأكاديميين والموظفين لديها. كل هذا لا يأتي إلا عن طريق ترشيد الإنفاق ورفع الجودة في الإدارة والتشغيل مع خفض التكلفة، والبحث عما يسهل استدامة التمويل.

ولمواجهة مشكلات انخفاض التمويل الموجه للجامعات كان لزاماً على هذه الجامعات البحث عن مصادر تمويلية جديدة لمساندة الإنفاق الحكومي والتغلب على الأزمات المالية المتقلبة. وقد وضحت دراسة كل من: هاي (Hay, ٢٠١٨)، والجيلاني (٢٠١٧) ودراسة المنظمات غير الربحية في بورتوريكو (٢٠١٥) أن مواجهة انخفاض التمويل الحكومي يلزم بتعزيز المبادرات التمويلية في المنظمات الخدمية الصحة والتعليم.

ولأن تحول الجامعات الحكومية إلى جامعات غير ربحية حدث قوي، ولأهميته العظمى التي تؤكد ضرورة مواجهة مشكلة انخفاض التمويل الحكومي وانخفاض التزامات الحكومة المالية تجاه الجامعات بشكل كبير، عن طريق تحقيق موارد مالية لخزينة الجامعات من عائدات استثماراتها المتنوعة وإيجاد مصادر تمويلية جديدة مستدامة لاستمرارية جودة الخدمات المقدمة وارتفاع كفاءة الإدارة والتشغيل. من هنا جاءت هذه الورقة العلمية لبناء استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية في ضوء التجارب العالمية.

المصطلحات الواردة:

التحول:

يعرفه نصير على أنه: عملية زيادة جودة وفاعلية إدارة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، أو تطوير نفسها، أو للمنافسة مع غيرها أو للتوافق مع متغيرات البيئة داخلياً وخارجياً. (نصير، ٢٠١٥، ص ١٢).

كما يعرف **التحول المؤسسي** بأنه "جهد التغيير المخطط الذي يتطلب فهم الخصائص الفريدة للمؤسسة وكشف كيف تتجلى ثقافة المؤسسة حتى يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية حول كيفية تغييرها" (Plummer, 2006, p12).

ويعرف التحول إجرائياً: بأنه التغيير المحسوس المهم في الهيئة والشكل والذي يمثل انتقال الجامعات السعودية إلى مؤسسات عامة غير ربحية لتوفير النفقات الخاصة بها عن طريق التشغيل الذاتي، حرصاً على استدامة تمويلها لتحقيق أهدافها.

الجامعات غير الربحية:

تعرف بأنها كل جامعة تهدف إلى دعم نشاط أو عدة أنشطة عامة أو خاصة بدون أي مصلحة تجارية أو هدف ربحي أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٤، ص ١٩)، (الشيخلي، ٢٠١٣، ص ٤٨).

وتعرف الجامعات غير الربحية بأنه "تحول الجامعة إلى سوق العمل الأمر الذي يتطلب قوة عاملة كبيرة، ستعبر في كل مهام الجامعة وأدوارها الثقافية والتعليمية والبحثية والتنظيمية. ومن ناحية أخرى الحاجة الاجتماعية للتعليم العالي التي يجب أن يغطيها تطوير نماذج مؤسسية جديدة للجامعات في ضوء لوائح وقوانين مدروسة" (Ereguin, 2015, p27).

وتعرف إجرائياً: أنها جامعات عامة تحصل على جزء أو نصف دخلها أو معظمة من مصادر خاصة مختلفة ويأخذ تمويلها شكل رسمي له صفة الدوام وله إدارة ذاتية تساعد على إعادة تشغيل أرباحها لتحقيق أهداف جديدة.

الاستراتيجية:

تعرف بأنها "تحديد الأهداف الأساسية على المدى البعيد والغايات التي تقرر المنظمة تحقيقها بطريقة محددة وبتوزيع للموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والغايات" (المعشوق، ٢٠١١، ص ٥٢).

وتعرف إجرائياً بأنها: الخطط التي يفترض أن يعدها الباحث لتنفيذ على مراحل وتتضمن رؤية ورسالة الموضوع الذي يبحث فيه والأهداف والاستراتيجيات التي يسعى لتحقيقها والموارد المادية والبشرية التي يستخدمها وكذلك البرامج والمشاريع اللازمة لتحقيق هدف الدراسة خلال مدة زمنية معينة.

الاستراتيجية المقترحة لتحول الجامعات الحكومية (السعودية) إلى جامعات غير ربحية في ضوء التجارب العالمية

ينمثل بناء الاستراتيجية المقترحة لتحول الجامعات الحكومية إلى جامعات غير ربحية في ضوء التجارب العالمية لأن المؤسسات الجامعية تواجه تحديات مالية معقدة ولو تم تجاهلها فسوف تتفاقم المشكلات وتترايد الضغوط وهذا الأمر استدعى التحول في طرق التمويل التقليدية ودعا إلى استكشاف طرق جديدة متنوعة لمصادر التمويل مع الحرص على استمرارية التطوير للوصول للتمويل ذو الكفاءة والقادر على تلبية الأهداف التنموية والسياسية بطرق فعالة مدروسة. ولأن كفاءة التمويل في الجامعات تجعل الركائز الأساسية للتمويل هي البحث والأنشطة والتعليم والخدمات، وبالتالي فهذه الركائز للتمويل الجامعي من شأنها دعم تطوير استراتيجيات الجامعات لتحديد الممارسات الجيدة ومواجهة التحديات الرئيسية والمزلق المختلفة، ومن هذه التحديات الرئيسية الاستدامة المالية للجامعات، وكذلك تأثير تدابير كفاءة التمويل مثل القائم على الأداء والآليات الدقيقة كعمليات الدمج المؤسسي وبرامج التميز. تطرح الباحثة استراتيجية جديدة لتسهيل تحول

الجامعات الحكومية (السعودية) إلى جامعات غير ربحية، مستخدمة مدخل التخطيط الاستراتيجي.

عناصر الاستراتيجية المقترحة:

مسوغات الاستراتيجية المقترحة:

تستند الاستراتيجية المقترحة إلى مجموعة من المبررات، وهي:

