تمويل جامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية: تصور مقترح[1]

أ.د/ ثروت عبد الحميد عبد الحافظ
أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية-جامعتي الملك خالد والأزهر

د/ السيدة محمود إبراهيم سعد
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد
كلية التربية-جامعتي الملك خالد والإسكندرية

مستخلص البحث:

هدف البحث بشكل رئيس إلى إيجاد مصادر تمويلية واستثمارية غير تقليدية لجامعة الملك خالد، في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية؛ كما هدف إلى تحليل خبرات بعض الدول الأجنبية في تنويع مصادر التمويل والاستثمار في جامعاتها، والاستفادة من هذه الخبرات في تعزيز تنويع مصادر التمويل والاستثمار في جامعة الملك خالد. ولتحقيق هذه الأهداف، تم استخدام المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، متضمنة مجموعة من مسارات التمويل والاستثمار المقترحة، وقد طُبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الملك خالد، في أبها، بلغت (٩٨٧) فردا، في العام الدراسي ٢٠١٧/١٦. وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج في مقدمتها: أن المسار التمويلي والاستثماري القائم على: (التطوير التنظيمي المرتكز على ترشيد النفقات وتعظيم العائد) يأتي في الأولوية من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة البحث، يليه مسار: (الشراكات الاستراتيجية بين الجامعة وقطاعات المجتمع ومؤسساته)، بينما جاء مسار:(الرسوم الدراسية) في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة. كما أنه في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث تم تقديم تصورٍ مقترحٍ لتطوير جانب التمويل والاستثمار في جامعة الملك خالد.

الكلمات المفتاحية: تمويل التعليم العالي- مصادر تمويل بديلة- صيغة الجامعة الاستثمارية- الاستثمار في التعليم العالي وإدارته.

Financing of King Khalid University in Light of the Investment University Formula: Proposal Perspective

Abstract:

The aim of the research is to find non-traditional finance and investment sources for King Khalid University, in light of the investment university formula. It also aims to analyzing the experiences of some foreign countries in diversifying the sources of financing and investment in

[1] هذا البحث تم دعمه من خلال البرنامج البحثي العام بعمادة البحث العلمي- جامعة الملك خالد- المملكة العربية السعودية
(بالرقم: G.R.P-313-38).

their universities, and to achieve these goals the questionnaire was used as a data collection tool, including a set of proposed funding and investment paths. It was applied to a sample of faculty members at the colleges of King Khalid University in Abha (987) in the academic year 16 / 2017. The field study found a number of results, foremost of which is that the finance and investment path based on: (organizational development based on rationalization of expenditures and maximizing return) comes first in terms of the degree of approval from the point of view of the research sample, followed by the path: (strategic partnerships between the university and sectors of society and its institutions), while the path: (tuition fees) in the last order which got a lower approval. In light of the results of the research, a proposed perspective was presented to develop the financing and investment of King Khalid University.

Keywords: Higher Education Financing - Alternate Funding Sources- Investment University Formula - Investment in Higher Education and Management.

الإطار العام للبحث

المقدمة:

يُعَدّ التعليم العالي - وفي مقدمته التعليم الجامعي- حجر الزاوية في كافة المجتمعات، وفيه تتركز أهداف التعليم ومغزاه. فهو يُعَدّ وسيلة لإعداد البشر، وتزويدهم بمجموعة من القدرات والمهارات اللازمة؛ لمواجهة تحديات المستقبل، ولتشغيل عجلة حياة المجتمع، من خلال استثمار تلك القدرات اقتصاديًّا، وتوظيفها مجتمعيًا.

كما تكمن أهمية التعليم العالي، وفي مقدمته التعليم الجامعي، في الفوائد الراسخة التي يحققها ذلك النوع من التعليم، سواء على مستوى الفرد أو المجتمع؛ من ارتفاع الدخل، وانخفاض البطالة، وتحسين الصحة، وسرعة إنشاء التكنولوجيا وتبنِّيها، وتخفيض الجريمة، ونشر قِيَم الانفتاح والتسامح والمشاركة المدنية وغيرها؛ إضافةً إلى أنه أصبح من المعروف على نطاق واسع أن التعليم الجامعي يحقق أيضًا بشكل مباشر وغير مباشر الكثير من المنافع المالية للدولة (Trostel, 2008:31).

وعليه؛ نجد أن تأثير الجامعات أصبح واسعًا ومتعددَ الأوجه ومتشابكَ الأطراف، فمن خلال التعليم الجامعي المتميز يحصل الطلاب على الفوائد الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للتعليم، ويترجمون بدورهم تلك الفوائد إلى المجتمع والاقتصاد؛ فهم يدخلون مجموعة من المهن مزودين بمجموعة المعارف والمهارات العليا

التي تم تطويرها في الجامعة؛ مما يساعد في زيادة الإنتاجية والمشاريع والابتكار في تلك الأعمال. كما أن الجامعات لا تغير حياة الأفراد من خلال التعليم فحسبُ، بل أيضًا من خلال التأثير الأوسع لبحوثها؛ فهي توفِّر الأفكار والاختراعات التي سيتم عليها بناءُ الازدهار في المستقبل، مما يُحدِث فرقًا في حياة الأفراد الاجتماعية والمهنية، وهذا وذاك يعزز بدوره مركز الدولة عالميًّا (Universities UK, 2015-B:4). كما أنه إذا كان التعليم الجامعي استثمارًا يحقق عوائدَ ومكاسبَ مستقبلية؛ فإنه من الخطأ الجسيم أن نعتبر نفقات التعليم استهلاكًا فوريًّا، فالتعليم ليس نفقات للرفاهية، وليس عبئًا على الدولة، أو استنزافًا لمواردها أو لمدخرات كان من الممكن استخدامها في أغراض استثمارية أخرى، فالجميع يجب أن يشارك في الاستثمار في التعليم

.(Herzenberg; et. al. , 2014:5)

ويبدو من ذلك أن هناك حتمية لتغيير النظرة التقليدية للاستثمار فى التعليم – والتى استمرت لعقود طويلة- على أنه استثمار فى رأس المال البشرى فقط، فمع الأزمات الاقتصادية التى تحدث فى كل دول العالم المتقدم منها والنامى، النفطية وغير النفطية كان لزامًا إحداث نقلة نوعية لدور الاستثمار فى التعليم العالي والتفكير بممازجة محافظ استثمار رأس المال المادي مع رأس المال البشري، ورأس مال المعرفة، وهو ما يقع ضمن خاصية تكامل العلاقات ما بين فرص، ومخاطر وعوائد استثمار رؤوس الأموال الملموسة وغير الملموسة على المدى البعيد.