١. تأثير الجامعات في العالم بتداعيات العولمة وأثارها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
٢. تذبذب الاقتصاد الدولي بين الارتفاع والانخفاض.
٣. التغييرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وتأثيرها على المجتمع السعودي.
٤. التقدم التكنولوجي المتسارع والمتغير في مناحي الحياة ومنها ثورة المعلومات والتطور في وسائل الاتصال، والتحول من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعرفة.
٥. التعلم الرقمي والذكاء الاصطناعي التي أتاحت فرص الاتصال في المجتمع، وضرورة استثمارها لتطوير أدوار ووظائف الجامعات وتوسعة خدماتها بجودة عالية.
٦. السعي للمنافسة العالمية مع أكبر الجامعات.
٧. الحاجة إلى توفير تمويل مستدام يضمن للجامعات تحقيق خططها وأهدافها دون أن تتأثر بنقص التمويل الحكومي.
٨. أهمية تطوير أساليب الممارسات التنظيمية والإدارية، والخطط والاستراتيجيات ودقة اختيار البحوث والبرامج الدراسية بحيث تكون أكثر استجابة لسوق العمل، واستثمار قدرات وإمكانات العنصر البشري بحيث يُمكنه التعامل مع التحديات والمتغيرات بأنواعها.
٩. الاستفادة من التجارب العالمية للجامعات المتصدرة في قوائم تصنيف الجامعات في أهم مقوم لاستدامتها وهو التمويل.
١٠. الحاجة إلى توسع الاستثمارات في الكراسي البحثية والابتكارات والاختراعات العالمية في ظل الاستقلالية المنضبطة.
١١. الحاجة لتوسيع أساليب وطرق التعليم الجامعي لتحقيق الابداع والتميز.
١٢. الحاجة لتنوع خدمات الجامعات وتقديمها بجودة عالية.
١٣. ما كشفت عنه الدراسة الحالية في الأدبيات النظرية والنتائج الميدانية، من معوقات تحد من سهولة تحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية وضرورة العمل على توفير المتطلبات اللازمة لتسهيل عملية تحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية.

المنطلقات التي تركز عليها الاستراتيجية المقترحة:

- الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) التي تسعى من خلال محاورها الثلاثة (المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح) إلى تحقيق التطور والتنمية المستدامة، وتعزيز القدرات الاقتصادية، وتوفير تعليم عالي الجودة يقوم على الابتكار والابداع، فمن خلال محور الاقتصاد المزدهر، تتطلب الخطة وجود تعليم عالي المستوى عالمي التنافس يسهم في دفع عجلة الاقتصاد، وسد الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل ، كما تستهدف الرؤية الوطنية أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من بين

- أفضل (٢٠٠) جامعة على مستوى العالم بحلول (١٤٥٢هـ / ٢٠٣٠م) وحصول الطلاب على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل التعليمي (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ١٤٣٧هـ) وبناءً على هذا فكل ما ينطلق من ركائز و أهداف الرؤية أو يتوافق مع أهدافها من لوائح سابقة وحالية يعد منطلق للاستراتيجية المقترحة ومنها:
- نظام الجامعات الجديد ٢٠١٩م الذي أكد على أن الجامعات مؤسسات عامة غير ربحية.
 - مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية آفاق بوصفها خطة للتطوير طويلة المدى، تبدأ من عام ١٤٢٦هـ إلى ١٤٥٠هـ والتي تتضمن غايات وأهداف واستراتيجيات لصياغة مستقبل التعليم العالي، وأكدت على عدد من البرامج كان من ضمنها برامج التمويل والحوكمة والابتكار والبرامج وتقنية المعلومات (آفاق، ٢٠٠٥م).
 - الاستراتيجية الوطنية للتحويل إلى مجتمع المعرفة (١٤٣٣-١٤٥٢هـ / ٢٠١٢-٢٠٣٠م) والصادرة عام ١٤٣٣هـ. واشتملت على سياسات وإجراءات استراتيجية جميعها تؤكد على أهمية الاقتصاد القائم على المعرفة وتدعم للابتكار والتنافسية وتمويل البحوث (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٥هـ).
 - خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥ - ٢٠١٩م) والتي من أهدافها في مجال التنمية الاقتصادية التحويل إلى اقتصاد المعرفة من خلال استثمار المعرفة ودعم البحث العلمي في الجامعات وتحويل المعرفة إلى ثروة، وتحفيز الابتكار، وتنمية الموارد البشرية وإنشاء الجامعات العلمية المتخصصة، والمواءمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٦هـ).
 - وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية الصادرة (١٣٨٩هـ / ١٩٦٩م) والذي تضمنت أسس التعليم الأساس (٤١) و (٤٢) أهمية تشجيع وتنمية روح البحث والتفكير العلميين، والاهتمام بالإنجازات العالمية وتضمن الأساس (١١٢) على ضرورة القيام بدور إيجابي في ميادين البحث العلمي والمخترعات. كما تضمن التخطيط للتعليم العالي، وتضمن الأساس (١٣٢) أن تنشأ الجامعات والكليات في المملكة بما يلائم حاجات البلاد وامكانياتها (وزارة التربية والتعليم سابقاً، ١٤١٦هـ).
 - وثيقة السياسة الوطنية للعلوم والتقنية (١٤٢٣هـ) والتي هدفت إلى أن تكون المملكة في مصاف المجتمعات الاقتصادية القائمة على المعرفة بحلول (٢٠٥٠م) حيث ركزت هذه الخطة في الأساس الاستراتيجي الثامن منها على دعم الارتقاء بالبحث العلمي والابتكار والابداع واكتشاف الموهوبين ورعايتهم والتحول إلى نظام التعاملات الالكترونية، والارتقاء بمراكز الأبحاث القائمة داخل وخارج الجامعات، وتنمية الموارد بهدف وصول المملكة إلى طليعة الدول في مجال العلوم والتقنية والابتكار (وكالة التخطيط والمعلومات بوزارة التعليم العالي سابقاً، ١٤٣٥هـ).
 - القيادة السياسية العليا الداعمة لقطاع التعليم ورفع مخصصاته وفق جودة مخرجاته، ودعم الاستفادة من التجارب الدولية والنماذج العالمية، والتوجه القائم نحو تحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية ورفع القدرة التنافسية، والوعي بأهمية تنوع مصادر تمويل الجامعات وعدم الاعتماد على الدعم الحكومي كمصدر وحيد للإفاق.

- النهوض بالجامعات السعودية عبر القيام بوظائفها وأدوارها المختلفة، وتعزيز الارتباط القائم بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الأخرى عبر الشراكات الاقتصادية والمجتمعية التي تخدم الطرفين.
- التجارب العالمية للجامعات المتقدمة في التصنيف وطرق تمويلها الذاتية والأساليب التي تمارسها لاستدامة الدعم المالي والتمويل.
- ما توصلت إليه أدبيات الدراسة من أفكار ومفاهيم داعمة لبناء استراتيجية لتسهيل تحول الجامعات إلى جامعات غير ربحية.
- نتائج البحث الميداني المتعلقة بواقع مصادر التمويل للجامعات السعودية والتي أظهرت موافقة أفراد الدراسة على أن تأثير البيئة الداخلية والخارجية على مصادر التمويل عالية.
- نتائج المقابلات الشخصية ل(٥٢) فرداً من القيادات الأكاديمية، لتحديد المتطلبات اللازمة لتسهيل تحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية.