وعلى الرغم من هذه الأهمية للتعليم الجامعي أو المؤسسات الجامعية؛ إلا أنها أصبحت تواجه اليوم الكثير من المخاطر التي يُتوقَّع أن تؤثر بدرجة كبيرة على تمويلها واستثماراتها، والقيام بدورها، ولعل من أبرزها تغيُّر أهداف الطلاب وتوجُّهاتهم نحو التعليم العالي، واتساع رقعة الاختيار أمامهم، ومن ثَمَّ التقلُّب الواسع الذي تشهده الجامعات في أعدادهم، كما أصبحت الجامعات تواجه تزايدَ المنافسة من النظير، ومن البديل من مُقدِّمي الخدمة التعليمية خارج جدرانها، يرافق ذلك تراجع الدعم المالي الحكومي، إضافةً إلى تقلبات وارتفاع تكلفة البنية التحتية (التكلفة الرأسمالية)، فضلاً عن حاجتها المستمرة إلى تكاليف تغطية أنشطة البحث العلمي. فالجامعات تحتاج إلى تلبية "التكاليف الاقتصادية الكاملة" للبحث، ويشمل ذلك تكاليف الموظفين، والعمل الميداني والمختبري، وكذلك الحفاظ على البنية التحتية، والاستثمار في الابتكار .(Universities UK, 2017:12)

ويتضح جليًا أنه بدون وجود فوائض مالية مستدامة؛ لن تتمكن الجامعات من تحقيق حجم الاستثمار المطلوب، لتلبية تزايد الطلب على التعليم، أو القدرة على

المنافسة دوليا .الأمر الذي يتطلب منها أن تُحدِّد كيف توفِّر أموالها وتستثمرها، وكيف تديرها لدعم أنشطتها الأساسية، وكيف تدير المخاطر لضمان مصادر تمويل مستدامة على المدى الطويل(Universities UK, 2017:3). كما أنه في ظل وجود قيود في الميزانية الحكومية؛ فإن الكثير من الكليات والجامعات المعاصرة تسعى اليوم إلى القيام باستثمارات إستراتيجية، في التكنولوجيا والبحوث والمشروعات؛ بما يحقق الاستفادة على مختلف مستويات مفردات المنظومة التعليمية، خاصةً تطوير البنية التحتية والبرامج، والتنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس (Berryhill; Durrington, 2009:25).

ولعل ما سبق يُفسِّر تنامي توجُّه الكثير من الدول أو الجامعات المعاصرة نحو البحث عن مسارات تمويل بديلة، والاستثمار في مواردها، وحسن استغلالها، وترشيد نفقاتها، كما يُفسِّر من جهةٍ أخرى ما ظهر في الوسط الأكاديمي من مفردات وصيغ استثمارية وربحية ترتكز عليها الجامعة المعاصرة، مثل: "الجامعة الاستثمارية" Investment University، والذي بدأت الكثير من الجامعات الأخذ بها، بهدف البحث عن مصادر تمويل إضافية؛ لتغطية العجز في موازناتها. كما أنه يُعزِّز الأخذ بها واقع التعليم الجامعي الذي يكشف بوضوحٍ أن البُعْد الاقتصادي والاجتماعي لا يمكن أن يتحقق من خلال المفهوم التقليدي للجامعة، وإنما بالبحث عن صيغة لجامعة استثمارية، تُولِّد نشاطاتها إيرادات تساهم في تغطية النفقات (ريموند وآخرون،١٩٩٣: ٣).

وفي السياق ذاته تؤكد نتائج دراسة (سميلور؛ ديتريش؛ جيبسون،١٩٩٣) على ضرورة فهم دور صيغة الجامعة الاستثمارية الناشئة في تسويق التكنولوجيا والتنمية الاقتصادية، وإقامة الروابط المبتكرة بين الجامعة والصناعة والحكومة لنقل التكنولوجيا، وشرح كيف ولماذا يجري تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الجامعية، ومعالجة قضايا صعبة حول تغيُّر دور الجامعة ونطاقها. مع الأخذ في الاعتبار: أن من بين القوى المعزِّزة لظهور واستمرار صيغة الجامعة الاستثمارية ما يتمثل في البحث عن مصادر تمويل بديلة؛ حيث تتناقص مصادر التمويل التقليدية.

وقد ظهر هذا التوجُّه الاستثماري للجامعة المعاصرة مطبَّقًا على أرض الواقع، وهو ما كشفت عنه نتائج دراسة (Mallett,2009) على جامعة "Heriot-Watt University"كنموذج للجامعة الاستثمارية في المملكة المتحدة، من اعتمادها بشكل خاص على الاستثمار من خلال عائدات الأوقاف؛ لتحقيق الأغراض التعليمية والبحثية المختلفة، ومن ذلك: دعم الطلاب (في شكل منح دراسية وجوائز)؛ البحث

العلمي (الكراسي البحثية والتمويل البحثي)؛ وتمويل المشاريع الإستراتيجية الجديدة (المباني الجديدة والمعدات وما إلى ذلك). كما أشارت النتائج إلى أن الهدف العام من هذه السياسة الاستثمارية هو ضمان استمرار الجامعة في أن تكون قادرة على الوفاء بأهدافها في المستقبل.

ومع ذلك تظل إدارة الاستثمارات الجامعية مسألة عظيمة الأهمية في صيغة الجامعة الاستثمارية، فقد كشفت دراسة (جمعة، ٢٠١١) عن الدور الإيجابي الناتج عن كفاءة إدارة الاستثمار في تمويل التعليم العالي الحكومي بالسودان، وفي زيادة معدل العائد من الاستثمار، وأهمية نشر الوعي الاستثماري، وتنمية الخبرة الفنية للعاملين بمجال الاستثمار، بما يساهم في تمويل التعليم العالي الحكومي. فهناك الكثير من مصادر التمويل غير التقليدية، التي يمكنها بفعالية أن تسد العجز في موازنات الجامعات. كما كشفت دراسة (Cantwell; Mathies, 2012) حول العلاقة بين البحث والابتكار والتسويق والتمويل عن أن العديد من البلدان اتجهت نحو إدارة الاستثمار في توسيع القدرات البحثية، وتحويل الطريق لتنظيم البحوث داخل الجامعات. كذلك وجود علاقة بين التسويق والقدرات البحثية وزيادة تمويل البحوث، وبين إدارة الاستثمارات الجامعية. كما أكَّدت دراسة (Akintona, 2017) على دور إدارة الاستثمار في خفض مخاطر الاستثمار وتعظيم عائده، وهو ما ظهر من تناوله لنموذج إدارة الوقف في جامعة ييل Yale University Endowment Model؛ حيث أظهرت أن نجاح هذا النموذج الاستثماري ما هو إلا ثمرة إدارة فعَّالة ونشطة، أخذت في الاعتبار مختلف أنواع الاستثمار (أسهم، سندات، عقارات، حقوق الملكية، إعادة استثمار في أنشطة البحوث وتكوين رأس المال الفكري)، ومختلف أنواع المدى الزمني له، ومراعاة السوق المحلي والعالمي.

وكمسار تمويلي تسلكه الجامعة الاستثمارية، ولا يقتصر على الربح المباشر، بل يرتكز على التطوير المنظمي؛ كشفت نتائج دراسة (Geroimenko; et.al., 2012) عن ضرورة إحداث تغييرات في الأنظمة التعليمية، وتحوُّل الجامعات إلى اقتصاد السوق، وتغطية مجال إنتاج ونشر المعرفة والتكنولوجيا، والتوجُّه إلى الاستثمار الخاص، بدلاً من الميزانيات المدفوعة، وتوفير أكبر قدر من المرونة فيما يتعلق بالتمويل الحكومي، وذلك للتعامل مع المتغيرات السريعة لسوق العمل، وتحقيق الاستقلالية المالية، مع وجود نظام للرقابة وضمان الجودة في توزيع الموارد.

وبوجهٍ عامٍّ، يبدو أن تمويل التعليم الجامعي أصبح مشكلة عالمية، تعاني من آثارها العديد من دول العالم، فمع تخفيض التمويل الحكومي، وجدت الجامعات أنها أمام تحدٍّ كبير، يفرض عليها أن تجد أموالها الخاصة؛ لتغطية نفقات العمليات

التشغيلية، وتحقيق التطوير والتنمية. وقد يساهم التسويق، والبراءات، وتوليد الدخل، والخريجين في إجمالي الدخل. مع الأخذ فى الاعتبار ضرورة أن تخرج الجامعات الحكومية بتخطيط إستراتيجي شامل، يتعدى مسألة توليد الدخل إلى تحقيق الاستدامة المالية، وأن تراعي قضايا الأداء، والجودة، وتجويد الخدمة، والقابلية للتسويق، والبحث والتطوير، والتوطين الداخلي، ما يعني أنه يجب أن تكون الجامعات ابتكارية في تطوير رأس المال البشري؛ لإطلاق كامل إمكانيات العاملين الأكاديميين والإداريين (Ahmad; Farley, 2014: 105-106).

وعلى صعيد الجامعات السعودية تحديدًا نجدها - شأن أغلب جامعات العالم- أصبحت مطالبةً بشكل أو بآخر؛ بالبحث عن مصادر تمويل بديلة، وفي هذا الصدد تذهب دراسة (العبيكان،٢٠١٢: ٥) أنه من المهم طرح الأفكار حول إمكانية الاستثمار؛ كأحد البدائل المتاحة في تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والاعتماد على موارد وعائدات الاستثمارات والأوقاف ونحوها؛ بما يُعزِّز من تطوُّر الجامعات واستقلالها ماليًّا. وتضيف دراسة (زمان، ٢٠١٣ :١٣) أن الاستقلالية المالية تؤدى إلى تمايز الجامعات السعودية، مما يعكس تنوعًا أكبر للخدمات المقدمة للمستفيد، وتؤكد دراسة (المالكي، ٢٠١٣: ١١٣) على ضرورة الأخذ ببدائل مختلفة لتمويل الإنفاق التعليمى، كمشاركة الأفراد فى تمويل تعليمهم، ومشاركة القطاع الخاص من خلال الضرائب أو القروض أو الدعم أو التبرع. وحللت دراسة (المنقاش، الخضير ،٢٠١٧ :٢٤٩) نموذج التمويل المرتكز على الأداء (PBF) وكيفية الاستفادة منه فى ترشيد الإنفاق وتحسين جودة مخرجات المؤسسات التعليمية بالمملكة.

تأسيسًا على ما تقدَّم ينبغي أن تكون نفقات التعليم في المستقبل جزءًا من الدخل الوطني في المملكة، وذلك لا يتم إلا بالعدول عن النمط التقليدي الموجَّه في تمويل الجامعات، فهو يهدد التعليم الجامعي بالجمود، ولذلك يجب أن يُنظَر للجامعة من خلال علاقتها بقضايا التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال الاستفادة من صيغة "الجامعة الاستثمارية"، التي ترتكز على تحقيق التوازن بين إسهامات الجامعة الأساسية في الاقتصاد الوطني، وبين المحافظة على تكاملها واستقلاليتها، أكاديميًّا وإداريًّا وماليًّا.

مشكلة البحث:

على الرغم من كثرة الجهود المبذولة من جميع الدول العربية، ومن بينها المملكة العربية السعودية، في الإنفاق على التعليم الجامعي؛ إلا أن هناك شواهد عديدة على عدم كفايته، خاصةً في الدول ذات القاعدة الماليّة المحدودة، يظهر ذلك في عجز موازنات المؤسسات الجامعية، وتأجيل الاستثمارات، وتضخُّم حجم الجامعات، فضلاً عن تخلّي الدولة عن بعض الخدمات، وتقلُّص ميزانيات الصيانة. وهو ما دفع بالكثير من الجامعات العربية، بما فيها الجامعات السعودية؛ إلى البحث عن مصادر إضافية لتمويل التعليم العالي؛ مثل: الكراسي البحثيّة، ومراكز التميُّز في السعودية، هذا إضافةً إلى التوسّع في التعليم العالي الخاص (الدقي،٢٠١٥: ١٨- ١٩).

ولعل هذا ما كشفت عنه نتائج دراسة (الغفيلي، ٢٠١٥) عندما ذهبت إلى أن الجامعات الحكومية السعودية أصبحت تعاني اليوم من ضعف المشاريع البحثية التي يمكن أن تضيف للمجتمع اقتصادًا معرفيًّا يوازي حجم المبالغ المصروفة عليه، كذلك ضعف المحاولات الاستثمارية؛ حيث لا زالت تحتاج إلى رؤية أكثر نُضجًا من خلال معاهد الأبحاث والأوقاف ومراكزها، كما لا زالت تحتاج إلى قرارات تدعم توجُّهها نحو الاستثمار الحقيقي. والعمل على استقطاب الكليات العريقة في العالم للتعاون والشراكة في تقديم الخدمة الجامعية (التعليمية والبحثية)، الأمر الذي يُمكِنه أن يعطي مزيدًا من الفرص للتخفيف على مصادر التمويل الحكومي. كما أكدت دراسة (باجري، ١٤٢٢) على ضرورة اعتماد الجامعات السعودية على مصادر تمويل غير حكومية؛ لمساندة التمويل الحكومي، كذلك ضرورة التوجُّه نحو الاستثمار، وخفض كلفة الوحدات التعليمية، واسترداد التكاليف عن طريق الرسوم الدراسية. في حين أشارت دراسة (مركز الدراسات الإستراتيجية، ٢٠١٠) إلى ضرورة البحث عن سُبُل جديدة لتمويل الجامعات السعودية. كما أشارت إلى أن الجامعات يمكنها تنويع مصادر تمويلها من خلال التركيز على صيغة الجامعة الاستثمارية؛ حيث تسويق البحوث التي تُدِرُّ عليها رِيعًا، ومن تراخيص الملكية الفكرية للشركات المنتجة، وإنتاج ما يمكن بيعه في السوق، لقاء دَخْلٍ يساعد في تخفيف الأعباء المالية على الجامعات، إلى جانب دخول المستثمرين في ميدان التعليم العالي.

يؤكد ما سبق ما كشف عنه برنامج تحقيق التوازن المالي بالمملكة، وهو أحد برامج رؤية المملكة (٢٠٣٠)، عن أنه في الفترة ما بين عامي (٢٠١٤- ٢٠١٦) انخفضت أسعار النفط بشكل كبير. وفي عام (٢٠١٥) أعلنت المملكة عن أعلى عجز في ميزانيتها، بما يُقدَّر بنحو (٣٦٦) مليار ريال سعودي. وقد أدى هذا السيناريو إلى عمل الدولة على

مجموعة من الإصلاحات المالية، وخفض الإنفاق بنسبة (٢٦٪) (المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧: ٨). وقد أثر ذلك على قطاع التعليم والصحة والبحث العلمي. وإن كانت هذه القطاعات محور تركيز الإنفاق الحكومي، بما يُمثِّل (٣٥٪) من مجموع الموازنة تقريبًا، إلا أن سياسة الترشيد في الميزانية العامة للدولة؛ لمواجهة العوامل الاقتصادية الطارئة؛ قد أدت إلى انخفاض المخصَّصات أو الإنفاق في جميع المجالات، بما في ذلك التعليم؛ حيث انخفضت بنسبة (١٢٪) في عام(٢٠١٦)، مقارنةً بمستويات عام (٢٠١٥)، (Britton, 2016:3). كذلك يؤكد تقرير ميزانية المملكة العربية السعودية لعام (٢٠١٧) على أن إجمالي ما تم تخصيصه لقطاع التعليم العام والتعليم العالي وتدريب القوى العاملة؛ لم يَزِدْ بشكل ملحوظ، مقارنةً بالتوسُّع في الجامعات السعودية، وتزايد أعداد الطلاب ونفقات البحث العلمي. فقد بلغ عام (٢٠١٦)؛ حوالي (١٩١,٦) مليار ريال سعودي، في حين بلغ إجمالي المخصَّص لهذا القطاع في عام (٢٠١٧) حوالي (٢٠٠) مليار ريال سعودي (وزارة المالية، ٢٠١٧ :٢٤).