التحليل الاستراتيجي

تم تحليل البيئة الداخلية وما فيها من نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية وما تتطوي عليه من فرص وتحديات يمكن أن تؤثر على الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية، باستخدام نموذج (SWOT) وهو أكثر النماذج انتشاراً في التخطيط الاستراتيجي وقد كانت دراسة الواقع كالتالي:

جدول (٢٢) تحليل واقع الجامعات السعودية

نقاط القوة	نقاط الضعف
١. وصول الجامعة إلى مصاف الجامعات العالمية.	١. قناعة القيادات أن إدارة تحول الجامعة إلى جامعة غير ربحية معقدة ومرهقة.
٢. تميز الجامعة بثقافة علمية تنافسية تطويرية.	٢. وجود صعوبات مالية لدعم الإعلام الجامعي لتحفيز رجال الأعمال على التبرع والوقف.
٣. حصول الجامعة على سمعة تعليمية قوية متميزة.	٣. زيادة تكاليف المستلزمات التشغيلية في سياق الميزانية المتذبذبة.
٤. التزام الجامعة بترشيد الإنفاق.	٤. زيادة تكاليف البحث العلمي في سياق تقليص الميزانية.
٥. التزام الجامعة بالمحافظة على مواردها وأصولها.	٥. التزايد في أعداد الكادر الوظيفي الذي يستهلك الكثير من موازنات الجامعة.
٦. اعتماد الجامعة الإدارة اللامركزية.	٦. قلة اهتمام المسؤولين في الجامعة باستثمار التعاملات مع القطاع الخاص.
٧. تستثمر الجامعة بدائل التمويل بأفضل ما يمكن.	٧. ندرة وجود الآليات الدقيقة للرقابة الفاعلة لأوجه الإنفاق.
٨. تنشر الجامعة ثقافة التطوع بين منسوبيها.	٨. وجود تخصصات راکدة تستدعي زيادة في نفقات الجامعة.
٩. تنشر الجامعة ثقافة التطوع في المجتمع المحيط بها.	٩. الإهدار في مصروفات بعض الأنشطة
١٠. تضع الجامعة معايير مسبقة للمحاسبة والمراجعة المالية.	

<p>والفعاليات.</p> <p>١٠. قلة الإجراءات التنظيمية التي تنظم علاقة الجامعة بالقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع.</p> <p>١١. قلة الموارد بسبب انعدام الكفاءة الإدارية المالية للقيادات الجامعية.</p> <p>١٢. قلة الموارد بسبب انعدام الكفاءة التشغيلية لمنسوبي الجامعة.</p> <p>١٣. مقاومة تحول الجامعة إلى جامعة غير ربحية من قبل منسوبي الجامعة.</p> <p>١٤. ازدياد نفقات الجامعة نتيجة التوسع في التخصصات الأكاديمية بأنواعها.</p>	<p>١١. تحديد الجامعة أولويات الإنفاق والصرف.</p> <p>١٢. تطبيق الجامعة نظام الحوكمة.</p> <p>١٣. تطبيق الجامعة نظام الشفافية في التعاملات المالية خاصة.</p> <p>١٤. استثمار بعض الأنماط في الجامعة لتقليل كلفة التعليم ومنها: (التعليم الإلكتروني-التعليم المستمر).</p>
<p>التحديات</p>	<p>الفرص</p>
<p>١. مقاومة تحول الجامعة إلى جامعة غير ربحية من قبل المجتمع.</p> <p>٢. ضعف فاعلية القطاع الخاص في المشاركة الفاعلة في تنويع مصادر التمويل.</p> <p>٣. الضغوط الناتجة عن تضارب أهداف أصحاب المصالح الداعمين للجامعة.</p> <p>٤. الضغوط الناتجة عن تنوع أهداف المستفيدين من الخدمات الجامعية.</p> <p>٥. زيادة مشروعات التطوير في التعليم العالي التي تستدعي رصد موازنة أكبر.</p> <p>٦. زيادة الحاجة لميزانيات أكبر لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي المتزايد.</p> <p>٧. قلة الهبات والتبرعات الخارجية المقدمة للجامعة.</p> <p>٨. ارتفاع مستوى المعيشة الذي يستدعي رفع رواتب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وموظفيها.</p> <p>٩. ارتفاع معدلات الاحتياجات المالية لأسر الطلبة يستدعي صعوبة فرض رسوم دراسية عليهم.</p> <p>١٠. تزايد الإنفاق على الابتعاث الخارجي.</p> <p>١١. قلة أعداد الطلاب الدوليين في</p>	<p>١. دعم القيادة السياسية لتحول الجامعات إلى جامعات غير ربحية.</p> <p>٢. وجود دعم للجامعة من القيادات العليا لاستقطاب المتميزين من الأكاديميين.</p> <p>٣. وجود دعم للجامعة من القيادات العليا لاستقطاب المتميزين من الباحثين.</p> <p>٤. التوجه نحو منح الجامعة استقلالية إدارية.</p> <p>٥. التوجه نحو منح الجامعة استقلالية مالية.</p> <p>٦. تعزيز تدويل التعليم العالي.</p> <p>٧. إمكانية دعم ميزانيات البحوث العلمية من جهات مانحة.</p> <p>٨. تزايد الدعوات للتنسيق والمواءمة بين التعليم العالي واحتياجات سوق العمل.</p> <p>٩. توفير برامج دراسية مدفوعة الرسوم.</p> <p>١٠. وجود فرص التمويل المختلط للجامعة.</p> <p>١١. فتح باب الشراكة بين خريجي الجامعة والشركات الاستثمارية.</p> <p>١٢. توظيف الابتكارات العلمية لتعزيز التمويل الذاتي للجامعة.</p> <p>١٣. إيجاد مراكز للتميز لتحقيق التعاون</p>

الجامعات الحكومية الذين يدفعون رسوم مرتفعة. ١٢. غموض دور الجامعة في إيجاد مصادر تمويلية مستدامة لتمويل التعليم الجامعي في ضوء خطط التنمية.	بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية. ١٤. تطبيق الجامعة مفهوم الجامعة المنتجة.
---	--

أبرز القضايا الاستراتيجية:

يتضح من الجدول السابق أن أبرز القضايا تتمثل في استثمار البيئة الداخلية والخارجية للجامعات السعودية وعدم التهاون في ما لديها من نقاط قوة تتميز بها لأنه يمكن تعزيزها واستثمارها أثناء التحول إلى مؤسسات غير ربحية، كما أن هناك فرص يجب استثمارها أيضاً لقوتها في تحقيق هدف الدراسة من إيجاد تمويل مستدام لتسهيل تحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية، وتستنمر التحديات في جعلها دافع لبذل الجهد في التغلب عليها وتحويلها إلى فرص للتقدم، كما أظهر التحليل نقاط الضعف التي يجب تجنبها لكيلا تعيق تنفيذ الاستراتيجية المطروحة مع السعي لإيجاد الحلول البديلة التي يمكنها تحويل نقطة الضعف إلى نقاط قوة. وبالتالي حصر أبرز ما يمكن استثماره في عدة نقاط منها:

١. وجود بنية تحتية قوية.
٢. بقاء التمويل الحكومي كمصدر قوي للتمويل الجامعي.
٣. توافر جوانب الهدر والترشيد في الانفاق.
٤. التوزيع الأمثل للموارد.
٥. التوظيف الأمثل للموارد.
٦. تعبئة الموارد وإدارتها.
٧. الارتقاء بوظائف الجامعة الرئيسية (التعليمية، والبحثية، وخدمة المجتمع).

الرسالة:

تحقيق نقلة نوعية في تفعيل وظائف الجامعة وأنشطتها وخدماتها بأساليب مبتكرة وتعبئة وإدارة إيراداتها بما يحقق التوزيع الأمثل لمواردها وتنمية مصادرها التمويلية.