وفي هذا السياق كانت توصية دراسة (الحربي،٢٠١٥:١٤١) بضرورة البحث عن بدائل لتمويل الجامعات السعودية، والتركيز على الاستثمار الأمثل لمواردها، ومنحها صلاحيات مالية وإدارية كافية؛ لاستثمار مواردها بصورة مباشرة دون الارتباط بالإجراءات الرسمية المعقدة، خاصةً مع عجز المخصصات المالية الحكومية للجامعات عن مواكبة تزايد الطلب المجتمعي على التعليم العالي، الأمر الذي يفرض ضرورة وجود استقلالية مالية مسئولة لهذه الجامعات، تُمكِّنها من الصرف على برامجها وأنشطتها الإدارية والأكاديمية، وبما يتواكب مع احتياجاتها المتجددة، وخططها المستقبلية للاستثمار في اقتصاد المعرفة وتحقيق التنمية المستدامة.

وبناءً على ما تقدَّم تبرز الحاجة الملحة لمواكبة التحديات والرُّؤَى لتطوير منظومة المملكة الاقتصادية والتنموية في كل المجالات الخدمية، ولعل أبرز هذه المجالات مجال التعليم الجامعي، والذي يؤمل أن يكون الإصلاح فيه متواكبًا مع تطلُّعات ورؤية المملكة (٢٠٣٠)، ومن هنا تأتي أهمية الجامعة الاستثمارية لمعالجة القصور الذي عليه الكثير من الجامعات السعودية في تحقيق الجانب الاستثماري لمصادر تمويل الجامعة؛ لتخفيف الضغط الهائل على ميزانية الدولة، وتغيير الواقع الذي تكون فيه الجامعة عبئًا على ميزانية الدولة، بدلاً من أن تكون مصدرًا للتنمية الاقتصادية، من خلال أبحاثها وقدرتها على الاستثمار الذي يعود عليها بالاستقلالية والاستدامة المالية.

في ضوء ما سبق تحدَّدت مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١- ما ماهية صيغة الجامعة الاستثمارية وأبعادها، كما تناولتها أدبيات الفكر الإداري والتربوي؟

٢- ما أبرز مصادر التمويل والاستثمار في الجامعات السعودية؟

٣- ما أبرز الخبرات الأجنبية في مجال التمويل والاستثمار بالجامعات؟

٤- ما المسارات والآليات التمويلية والاستثمارية اللازمة لتطوير تمويل جامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية، وأولوياتها، من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

٥- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المسارات التمويلية والاستثمارية اللازمة لتطوير تمويل جامعة الملك خالد، يمكن أن تُعزَى إلى متغيرات: تخصص الكلية، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة؟

٦- ما التصور المقترح لتطوير التمويل والاستثمار بجامعة الملك خالد في ضوء ما تُسفِر عنه أدبيات البحث، وآراء أفراد العينة من نتائج؟

أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل رئيس إلى إيجاد مصادر تمويلية غير تقليدية لجامعة الملك خالد، عن طريق استثمار المعرفة وتسويق التكنولوجيا، والاستفادة من أصول وموارد الجامعة، كذلك من خلال إيجاد الأواصر والترابط والعمل المشترك مع القطاعات الاقتصادية الإنتاجية، والقطاعات المؤسسية الإدارية والخَدَمية ذات النفع العام. وما ترتكز عليه خبرات بعض الدول في تنويع التمويل والاستثمار في جامعاتها، ومن ثَمَّ إفساح المجال لصيغة جامعية استثمارية جديدة تمتلك القدرة على التمويل الذاتي والتطوير المستمر من ناحيةٍ، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل ميداني فعَّال من ناحية أخرى.

أهمية البحث والجهات المستفيدة منه:

تنطلق أهمية البحث العلمية والعملية من عدة زوايا؛ هي:

- الكشف عن سُبُل وآليات جديدة للشراكة والتعاون بين المؤسسات الجامعية

والصناعية، وبما يُحفِّز إدارة الشركات للعمل والتعاون في نقل التكنولوجيا من الجامعة إلى القطاعين العام والخاص. الأمر الذي من شأنه تلبية احتياجات الأفراد والمؤسسات، والاحتياجات الجديدة للتكنولوجيا وسوق العمل.

- استفادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، ماليًّا ومعنويًّا، من مبتكراتهم التكنولوجية، وفي وضع النظرية موضع التطبيق.
- إمداد مسئولي الميزانيات الجامعية بمعلومات منهجية حول موارد التمويل والاستثمار البديلة المطلوبة للأنشطة الجامعية، في ضوء تناقص موارد التمويل الحكومي التقليدية.
- توفير المعلومات البحثية التي تحتاج إليها الجهات المسئولة عن التعليم الجامعي، لاتخاذ القرارات القيادية الرامية إلى زيادة المخصصات المالية للجامعات، ومنحها مزيدًا من الصلاحيات، التي توفِّر لها استقلالية الصرف وتنويع الإيرادات، بما يتناسب مع احتياجاتها وخططها الحالية والمستقبلية.
- استفادة صُنَّاع القرار من نتائج البحث، سواء على مستوى السعي لإنشاء جامعات ذات صبغة استثمارية، أو على مستوى تفعيل الجانب الاستثماري في الجامعات القائمة، بما يضمن مصادر تمويل جديدة، في ظل محدودية التمويل الحكومي.

مصطلحات البحث:

١- التمويل: Financing:

يُعرَّف "التمويل" بأنه: قدرة الدولة/المؤسسة على تعبئة الموارد اللازمة للإنفاق على العملية التعليمية لتحقيق أهدافها، سواء كانت هذه الموارد نقدية أو غير نقدية، مباشرة أو غير مباشرة (سيف الدين،٢٠١٥: ٥٨٩). أو هو: "فعل شيء ما لتوفير المال لعملٍ أو لمشروعٍ ما" (Business Dictionary, 2017).

كما يُعرَّف "التمويل الذاتي" بأنه: قدرة الجامعة على اكتساب موارد إضافية لها؛ من خلال استثمار مواردها الذاتية أفضلَ استثمارٍ ممكنٍ (حسين،٢٠١١:٧٠٨).

وفي ضوء ما سبق؛ نجد أن التمويل في الجامعات لا يقتصر في جوهره على تدبير الموارد المالية النقدية، إنما ينطوي على تدبير الموارد بوجهٍ عام، في شكل أصول مادية

(بنًى تحتية تكنولوجية ومرافق وتسهيلات وغيرها)، أو بشرية (المعرفة الضمنية في عقول الخبراء والكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين وغيرها)، كما لا يقتصر على تعبئة وحَشْد هذه الموارد؛ وإنما يمتد إلى تطويرها والاستثمار الذكي فيها.