القيم التي تُبنى عليها الاستراتيجية:

الانتماء: بتعزيز روح الهوية الوطنية وكفاية التطوع والهبات والمسؤولية الاجتماعية.
الإبداع: توظيف التميز النوعي والحدثة والتجديد في الخدمات والبرامج والأنشطة.
التكيف: المرونة والموائمة مع المتغيرات والمستجدات.
الشراكة الفاعلة: بين القطاعين الحكومي والخاص، بين الجامعات وسوق العمل، بين الوزارات المختلفة.

الريادة: البحثية والتعليمية والمجتمعية.

الحوكمة: النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية.

التنافسية: تحقيق الميزة التنافسية المحلية والعالمية.

الهدف الاستراتيجي العام:

تحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية.

الأهداف الاستراتيجية التفصيلية:

الهدف الاستراتيجي الأول: تعزيز التنمية الاقتصادية للتمويل الجامعي القائم حالياً للوصول به للاستدامة. وأهدافه الفرعية:

- تعزيز تنوع الخدمات التعليمية.
- رفع كفاءة الخدمات التعليمية لزيادة إيراداتها.
- تهيئة بيئة جامعية متميزة.
- تنمية الأوقاف سعياً لزيادة دخلها.
- تشجيع المنح والتبرعات والوصايا.
- استثمار الصناديق القائمة في وجوه شتى تعود بدخل على الجامعة.
- تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع.
- تنويع الاستثمارات العقارية للجامعة.
- المشاركة بنشاط في سوق رأس المال وجذب المستثمرين المحتملين.

الهدف الاستراتيجي الثاني: تعزيز الكفاءة المالية الداعمة لأدوار ووظائف الجامعات لتحقيق تمويل مزدهر. وأهدافه الفرعية:

- الموائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل.
- المبادرة المدروسة للتحالفات والتبرعات الداعمة للتمويل.
- الترشيح في الانفاق وزيادة كفاءة الموارد المالية.
- تعزيز ريادة الأعمال.
- استثمار حاضنات الأعمال داخل الجامعات وخارجها.

الهدف الاستراتيجي الثالث: تطوير أدوار ووظائف الجامعات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية. وأهدافه الفرعية:

- تعزيز تنمية المهارات والقدرات القيادية للقيادات الأكاديمية والإدارية فيها.
- تعزيز القدرات البحثية في المجالات الحديثة المتميزة.
- تفعيل أساليب واستراتيجيات تدريس حديثة متجددة.
- التركيز على جودة المخرجات.

- تفعيل استقطاب المواهب العالمية المناسبة.
- التركيز على خدمة المجتمع وتحقيق رضى المستفيدين.
- تفعيل قنوات التواصل بين المواطنين ومجتمع الأعمال.
- الهدف الاستراتيجي الرابع:** تعزيز مبادرات التوسع في البحث العلمي لتحقيق تمويل بحثي مستدام. وأهدافه الفرعية:
 - دعم البحث والابتكار.
 - التوسع في إنشاء الكراسي البحثية النوعية.
 - رفع مستوى القدرات في المجالات الأكاديمية المتميزة في البحث.
 - التوسع في برامج الدراسات العليا ذات الاهتمام العالمي.
 - استثمار بحوث الدراسات العليا لجلب التمويلات المالية التي تُحقق تنمية مالية مستدامة.
 - تعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال في البحث العلمي.
 - استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين والموظفين.
- الهدف الاستراتيجي الخامس:** تطوير أدوار ووظائف الجامعات المتعلقة برضى المستفيدين من الخدمات الجامعية المختلفة. وأهدافه الفرعية:
 - توسيع وتشجيع منافذ النشر العلمي لأبحاث أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب محلياً وعالمياً.
 - ضمان الحرية الأكاديمية للعلماء والباحثين.
 - العمل على تشجيع القطاع الحكومي والخاص لتبني المنح الطلابية والبحثية.
 - استثمار أفكار الموهوبين من الطلاب في التخصصات المختلفة.
- الهدف الاستراتيجي السادس:** توظيف الحوكمة في الجامعات المتعلقة بالنواحي التمويلية. وأهدافه الفرعية:
 - تقويم جودة الخدمات والأنشطة المختلفة.
 - استثمار الاستقلالية والمرونة في التطوير المستمر.
 - تجويد وظائف الجامعة وأدوارها.
 - الشفافية في الإعلان عن الإيرادات والمصروفات بمصداقية لكسب ثقة الآخرين.
 - تطبيق المساءلة على ما يدخل من إيرادات وما يصرف سواء على البنية التحتية أم جوانب تشغيليه ونحوها.
 - المحاسبية الدقيقة لمن يقوم بجمع الأموال وتوزيعها ولمن يقوم باستثمارها وتشغيلها.

آليات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة

أولاً: آليات عامة

- تتبنى الاستراتيجية المقترحة من قبل قيادات الجامعات.
- تطوير اللوائح والأنظمة فيما يتعلق بوظائف الجامعات وأدوارها سعياً للتوسع في إيجاد تمويل مستدام.
- رسم الخطط التفصيلية اللازمة لقيام الجامعات بوظائفها وأدوارها بجودة عالية لجذب مصادر تمويلية جديدة.
- التقويم المستمر والمتابعة لكل وظائف وأدوار الجامعات.
- الحفاظ على التنوع في التمويل خطوة مهمة للجامعات لتحقيق الاستدامة المالية.
- تطبيق مبادئ الحوكمة في كافة الجوانب المادية والبشرية والتنظيمية.

ثانياً: آليات خاصة بالتمويل

أولاً: تعزيز التنمية الاقتصادية للتمويل الجامعي:

- الاهتمام بالرقابة والتخطيط المالي للمساهمة في عملية التنمية الاقتصادية.
- وضع معايير أداء تنافسية تسهم في زيادة التمويل.
- الشروع ببناء أوقاف الجامعات لتتبع موارد التمويل.
- العمل على تطبيق مبادئ الترشيد لزيادة كفاءة الموارد ولحد من الهدر المالي.
- تفعيل توظيف الموارد غير المستثمرة بشكل متميز.
- تعزيز ريادة الأعمال و إتاحة الفرصة لمنسوبي الجامعة - أعضاء وموظفين وطلاب -؛ للوصول إلى رؤوس الأموال والأسواق والمشاركة والانخراط في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تسهيل دعم المشروعات الصغيرة من قبل البنوك المحلية بالقروض الميسرة للمشروعات وعن طريق المؤسسات المالية والصناديق الوطنية والإقليمية وبأسعار فائدة تقل عن أسعار السوق.

ثانياً: تنوع الجوانب المالية الداعمة لأدوار ووظائف الجامعات

- تعزيز قدرة الجامعة في المجالات المتميزة في البحث والتدريس.
- وضع معايير منضبطة لقياس قدرة الجامعات في تحديد أفضل التكاليف لجميع أنشطتها وخدماتها.
- استثمار الشراكات المجتمعية في تمويل الجامعات.