ويمكن تعريف التمويل إجرائيًّا في هذا البحث بأنه: "عملية توفير الموارد المختلفة، سواء مالية أو مادية أو بشرية، من مصادرها التقليدية والابتكارية، وبشكل مستدام، لجامعة الملك خالد، وحسن استغلال وتوظيف هذه الموارد، واستثمارها وتنميتها، في إطارٍ من تمكين الطلاب من الوصول للتعليم العالي دون عائق، والحفاظ على الجودة والنوعية".

٢- ***صيغة الجامعة الاستثمارية:*** Investment University Formula:

الصيغة لغةً: الشكل والهيئة، وجمعها: (صيغات وصِيَغ)، وصيغة الشيء شكله وهيئته التي بُنِيَ عليها، وصيغة الكلام: بناؤه وتراكيبه، وصيغة الكلمة: هيئتها التي هي عليها (صيغة فعل/ مصدر/ مبني للمعلوم) وغيرها، ومن ثَمَّ الصيغة: القالب الذي تُصاغ الكلمات على قياسه، ويُسمَّى (الصيغة الصرفية) (عمر،٢٠٠٨: ١٣٣٦).

ومن بين المناهج لوصف المؤسسة، وقدرتها على التغيُّر هو النظر إليها باعتبارها "صيغة" من الصيغ. وهذا "المنهج" نشأ من المنهج الذي استخدمه (Kuhn,1970) في تفسير المتغيرات في النظرية والتفكير العمليَّين. ووفقًا لذلك تُعرف الصيغة بأنها: فهم مشترك أو نموذج يظهر في منهج دراسي علمي، يستخدم لتوجيه البحث والتعلُّم في هذا المنهج الدراسي. كما أنها أسلوب لفهم شيء ما، أو طريقة للتحكم في كيفية إجراء الملاحظات، وكيفية جمع وتنظيم البيانات. كما أن الصيغة اعتقاد بشأن علاقات السبب والنتيجة في العلم، وبشأن مستويات الممارسة والسلوك في المؤسسات (سميلور؛ ديتريش؛ جيبسون،١٩٩٣: ٣).

ويمكن تعريف "الصيغة " إجرائيًّا في البحث الحالي بأنها: "الشكل أو الإطار العلمي الذي ينتظم بداخله مجموعة من العناصر والأبعاد المقترحة، مرتكزةً على مجموعة مسارات استثمارية تطبيقية، تكشف في مجملها وبشكل واضح عن طابع استثماري لجامعة الملك خالد، بما يُوفِّر لها الاكتفاء والاستدامة تمويليًّا، وتحقيق أهدافها والنهوض بوظائفها بكفاءة وفعالية داخليًّا وخارجيًّا".

وفيما يتعلق بمفهوم "الاستثمار" فهو لغةً لفظٌ مأخوذ من الثمر، والثمر لغةً: حمل الشجر. يقال: أثمر العملُ: أتى بنتيجةٍ، وأثمر مالُه: كثُر ونمَا، واستثمر المال

ونحوه: نمّاه ووظّفه في أعمال تُدرّ عليه ربحًا، وتُحقِّق مزيدًا من الدخل (استثمر رأس ماله في التجارة)، واستثمر الجهدَ/استثمر المرءَ: استغله. (عمر،٢٠٠٨: ٣٢٧).

أما اصطلاحًا، فيُعرِّف (Levišauskait, 2010 :7) "الاستثمار" Investing بأنه: "توظيف المال في نشاطٍ ما معترف به، خلال فترة زمنية محدَّدة، بغرض زيادة الثروة وتعزيز القدرة الاستهلاكية للفرد أو المؤسسة، وذلك عن طريق الأصول المملوكة بالفعل أو الاقتراض أو الادخار".

وفيما يتعلق بمفهوم "الجامعة الاستثمارية" يرى البعض أنه مفهوم يُعبِّر عن: نوع من أنواع الجامعات الربحية Profit ، تهدف إلى تحقيق أعلى ربح ممكن، والتوسُّع في برامج تجذب أكبر عددٍ من الطلاب، أو تقديم برامج متقدمة للتأهيل على مجالات عمل متوفرة ومجزية، وتعتمد في تمويلها على الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلاب أو جهة عملهم، وعلى أن تغطي تلك الرسوم تكاليف تشغيل الجامعة إلى جانب توليد عائد للمستثمرين (مركز الدراسات الإستراتيجية،٢٠١٠:٧٤).

وجديرٌ بالذِّكْر؛ أن هناك من يستخدم مصطلح "الجامعة الاستثمارية" بالترادف مع بعض المصطلحات الأخرى؛ حيث يُطلق عليه البعض "الجامعة الشركة" "Corporate University" أو "الجامعة الربحية" "University Profit" أو "جامعة ريادة الأعمال" "University of Entrepreneurship". وتُعَدّ تلك المصطلحات الأكثر استخدامًا في الولايات المتحدة الأمريكية، فهي ممكن أن تكون جامعة أكاديمية، أو مركزًا للتميز، أو كيانًا يجمع بين خصائص هذه وتلك. وهي تُعتبر المطوِّر الإستراتيجي لرأس المال البشري، الذي يتماشى مع الأهداف التجارية للشركات، فهي بمثابة جهازٍ لنقل ثقافة الشركات والاستثمار، وحافز لابتكار المعرفة ونقلها، ولكن في صورة نموذج أكاديمي، تعتمد عليه الشركات؛ للعمل على تبادُل المعرفة القائمة وإنتاج الأفكار الجديدة، وفي الوقت نفسه تعزيز الانتماء للمجتمع، وتحقيق الأهداف المشتركة (McAteer; Pino, 2011:7).

في ضوء ذلك يمكن تعريف "الجامعة الاستثمارية" إجرائيًّا في البحث الراهن بأنها عبارة عن: "مؤسسة تعليمية بحثية خَدَمية حكومية، ترتكز في توفير تمويلها، بجانب الاعتمادات المالية الحكومية والجهود الأهلية الخيرية؛ على مصادر ومسارات تمويلية واستثمارية متنوعة، كتطوير الأداء وترشيد النفقات، واستثمار التكنولوجيا والأصول والموارد القائمة، من خلال التعاون والشراكة إداريًّا وتقنيًّا وتعليميًّا وبحثيًّا مع مؤسسات وقطاعات المجتمع؛ لخدمة المجتمع، وتحقيق الأرباح المشتركة، مع

الحفاظ على استقلالية الجامعة وأهدافها الأصيلة من جهةٍ، والقدرة على تمويل نفقات العمل الجامعي وتطويره من جهةٍ أخرى".

أما مصطلح "صيغة الجامعة الاستثمارية" في البحث الحالي فيمكن تعريفها إجرائيًّا بأنها: مجموعة الممارسات الجيدة والمسارات التمويلية والاستثمارية التي تنفذها الجامعة المعاصرة أو تسلكها في سبيل تحقيق الاستدامة التمويلية، والتي يمكن لجامعة الملك خالد أن تستفيد منها في تحسين مصادر تمويلها واستثمار مواردها، بما يحقق لها الصحة المالية والاستدامة، وبالتالي تحقيق أهدافها المنوطة بها بكفاءة وفعالية.

منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث وأهدافه، تم استخدام المنهج الوصفي، والذي يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويصفها وصفًا دقيقًا، ويعبر عنها تعبيرًا كيفيًّا أو كميًّا، ومن ثَمَّ؛ فإن استخدام هذا المنهج فى البحث الحالي يساعد في جمع البيانات والمعلومات من الأدبيات والدراسات السابقة، حول الدور الاستثماري للجامعات؛ وتحليل هذه البيانات والمعلومات وتفسيرها، بما يُمهِّد لوضع تصور مقترح لتمويل جامعة الملك خالد، في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث في حدوده الموضوعية على عرض وتحليل الأسس الفكرية للاستثمار وإدارته في التعليم العالي، وصيغة الجامعة الاستثمارية وأبرز أبعادها، وعرض وتحليل لخبرات بعض الدول الأجنبية (المملكة المتحدة- الولايات المتحدة- استراليا- الصين- ماليزيا) في تنويع مصادر التمويل والاستثمار بالتعليم الجامعي، فضلاً عن وضع تصور مقترح لتمويل جامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية.
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية والعملية بجامعة الملك خالد، وقد بلغت عينة البحث النهائية (٩٨٧) عضو هيئة تدريس.
- **الحدود المكانية:** الكليات النظرية والعملية في جامعة الملك خالد، في مدينة أبها.
- **الحدود الزمانية:** طُبقت الأداة على عينة البحث في الفصل الدراسي الأول

.٢٠١٨/٢٠١٧

خطوات السير في البحث:

يتضمن السير في البحث مجموعة من الخطوات الرئيسة والجزئيات الفرعية، كالتالي:

- **الإطار العام للبحث**، ويتضمن: (مقدمة - مشكلة البحث - أهداف البحث - أهمية البحث - مصطلحات البحث - منهج البحث - حدود البحث - خطوات السير في البحث).
- **الإطار النظري للبحث:** وقد تضمن أربعة أجزاء، وهي:

الجزء الأول: تمويل التعليم الجامعي واستثمار موارده: مفاهيم أساسية.

الجزء الثانى: صيغة الجامعة الاستثمارية: إطار مفاهيمي.

الجزء الثالث: مصادر التمويل والاستثمار في الجامعات السعودية.

الجزء الرابع: بعض الخبرات الأجنبية في تنويع مصادر التمويل والاستثمار بالتعليم العالي.

- **الدراسة الميدانية:** وقد تضمنت:

أولا: إجراءات الدراسة الميدانية.

ثانيا:عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها.

- **التصوُّر المقترح لتمويل جامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية.**

الإطار النظري

الجزء الأول: تمويل التعليم الجامعي واستثمار موارده: مفاهيم أساسية:

يُقدِّم هذا الجزء من البحث عرضًا وتحليلاً لبعض المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالتمويل والاستثمار في التعليم الجامعي، بما يلقي الضوء لاحقًا على طبيعة صيغة الجامعة الاستثمارية، كما أنَّ تناوُل وتحليل بعض المفاهيم أو المصطلحات التمويلية يُعَدّ من الأمور المهمة؛ لتحقيق التواصل والدقة والدراية بنطاق المشكلة، والكشف عن المفردات اللازمة للاتصال بها باستمرار؛ إضافةً إلى أنه يكشف مبكرًا من جانب آخر عن أن البحث يتناول تعريفات خالية من التحيُّز عند تنفيذه. وتزداد المسألة أهميةً إذا كانت هذه المفاهيم تُستخدم في قطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية، مع ما يتَّسم به هذا القطاع من غياب المصطلحات المتفق عليها بين جمهوره.

تأسيسًا على ما تقدَّم، يمكن تناول بعض المفاهيم الرئيسة بالعرض والتحليل، والتي قد تخدم قضية البحث وأهدافه، وذلك على النحو التالي:

١- *تقاسم/ تشارك التكاليف:* Cost Sharing:

يرى (Woodhall, 2007:22) أنه مهما تنوَّعت المصطلحات واختلفت المسميات، حول مفهوم تقاسم/ تشارك التكاليف في التعليم العالي، فإن المفهوم ينطلق من فكرة أساسية، عند المؤيدين لها، وهي المرتكزة على القول: "بما أن فوائد التعليم العالي تعود على الأفراد والمجتمع على حد سواء، فإن كل التكاليف بالتالي ينبغي أيضًا أن تكون مشتركة".

وهنا يعرف (Payne, 2013 :28) مفهوم تقاسم التكاليف على أنه: "المساهمة المجمَّعة من المصادر العامة والخاصة لتمويل التعليم العالي".

وجديرٌ بالذكر أن جونستون Johnstone يُعَدّ من الرواد الأوائل في تناول هذا المفهوم منذ عام (١٩٨٦)، وبالارتكاز على فرضية أنه: بغض النظر عن حجم أو خصائص نظام التعليم العالي، وبغض النظر عن ثروة البلد أو سياساته؛ يتحمل تكاليف التعليم العالي مجموعة رئيسة مكوَّنة من أربعة مصادر، ممثَّلة في: دافعي الضرائب/ الحكومة، والآباء، والطلاب، وأخيرًا الجهات المانحة/ المتبرعة، سواء أكانت فردية أو مؤسسية. كما أنه يشير في كتاباته التي تواترت حول هذا المفهوم، خاصة في أعوام (١٩٨٦، ١٩٩١، ١٩٩٢، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣) إلى أن مفهوم تقاسم/ تشارك التكاليف في التعليم العالي يُعبِّر في جوهره عن: عملية التحول في تحمُّل عبء تكاليف التعليم العالي من الاعتماد الحَصْري أو شبه الحَصْري على الحكومة أو دافعي الضرائب، إلى الاعتماد على أولياء الأمور/ الطلاب، إما في شكل رسوم دراسية أو "رسوم الاستخدام"؛ لتغطية بعض التكاليف؛ كالمسكن والمأكل التي كانت تُوفِّرها سابقًا الحكومة أو المؤسسات" (Johnstone, 2001:1).

وبوجهٍ عامٍّ يذهب (Johnstone, 2015:12-14) إلى أن الوجه العملي لمفهوم تقاسم التكاليف في التعليم العالي، بما فيه التعليم الجامعي؛ يأخذ عدة أشكال رئيسة، منها:

- إضافة مسار خاص لدفع الرسوم الدراسية، مع الحفاظ على التعليم العالي مجانًا.
- دعم الدولة للطلاب المقبولين بانتظام، بما يحافظ على مظهر الدولة القانوني والسياسي لمجانية التعليم العالي.
- رفع الرسوم الدراسية بشكل كبير؛ حيث التعليم العالي في القطاع العام موجود

بالفعل، وللتحول في اتجاه زيادة تقاسم التكاليف يتطلب الأمر أن يكون ارتفاع الرسوم الدراسية أكبر من ارتفاع التكاليف المؤسسية عمومًا، من أجل خفض حصة الحكومة أو دافعي الضرائب، وزيادة حصص أولياء الأمور/ الطالب.

- فرض رسوم المستخدم/ الاستخدام لاسترداد النفقات، سواء كانت حكومية أو مؤسسية (وهذه مدعومة بشدة)، ومن ذلك نفقات المسكن وقاعات الطعام.
- إلغاء أو تخفيض المنح الدراسية أو القروض، وأحيانًا يتم تنفيذ ذلك عن طريق "تجميد" المنح أو مستويات القروض، مما يجعلها ثابتةً في مواجهة التضخُّم، حتى لا يؤدي إلى تآكل قيمتها الحقيقية.
- الحد من الطاقة الاستيعابية لقطاع التعليم العالي العام، جنبًا إلى جنب مع تشجيع القطاع الخاص. الأمر الذي يُوسِّع من نطاق المشاركة، وتحويلها إلى أولياء الأمور والطلاب.