ثالثاً: دعم الجوانب التطويرية لأدوار ووظائف الجامعات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية

- تفعيل استقطاب المواهب العالمية المناسبة.
- المحافظة على المتميزين من الأكاديميين والموظفين الداعمين للتنمية أو التمويل.
- حث المتميزين للمشاركات العالمية والإقليمية.
- تعزيز الخدمات التعليمية لرفع كفاءة المخرجات.
- تمكين الطلبة من الحصول على فرص العمل من خلال المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر.

رابعاً: تعزيز مبادرات البحث العلمي لتحقيق تمويل بحثي مستدام

- إجراء البحوث في مجالات قضايا المجتمع التنموية المختلفة.
- توظيف البحوث لتطوير الحكومة الإلكترونية.
- الترويج للاختراعات والبحوث العلمية الأصيلة.
- النشر العلمي عبر مواقع النشر برسوم.

خامساً: تعزيز الجوانب التطويرية لأدوار ووظائف الجامعات المتعلقة برضى المستفيدين من الخدمات الجامعية المختلفة

- تقديم التوجيه المهني والتدريب العملي والدعم الوظيفي والمهني.
- استخدام أساليب مبتكرة لرفع درجة الانتماء لمنسوبي الجامعات، وللتدريب والتعليم، والبحث.
- استقطاب أعضاء هيئات تدريس مميزين سنوياً.
- تهيئة البيئة المشجعة لمشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، والعمل على تحسين واستدامة البنى التحتية والخدمات وفق المعايير العالمية.

- تحديد رواتب مجزية للمنتجين من منسوبي الجامعات، وترتبط قدرة الجامعات في هذا على توليد دخل إضافي يدعم الرواتب.

سادساً: توظيف الحوكمة في كافة الجوانب التطويرية لأدوار ووظائف الجامعات المتعلقة بالنواحي التمويلية والتنموية

- تعزيز الشفافية في كل معاملات الجامعة الداخلية والخارجية.
 - تطوير أداة مرجعية لاستقلالية الجامعة المنضبطة.
 - تنفيذ الممارسات المحاسبية السليمة التي تحدد التكاليف الكاملة لجميع الأنشطة.
 - تفعيل أنشطة الرقابة وإدارة المخاطر وتطوير إجراءات المساءلة وتطوير التقارير المنشورة وتنشيط مشاركة أصحاب المصلحة في القرارات.
سابعاً: تأمين مجموعة متنوعة من مصادر التمويل المستدام لتكون عامل تنافسي حاسم على المدى الطويل

- العمل على موائمة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل.
 - تنويع محفظة الدخل وتأمين التمويل الكافي للوفاء بالمهام الأساسية للجامعة على المدى الطويل.
 - المنح المالية التي تهدف إلى تغطية عدة فئات من النفقات مثل التدريس، التكاليف التشغيلية والبحث.
 - المساهمات المالية للطلاب و"الرسوم الإدارية"، كمساهمات الطلاب في التكاليف الإدارية المختلفة (رسوم التسجيل، رسوم الشهادة، رسوم بدل فاقد... الخ). تعد مصدر دخل كبير إذا كانت بقوانين لا تضر بالمستفيدين خاصة الطلاب.

متطلبات الاستراتيجية المقترحة:

يتطلب تطبيق الاستراتيجية المقترحة توافر عدد من العوامل التي تسهم مجتمعة في تحقيق المستوى المأمول من تسهيل تحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية ومن تلك المتطلبات ما يلي:

١. استحداث البرامج الدراسية، بما يتوافق مع سوق العمل (الحالية/ المستقبلية).
٢. إنشاء مجلس يضم قيادات الجامعات وخبراء الاقتصاد؛ لوضع الخطط والبرامج الجامعية.
٣. دعم الشراكة الاستراتيجية مع القطاع الخاص.
٤. ضرورة إعادة توزيع المهام وتحديد الصلاحيات وفق الهياكل الجديد.
٥. إيجاد دعم مناسب للأكاديميين الذين يقومون بمهام مصادر الدخل.
٦. التحرك نحو التمويل على أساس التكلفة الكاملة لوظائف الجامعة وأدوارها وأنشطتها وخدماتها.
٧. تنمية المهارات القيادية والإدارية لتحقيق دخل ناجح مستدام.
٨. توفير الإدارة المتميزة المباشرة والوسطاء لدعم الجديد في برامج التنمية في ضوء التحولات الجامعية المطلوبة.
٩. جذب الطلاب الدوليين عن طريق النجاحات ومبادرات التميز.
١٠. استقطاب أعداد كافية من أعضاء هيئة التدريس عالية الكفاءة.
١١. تبني فلسفة إعداد كوادر وطنية بكفاءات عالية.
١٢. تطبيق نظام متكامل لحوكمة الجامعات في القيام بدورها في إعداد القوى البشرية.

١٣. تطبيق نظام متكامل لحوكمة الجامعات في القيام بدورها في رصد مصادر التمويل وطريقة انفاقها في التشغيل وطريقة استثمارها وتشغيل أرباحها.
١٤. الدقة في العمليات الإدارية والخضوع للحوكمة والمساءلة والمحاسبية.
١٥. تدريب الطلاب على المهارات اللازمة لمنطلقات سوق العمل.
١٦. تعزيز ورفع مستوى خدمات إدارة البحوث وإنشاء إدارة لجمع مواردها من الأموال بالكامل.

معوقات تطبيق الاستراتيجية المقترحة وآليات مواجهتها:

تتضح معوقات تطبيق الاستراتيجية وآلية مواجهتها في الجدول التالي:

جدول (٢٣)

آليات مواجهة معوقات تطبيق الاستراتيجية المقترحة	معوقات تطبيق الاستراتيجية المقترحة
١. تنوع مصادر التمويل وعدم الاعتماد على مصدر واحد للدخل.	١. الاعتماد على التمويل الحكومي مصدراً رئيسياً لتمويل برامج الجامعات مع قلة إيرادات المصادر الأخرى القائمة.
٢. رفع مخصصات البحث العلمي لأنه داعم رئيسي لزيادة التمويل وتنوع مصادره.	٢. ضعف مخصصات البحث العلمي.
٣. البعد عن المركزية وتفويض اللامركزية في كل الأدوار والوظائف الجامعية.	٣. سيطرة المركزية في نظام الجامعات.
٤. أن الضغوط التي تواجه الجامعات مثل الضغوط على الميزانيات العامة والعولمة وتدويل التعليم العالي تعد تحديات خارجية، لكنها فرصة لزيادة المنافسة، فهي تساعد على التوسع في النشاط، وتوليد مصادر تمويلية داعمة.	٤. الضغوط التي تواجه الجامعات مثل الضغوط على الميزانيات العامة والعولمة وتدويل التعليم العالي.
٥. محاولة تحديد الهياكل المناسبة للنهوض بالعمل بعيداً عن البطالة المقنعة أو العجز في الموارد البشرية.	٥. تؤدي الهياكل غير الكافية وعمليات صنع القرار إلى إعاقة تنوع دخل الجامعات.
٦. إزالة العقبات في الإطار التنظيمي والتي تعيق تنوع الدخل.	٦. وجود عدداً من العقبات في الجامعات مرتبطة بالإطار التنظيمي تعيق تنوع الدخل.
٧. تنوع أنماط القيادة وطرق إدارة الجامعات بما يتوافق مع مهامها والمواقف التي تمر بها.	٧. وجود عدداً من العقبات في الجامعات مرتبطة بنوع القيادة تعيق تنوع الدخل.
٨. البحث عن هياكل حاكمة كافية ذات كفاءة ولها قدرة على القيام بمهام الحوكمة. وتسهيل إجراءات تغييرها إذا لزم الأمر.	٨. عدم كفاية الهياكل الحاكمة وعدم القدرة على تغييرها.
٩. الموازنة في توزيع العائد للتشغيل، بغض النظر عن التنوع في مصادر الدخل.	٩. التفاوت في إمكانات توليد الدخل عبر الكليات يترتب عليه التفاوت في توزيع العائد للتشغيل وعدم الدقة والعدالة في تخصيص الموارد الداخلية وتوزيع عائداتها.

١٠. القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية أو تشغيلية رشيدة في وقتها بناءً على فهم أفضل لقرارات الاستثمار وإمكانيات القياس.	١٠. ضعف القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية أو تشغيلية رشيدة للاستثمار الداعم للتمويل.
١١. ألا يصبح السعي وراء دخل إضافي هو الأساس الذي من شأنه أن ينتهك الاستقلالية الأكاديميين أو يصرف الأكاديميين عن أبحاثهم وتدريسهم الأساسي.	١١. أن يصبح السعي وراء دخل إضافي هو الأساس الذي من شأنه أن ينتهك الاستقلالية الأكاديميين أو يصرف الأكاديميين عن أبحاثهم وتدريسهم الأساسي.
١٢. كفاية المعلومات التي توفرها الشركات والقطاع الخاص لأنظمة التكلفة الكاملة لعقود الشراكة مع الجامعات لرفع الكفاءة.	١٢. نقص المعلومات التي توفرها الشركات والقطاع الخاص لأنظمة التكلفة الكاملة لعقود الشراكة مع الجامعات قد يخفض الكفاءة.
١٣. الاهتمام بالتغذية الراجعة المستمرة بين سوق العمل والجامعة.	١٣. غياب التغذية الراجعة بين سوق العمل والجامعة.
١٤. تفعيل التخطيط السليم لقبول الطلاب بما يتلاءم مع احتياجات التنمية الاقتصادية.	١٤. غياب التخطيط السليم لقبول الطلاب بما يتلاءم مع احتياجات التنمية الاقتصادية.
١٥. تدريب متميز للطلاب على المهارات العملية اللازمة لسوق العمل.	١٥. ضعف تدريب الطلاب على المهارات العملية اللازمة لسوق العمل.
١٦. وضوح معايير توظيف الخريجين في سوق العمل	١٦. غموض بعض معايير توظيف الخريجين في سوق العمل.
١٧. تقدم برامج للتعليم الجامعي لينافس المستويات العالمية.	١٧. تدني مستوى بعض برامج التعليم الجامعي عن المستويات العالمية.
١٨. التوازن بين نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس (عدد الطلبة لكل عضو هيئة تدريس).	١٨. ارتفاع نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس (عدد الطلبة لكل عضو هيئة تدريس).
١٩. وضوح دور الجامعة البحثي لدى مؤسسات العمل الإنتاجية. ورفع ثقافة دعم البحث العلمي.	١٩. تدني ثقافة دعم البحث العلمي وغموض دور الجامعة البحثي لدى مؤسسات العمل الإنتاجية.
٢٠. زيادة الحوافز (المادية/ الأدبية) المقدمة لأعضاء هيئة التدريس نظير خدمة مؤسسات المجتمع في (الاستشارات العلمية / المشروعات البحثية).	٢٠. قصور الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس نظير خدمة مؤسسات المجتمع في (الاستشارات العلمية / المشروعات البحثية).
٢١. الاهتمام بإعداد الكوادر البحثية عالية الكفاءة.	٢١. قصور في إعداد الكوادر البحثية عالية الكفاءة.
٢٢. إيجاد استراتيجية للجامعات لتسويق الإنتاج العلمي ورفع مستوى البنية المعلوماتية اللازمة لتقديم خدمات بحثية	٢٢. غياب استراتيجية للجامعة لتسويق

<p>مميزة.</p> <p>٢٣. زيادة مشاركة (المؤسسات البحثية/ قطاعات الإنتاج) مع الجامعة في وضع الخطط الاستراتيجية وتصميم البرامج والمقررات، وفي وضع وتمويل خطط المشروعات البحثية.</p> <p>٢٤. قوة ربط البحوث العلمية بمطالب التنمية الاقتصادية.</p> <p>٢٥. التغلب على مقاومة التغيير بنشر ثقافة التحول وأهميتها.</p>	<p>الإنتاج العلمي وضعف البنية المعلوماتية اللازمة لتقديم خدمات بحثية مميزة.</p> <p>٢٣. تدني مشاركة (المؤسسات البحثية/ قطاعات الإنتاج) مع الجامعة في وضع الخطط الاستراتيجية وتصميم البرامج والمقررات، وفي وضع وتمويل خطط المشروعات البحثية.</p> <p>٢٤. ضعف ربط البحوث العلمية بمطالب التنمية الاقتصادية.</p> <p>٢٥. مقاومة التغيير.</p>
---	--

جهات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:

- يشترك في تنفيذ هذه الاستراتيجية عدة جهات لتسهيل تحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية في ضوء خططها الاستراتيجية ومن تلك الجهات ما يلي:
- القيادة السياسية العليا عن طريق تسهيل الإجراءات المتخذة لنجاح الاستراتيجية للجهات التي تليها في التسلسل القيادي.
 - مجلس شؤون الجامعات ومجلس الأمناء لوضع لوائح وتشريعات تسهل البحث عن مصادر تمويلية مستدامة للجامعات.
 - وزارة التعليم ممثلة بالتعليم الجامعي للتوسع في منح الحرية الأكاديمية والاستقلالية المالية مع تطبيق الحوكمة.
 - الجامعات السعودية الحكومية ممثلة بالوكالات والعمادات.
 - القيادات الجامعية من عمداء ووكلاء ورؤساء اقسام وأعضاء هيئة تدريس.
 - مديري مراكز الأبحاث وحاضنات التقنية.
 - رواد الأعمال والقطاع الخاص.
 - منسوبي الجامعات من أكاديميين وموظفين وطلاب عن طريق الانتماء والحرص والتعاون لتوليد دخل إضافي للجامعات.
 - المجتمع المحلي المحيط بالجامعات بتقديم الشراكات المجتمعية والتطوع في الأنشطة والخدمات وغيرها.