وعلى الرغم من وجود أنصار لمفهوم تقاسم التكاليف في التعليم العالي، إلا أن "جونستون" يُحذِّر من سوء تطبيقه، أو تطبيق بعض صوره، كالقروض، وبمعنى آخر صعوبة تطبيق الوسائل اللازمة لتحديد الطلاب المحتاجين، أو الذين يحتاجون إلى مساعدات حقيقية، خاصةً وأن بعض الثقافات المجتمعية، ترفض الكشف للدولة عن عوائدها/ أو رواتبها، والأصول التي تملكها، والتي يمكن أن تفيد في تحديد مستوى المعيشة للطالب، ومن ثَمَّ مدى حاجته للقرض، خاصةً وأن تسديد القروض لا يتم بآلية موحَّدة، وكثيرًا ما يخفق الطالب في تسديده جزئيًّا أو كليًّا (Johnstone, 2008: 20-21).

٢- *الاستثمار:* Investment:

أصبح استثمار رأس المال اليوم يأخذ أشكالاً عديدة في العالم، ومن ثَمَّ لا يوجد تعريف محدَّد لمفهوم الاستثمار، فهو قد يعني أشياء مختلفة لكثير من الأشخاص أو المؤسسات. وفي هذا الإطار يُعرَّف الاستثمار بأنه ذلك: "النشاط الذي يقوم به الناس الذين لديهم مدخرات"؛ أي أن: الاستثمارات تنطلق من وجود قاعدة مدخرات. كما يُعرَّف بأنه: "التضحية بقيمة حالية معينة لصالح بعض القِيَم المستقبلية غير المؤكدة" (Greeshma, et.al, 2011:5) .

وعلى صعيد الجامعة؛ يُشار إلى الاستثمار فيها بأنه: عملية توجيه رؤوس الأموال إلى مؤسسات التعليم العالي، سواء كان ذلك على شكل رسوم جامعية ومصاريف على الأبناء، وصناديق الاستثمار الجامعية، أو على شكل تأسيس وإنشاء

جامعات قادرة على الاستثمار وجذب رؤوس الأموال (علي،٢٠٠٧:٤٤٨).

وفي جميع الأحوال؛ نجد أن توجُّه الجامعات نحو الاستثمار ينطوي على توظيف رأس المال المادي والبشري والفكري، بهدف تحقيق دخل أو بعض النمو الإضافي في الموارد المالية والقِيَم معًا، والجودة الأساسية للاستثمار هو أنه ينطوي على شيء من المكافأة، كما أن الاستثمار ينطوي على تعهُّد والتزام بأن الموارد التي تم تخصيصها أو ترشيدها تتأتى ببعض الفوائد في المستقبل للجامعات، مثل: تمويل مشروعات الابتكار، وإنشاء حدائق المعرفة، وأودية التقنية، واستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس وغيرها. كما يمكن القول: إن توجُّه الجامعة المعاصرة نحو الاستثمار يُعبِّر عن الجهود والأنشطة التي تقوم بها من خلال أصولها ومواردها وشراكاتها وتسويق خدماتها وغيرها، أملاً في تحقيق عوائد تساعدها على تحقيق أهدافها، والقدرة على التميُّز والمنافسة.

٣- ***المحفظة الاستثمارية:*** Investment Portfolio:

تُعرَّف المحفظة الاستثمارية بأنها: "مجموعة من الأسهم المستثمر بها في شركات مختلفة، وتوليفة من الأوراق المالية، كالأسهم العادية والأسهم الممتازة والسندات، مما يتطلب فهم مقومات إدارة المحفظة، وتهيئة كشف واسع بالأوراق المالية التي تتناسب مع حاجة المستثمرين، ووَفْقًا لخطة استثمارية مستندة إلى مبادئ الاستثمار، وركيزتها المبادلة بين المخاطرة والعائد، فضلاً عن اختيار التوقيت الملائم لشراء الأسهم عند الشروع بتطبيق الخطة الاستثمارية" (الحمدوني، ٢٠١٣: ١٤).

ويُعرِّفها (FMRLLC, 2017:1-2) بأنها: "مجموعة أدوات الاستثمار التي شكَّلها المستثمر سعيًا لتحقيق أهدافه الاستثمارية المحددة والانتقائية". وهنا يُعَدّ التوقيت والتنويع من أبرز القضايا في تشكيل محفظة الاستثمار. وتشير الانتقائية إلى التنبؤ الجزئي بتحركات أسعار الأصول الفردية، وينطوي التنويع على تشكيل محفظة المستثمر من أصول متنوعة للتقليل/ للحَدِّ من مخاطر الاستثمار.

وجديرٌ بالذِّكْر، أنَّ هناك من يطلق مفهوم "صناديق الاستثمار/ المال" Investment Funds على مفهوم المحفظة، وهذان المصطلحان قد يُستخدمان بالترادف، ويُعرِّف (Hodgson,et.al.,2000:454) "صندوق الاستثمار" بأنه: "الأصول التي تم تجميعها، والتي سيتم الاستثمار فيها لغرض محدَّد". كما يُعرَّف بأنه: "تعهُّد جماعي بتوظيف الأصول المالية وغير المالية، بهدف استثمار رأس المال الذي يتم جمعه من الجمهور"

(European Central Bank, 2009:5)

.

نخلص مما سبق أن مفهوم "المحفظة الاستثمارية" بالمؤسسة الجامعية يُعبِّر عن: مجموعة من الأصول المملوكة لها، والتي قد تشمل العقارات أو ما يُسمَّى بالأصول "الصلبة"، أو الأوراق المالية، مثل: الأسهم والسندات والصناديق المشتركة وصناديق سوق المال، أو الأصول الفكرية كبراءات الاختراع، وغيرها. وهنا تجدر الإشارة إلى أن مخاطر الاستثمار في هذه الأصول؛ يُحتِّم على المؤسسة الجامعية أن تتكون محفظتها الاستثمارية من "مزيج" من الأصول، أو بمعنى آخر تنويع مزيج الاستثمارات؛ لتحقيق أقصى قدر من المكاسب المحتملة فى المستقبل.

٤- إدارة الاستثمار: Investment Management؛

تُعرِّف (ويكيبيديا، الموسوعة الحرة) "إدارة الاستثمار" بأنها: "الإدارة الاحترافية لكل الأصول المتعلقة بمهنةٍ ما، متضمنة: الأوراق المالية (الأسهم والسندات والأوراق المالية الأخرى)، والأصول الأخرى - على سبيل المثال: العقارات- من أجل تحقيق أهداف الاستثمار المحدَّدة لصالح المستثمرين". وقد يكون المستثمرون مؤسسات(شركات التأمين، وصناديق المعاشات التقاعدية، والشركات، والجمعيات الخيرية، والمؤسسات التعليمية وغيرها) أو مستثمري القطاع الخاص، سواء مباشرةً عن طريق عقود الاستثمار، أو أكثر من خلال برامج الاستثمار الجماعي مثل: صناديق الاستثمار (Wikipedia, the free encyclopedia, 2017).

ويستخدم البعض "إدارة الاستثمار" بالترادف مع "إدارة الأصول" Asset Management، كما أنه كثيرًا ما يُستخدم مصطلح إدارة الأصول للإشارة إلى إدارة الاستثمارات الجماعية أو الضخمة. أما مفهوم "إدارة الأموال" Fund Management فيُعَدّ أكثر عمومية، وقد يشير إلى جميع أشكال الاستثمار المؤسسي (Wikipedia, the free encyclopedia, 2017).