التقويم والمتابعة:

وتهدف هذه المرحلة إلى التحقق من أن الاستراتيجية المقترحة قد نفذت فعلاً بشكل متميز في جميع المراحل عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع لاكتشاف الانحرافات وتصحيحها. كما تهدف إلى مراجعة موارد الأموال ومصادرها وطرق انفاقها، وتفعيل الطرق التي أثبتت نجاحها في جذب المتبرعين والداعمين. وتعمل على تطوير طرق الاستثمارات وتقديم الخدمات وإعادتها كتغذية مرتدة للتنفيذ. لذا يفضل أن يكون للحوكمة عامة والحوكمة المالية خاصة مجلس مستقل يكون أعضائه من داخل وخارج الجامعة ويتبع مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.

تطلعات باحث

- تم تصميم الاستراتيجية المقترحة لتسهيل تحول الجامعات الحكومية إلى جامعات غير ربحية، رغبة في تبني الاستراتيجية من قبل القيادات العليا لأنها استراتيجية بنيت على واقع الجامعات الحالي واستفادت من الخبرات والتجارب العالمية لجامعات غير ربحية. كما نؤكد أن دعم القيادات العليا وأصحاب القرار في الدولة للاستثمارات الجامعية الهادفة بأنواعها ضرورة ملحة، وذلك من خلال الآتي:
- تقديم الدعم الكافي للجامعات لتوفير الموارد المالية اللازمة على أن يكون دعماً مرتفعاً مستدام، من خلال الاستمرار في الدعم النقدي بالإضافة إلى الدعم عن طريق المنح عالية المستوى.
 - الإعلان عن تفاصيل التحول إلى جامعات غير ربحية، وعقد المؤتمرات، وإقامة الحملات اللازمة للتوعية بمعنى التحول إلى جامعات غير ربحية وطريقته، حيث أكدت نتائج الدراسة أهمية نشر ثقافة التحول.
 - تشجيع القطاع الخاص على المشاركة والاستثمار في الجامعات غير الربحية.
 - إنشاء هيئة وطنية وفق المقاييس العالمية لتقويم الجامعات غير الربحية.
 - تقويم للإيرادات والمصروفات وطرق التشغيل وإعادة الاستثمار خلال فترة زمنية لا تقل عن عام ولا تزيد عن خمسة أعوام في جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز.
 - إجراء دراسة حالة النموذج الناجح لإحدى الجامعات غير الربحية العالمية كل عام.
 - طرح نماذج مقترحة للاستثمارات المالية في الجامعات غير الربحية من حيث الاستثمار قصير الأجل والاستثمار طويل الأجل والعوائد وطرق إعادة التشغيل ونحوها.

خاتمة

إن الجامعات غير الربحية تعطي أهمية كبيرة ورعاية فائقة بالمستوى التعليمي، والمناهج الدراسية والبحث العلمي، كما أنها تسعى دائماً إلى توفير جميع سبل الراحة للطلاب والوسائل التي تساعد على الإبداع والابتكار، وتشارك في خدمات المجتمع بشكل واسع. كما أنها تعطي العملية التعليمية القدر الكافي من الاهتمام الخاص بطرق التدريس الحديثة، مما يؤدي إلى جودة النظام التعليمي؛ لأن في اهتمامها بكل ذلك زيادة إقبال الداعمين وجذب للطلاب المتميزين، وبالتالي تزيد مصادر التمويل وتنوع وفق تنوع الاهتمامات. ويتضح من تنوع اهتماماتها حرصها على أن تكون مصادر تمويلها متنوع ومختلف وأن المصدر الرئيسي للموارد المالية هي الإيرادات الواردة من هذا التنوع في المصادر، كما نلاحظ أن مصادر التمويل تحتاج لحطة دقيقة وتخطيط مدروس بحيث تتمكن المؤسسات من تنمية مواردها وبالتالي، يتم تحديد الميزات المالية للمنظمات غير الربحية من خلال تفاصيل أنشطتها، ويمكن أن تكون مصادر تمويل المنظمات غير الربحية كقاعدة عامة مساهمات المشاركين والأوقاف والتبرعات، والاستثمارات.

Abstract**A proposed strategy for converting Saudi public universities into non-profit universities****By Luluah Mohammed Saleh ALSHREEF****Research problem:**

The problem of research revolves around the impact of political crises in the region on the trade of Kuwait ports, both positively and negatively. One of the most important of these crises was the Iraqi invasion of Kuwait or the so-called Second Gulf War, a study that did not receive much attention from researchers and scholars, hence the problem of the study.

Study plan:**The study is divided into:**

- ١- Addressing the differences between Iraq and Kuwait over the borders that triggered political crises that affected the Kuwaiti port trade.
- ٢- The impact of the second Gulf War on Kuwait's maritime trade.
- ٣- A conclusion that presents the most important research findings.

Approach:

The study will be based on the historical approach with its various tools of description, analysis and criticism according to the research clauses and the availability of scientific material.

key words:

Kuwaiti port trade, Kuwaiti-Iraqi relations, the se The study deals with the proposed strategy for converting public universities into non-profit universities in the light of global experiences. The study started from the belief that public universities have become the most important and largest role in finding sustainable sources of funding, to advance their functions and reach global competitions.

Which necessitates the necessity of the administrative and organizational change that is compatible with its transformation from governmental universities to non-profit universities, so that it can overcome the challenges of transformation that may pass in the most important transitional stage, as government universities whose budget was complete by the state and endowments and donations do not exceed ٥% of its budget, It will have to bear its full expenses in order to provide itself with sources of income that support its budget, because the state will only support after the transformation according to performance. It will not be as strong and financially strong as it has been in past years. The study proposed a strategy to overcome the expected challenges by defining terms related to transformation, non-profit universities, and defining the strategy, and the most important pillars on which it is based, up to its strategic planning, by defining its philosophy, mission, and vision, general and detailed goals. Then the study concluded with the implementation mechanisms, the calendar, and the implementing agencies.

cond Gulf war.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الشريف، لؤلؤة محمد صالح (٢٠٢٠). *تحول الجامعات الحكومية إلى جامعات غير ربحية في ضوء التجارب العالمية: استراتيجية مقترحة*. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.

الجيلاني، دلالي. (٢٠١٧). *دور الوقف في النهضة العلمية والثقافية - قراءة في التجريبتين الإسلامية والغربية*. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية (١٧). ١٣٩-١٥١.

دليل الحسابات القومية. (٢٠٠٥). *دليل المنظمات غير الربحية*. تم استرجاعه في ١٠ أبريل ٢٠١٨ من على الرابط https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_91

الشيخلي، أسيل إبراهيم. (٢٠١٣). *أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير ربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي*، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط: الرياض. العاربية، حسين. (٢٠١٢). *دور التعليم في النمو الاقتصادي مع الإشارة إلى حالة الجزائر. المستقبل العربي*. منظمة المجتمع العلمي العربي. ٧٧-٩٣. تم استرجاعه في ٨ إبريل من على الرابط <http://www.arsco.org/article-detail-909-7-0>

المعشوق، منصور. (٢٠١١). *المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية*. مركز البحوث، معهد الإدارة العامة: الرياض.

مكي، سعد الله. (٢٠١٥). *رهانات الجودة في التعليم العالي: قراءة في كتاب التعليم العالي في أفق ٢٠٣٠*. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ١٠ (١). ٨٣-١٠٥.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠١٤). *المنظمات غير الربحية*. تم استرجاعه في ١٠ إبريل ٢٠١٧ من على الرابط <https://www.arado.org>

نصير، مبروك محمد السيد. (٢٠١٥). *إطار مقترح لإدارة التغيير وتطوير الإدارة الضريبية نحو تحقيق الجودة والتميز المؤسسي: بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية*. المؤتمر الضريبي الثاني والعشرين: تطوير نظام الضرائب المصري في ضوء متطلبات الاستثمار والتنمية. الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب مصر. (٤) ٤٨-١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Daniel, Barragán. (٢٠١٧). *Policy Windows for CSOs in Latin America: Looking Outside Legal and Regulatory Frameworks*. Vol ٢٨, (٤), p ١٨١٢-١٨٣١.

Ergwin, Carmela Chávez. (٢٠١٥, ٢٧-٣٠ de mayo). *Transformación institucional y movilización comunitaria en la universidad peruana: el caso de la gestión*

universitaria en sectores emergentes [Institutional transformation and community mobilization in the Peruvian University: the case of university management in emerging sectors]. Paper presented at the International

Conference of the Association of Latin American Studies (LASA) in San Juan, Puerto Rico. Retrieved on ٢١/١٠/٢٠١٩ from the link;

https://www.academia.edu/22374650/TRANSFORMACIÓN_INSTITUCIONAL_Y_MOVILIDAD_SOCIAL_EN_LA_UNIVERSIDAD_PERUANA_EL_CASO_DE_LAS_UNIVERSIDADES_GERENCIALES_EN_SECTORES_EMERGENTES

Hay, Mark. (٢٠١٨). *Transformation in Higher Education*. Durban Statement. ١٧ October ٢٠١٥.

Kim^١, You Hyun, Kim^٢ (٢٠١٦). *Seok-Ion Testing An Economical Model of Non-Profit*

Growth: Analysis of the Conduct and Decisions of Non-Profit Organizations, Private Donors, Governments, International Association for Third Sector Research, and Johns Hopkins University.

Kuroki Atsushi. Makoto, KUROKI (٢٠١٣). *Financial Analysis of Nonprofit Organization: Case Study of Higher Education*. Institution Periodical Title Business Analysis Research (٢٩): ٣ p. ٤٧-٥٧.

Matthew M. Xingos (٢٠١٧). *Do not forget private nonprofit colleges*. The evidence speaks, Volume ٢(٩), ١٦ February ٢٠١٧.

Meneses, Lucia Rivadeneira (٢٠١٣). *Differences in the financial, administrative and legal range between profit companies and nonprofit organizations in Quito, Ecuador*. View Degree Degree as a prerequisite for a Bachelor of Science degree in Finance. Ecuador; University of San Francisco in Quito.

Plummer, Ellen W. (٢٠٠٦, June, ٢٦). *Institutional Transformation: An Analysis of Change Initiatives at NSF ADVANCE Institutions*. Dissertation research submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Educational Leadership and Policy Studies. Blacksburg, Virginia. Retrieved on ٥/١١/٢٠١٨ from the link;

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.494.7041&rep=rep1&type=pdf>

Smith, Case (٢٠١٧). Business things. *BusinessMatters Magazine*, Lamar University College. ٣-٣٢.

ثالثاً: الروابط الإلكترونية

أفاق. الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي ٢٠٠٩-٢٠٥٠. تم استرجاعه من على الرابط

<https://sp.psau.edu.sa/sites/default/files/forms/field/file/st6.pdf>

الاقتصاد والإدارة، العلوم الإدارية: جدة. تم استرجاعه في ١٤٤١/٣/١ هـ على الرابط:

[ADS:٤٠٦٪٢٠\(١\).pdf](ADS:٤٠٦٪٢٠(١).pdf) /file:///C:/Users/Micro/Downloads

خطة التنمية العاشرة (٢٠٣٦-٢٠٤٠). تم استرجاعه من على الرابط:

http://www.nationalplanningcycles.org/sites/default/files/planning_cycle_repositor/saudi_arabia/1-th-development-plan-.pdf

موقع جامعة الملك سعود. تم استرجاعه في ٢٠١٩/٨/٥ من على الرابط:

<https://ksu.edu.sa/>

موقع جامعة الملك عبد العزيز ٢٠١٩/٨/٥ من على الرابط:

<https://www.kau.edu.sa/Home.aspx>

الهيئة العامة للاستثمار السعودي. (٢٠١٨). ٢٠١٨/٨/٨ من على الرابط:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:١ecQO٢zhcw٠J:https://investsaudi.sa/ar/about/general-investment-authority/+&cd=٧&hl=ar&ct=clnk&gl=sa>

وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٦م). تم استرجاعه في ١٣ رجب ١٤٣٩ هـ من على الرابط

<http://vision٢٠٣٠.gov.sa>

وزارة التعليم (٢٠١٨م). مسودة وثيقة نظام الجامعات الجديد. تم استرجاعه في ٨ رجب ١٤٣٩ هـ من

<https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>

على الرابط

وزارة التعليم (٢٠١٩م). وثيقة نظام الجامعات الجديد. تم استرجاعه في ٨ رجب ١٤٣٩ هـ من على الرابط

<https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>

ملحق (١) بيان بأسماء محكمي الاستراتيجية المقترحة

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	فهد عبد الله المسند	أستاذ دكتور	تلوث البيئة	مساعد وكيل الجامعة للشؤون الإدارية والمالية جامعة الملك سعود
٢	عبد الرحمن أحمد محمد صايغ	أستاذ دكتور	إدارة الجامعات والتخطيط والاقتصاد التربوي	جامعة الملك عبد العزيز كلية الدراسات العليا التربوية الإدارة التربوية
٣	عبد الرحمن بن محمد الحبيب	أستاذ دكتور	إدارة التعليم العالي	كلية التربية/ جامعة الملك سعود
٤	إبراهيم عبد الله عبد الرحمن الزعبيير	أستاذ دكتور	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة المجمعة
٥	أ خالد بن عواض الثبيتي	أستاذ دكتور	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كلية التربية - قسم الإدارة والتخطيط التربوي
٦	محمد سرحان خالد المخلافي	أستاذ دكتور	إدارة التعليم العالي	الإمام عبد الرحمن بن فيصل الإدارة التربوية
٧	خالد بن صالح السبيعي	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود الإدارة التربوية
٨	سلطان سعيد بخاري	أستاذ دكتور	الإدارة التربوي	جامعة أم القرى
٩	عبد الله بن عبد العزيز المعجل	أستاذ دكتور	اقتصاد	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم الاقتصاد
١٠	محمد عبدالله محمد آل عباس	أستاذ مشارك	محاسبة	الملك خالد قسم المحاسبة
١١	يوسف بن عبد الرحمن الشبل	أستاذ مشارك	إدارة التعليم العالي والتخطيط	بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
١٢	علي محمد مسلمي	أستاذ مشارك	بصريات	جامعة الملك سعود كلية العلوم الطبية التطبيقية-قسم بصريات
١٣	عبد الله بن محمد العامري	أستاذ مساعد	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة حفر الباطن كلية التربية قسم التربية وعلم النفس