وبوجهٍ عامٍّ تدعم الإدارة الإستراتيجية للأصول جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة أصول البِنْية التحتية المادية للمؤسسة الجامعية؛ لتحقيق أفضل النتائج. كما أنه عند إعداد أية إستراتيجية لإدارة الأصول على نحو شامل؛ لابد وأن تأخذ في اعتبارها توفير الخطط: لتطوير رأس المال، ولإدارة المرافق، وللصيانة، وللتخلُّص والتكيُّف، ولإدارة المساحات والمباني داخل الحرم الجامعي (CQ University,2014:5-6) . كما تتطلب إدارة الاستثمارات الفردية/ المؤسسية تحديد الأهداف، والإطار الزمني للاستثمار؛ حيث يُوفِّر الإطار الزمني للاستثمار وعاءً

لتحديد الاستثمارات التي يتعين اختيارها. ومهما كانت الأهداف والإطار الزمني للاستثمار، فمن المهم التزام الواقعية حول ما يمكنك تحمُّله للاستثمار وأفضل السُّبُل لإدارته. وهنا قد يكون من المفيد الاستعانة بمستشار مالي مؤهَّل، خاصةً إذا ظهرت ظروف عدم التأكُّد من نوع الاستثمارات المناسبة. كما لابد من أن تراعي إدارة الاستثمار أهمية الاستثمار على المدى الطويل
.(Vanguard Asset Management, Limited, 2015:6)

يُلاحظ مما سبق؛ أنَّ إدارة الاستثمار أو إدارة الأصول الجامعية، تُعبِّر في جوهرها عن وضع خطط للاستثمار، تقوم على دراسة وتشخيص وتحديد للإمكانات القائمة والمستقبلية، وتحديات ومخاطر الاستثمار، وترشيد النفقات. وهي أيضًا الاستعداد/التخطيط للاستثمار، بما في ذلك: تحديد الأهداف وفهم تأثير التكلفة والمخاطر، وتوزيع الأصول وفئاتها المختلفة، وتنويع موارد محفظة الاستثمار، وإدارة الوقت بالنظر في مدى تقدُّم عملية الاستثمار. كما يلاحظ أن أغلب التعريفات تنصبُّ على إدارة الأصول المادية والمالية. وهو ما قد يتناقض مع طبيعة أنشطة الجامعة ودورها وما تمتلكه من أصول فكرية أو كفاءات بشرية. ومن ثَمَّ؛ يمكن القول: إن إدارة الاستثمار للمؤسسة الجامعية تمتد إلى إدارة مختلف أصولها؛ سواء المادية، أو المالية، أو البشرية، بل والجغرافية، والتاريخية وغيرها. فهي إدارة لمختلف جوانب الأداء والأنشطة، ووَفْقًا لقواعد وضوابط واضحة ومحدَّدة، بما يُجنِّبها مخاطر الاستثمار والهدر، ويُحقِّق لها العوائد المالية اللازمة فى المستقبل.

٥- ***خفض/ توفير التكاليف:*** Cost Reduction or Cost Saving:

ينطوي مفهوم خفض/ توفير التكاليف في كثير من القواميس الأجنبية على ترشيد النفقات ومنع إهدارها، ووضع خطط لتطوير الأداء، مع استثمار ما تم ادخاره، وعلى سبيل المثال: يتناوله قاموس كمبريدج، على أنه يشير إلى: توفير المال، أو إنفاق أقل من المال مما كان مخطَّطًا له، كذلك جَمْعُ مبلغٍ من المال الذي يتم حفظه أو عدم إنفاقه (Cambridge Dictionary, 2017) . كما يُعرِّفه "قاموس الأعمال التجارية" بأنه: عملية البحث عن/ وإيجاد وإزالة النفقات غير المبرَّرة من الأعمال؛ لزيادة الأرباح دون أن يكون لها تأثير سلبي على جودة المنتج. ويشارك العديد من مديري الأعمال في عمليات خفض التكاليف الدورية؛ من أجل جَعْل عمليات مؤسساتهم أكثر كفاءةً وتعزيز الأرباح

(Business Dictionary, 2017)

ومن ثَمَّ؛ نجد أن جوهر مفهوم خفض أو توفير التكاليف الجامعية يُعبِّر عن

حجم الأموال التي تم حفظها نتيجةً للتغييرات في الخطط أو السياسات التي تُقلِّل من النفقات المرتبطة بالأنشطة أو الهدر Waste Reduction. كما قد يرجع توفير التكاليف إلى التغييرات التنظيمية التي تُحدِثها المؤسسة الجامعية، والتي تُحقق من خلالها وُفورات في النفقات، كما ينطوي المفهوم على تحديد فرص ومناطق توفير التكاليف التي يمكن أن تساعد على زيادة الأرباح. وبالتالي فهو مفهوم ينطوي على التطوير، والترشيد، والمساءلة، والتخطيط ووضع الأولويات وإدارة رأس المال ومخاطره وغيرها، مما يُجنِّب المؤسسة الجامعية التعرُّض لضغوط التمويل.

٦- ***الصحة المالية:*** Financial Health:

يُعرِّف Business Dictionary مفهوم الصحة المالية بأنها: "طريقة لقياس الجانب المالي الكلي للفرد/المؤسسة، والذي يتضمن كمية الأصول المملوكة، ومقدار الدخل الذي يجب دفعه لتغطية النفقات العادية وغيرها" (Business Dictionary, 2017). وترى (New JNCHES Sustainability Issues Working Group, 2011:2) أنَّ مفهوم الصحة المالية يعبِّر عن: "المؤسسة التي تستطيع أن تغطي جميع تكاليفها التشغيلية في المدى القصير، وتُؤمِّن استثمارًا كافيًا للحفاظ على قدرتها الإنتاجية الحالية على الأقل، وتكون قادرةً على مواجهة الضغوط المالية في الأجل القصير، أي: على مدى ثلاث سنوات للتوقعات العادية في التعليم العالي". وبمعنى مختصر هي: "المؤسسة التي تستطيع أن تغطي تكاليفها، وتدفع فواتيرها، ولديها ارتفاع قليل في الموارد للطوارئ والاستثمار". ويذهب (Coleman, et.al., 2014:2) إلى أن مفهوم "الصحة المالية" على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الدولة يتأثر بعاملين؛ هما: الوقت، والسيولة المتاحة؛ على المدى القصير والطويل. كما تم حَصْرها في أربعة سياقات أو مؤشِّرات يستدل بها عليها، هي:

أ- القدرة على الوفاء بالالتزامات المالية نقديًّا خلال (٣٠- ٦٠ يومًا تالية)، مثل: الحسابات المستحقة الدفع، الرواتب.
ب- القدرة على الوفاء بجميع الالتزامات المالية خلال سنة الميزانية.
ج- القدرة على تلبية جميع الالتزامات المالية على المدى الطويل في المستقبل.
د- القدرة على توفير المستوى المطلوب من الخدمات.

في ضوء ما سبق يمكن القول: إن مفهوم الصحة المالية للمؤسسة الجامعية عبارة عن مصطلحٍ يُستخدم لوصف حالتها المالية، ويعكس في الوقت ذاته مدى تطوُّر التفكير حول استغلال واستثمار الموارد المتاحة. كما أن هناك العديد من المؤشرات على الصحة

المالية، بما في ذلك كمية المدخرات المتاحة للمؤسسة الجامعية، وكمية إنفاقها من الموارد المتاحة على نفقات ثابتة أو غير تقديرية، وهو ما يعني في النهاية أن هناك إدارة جيدة، وخططاً مالية واضحة للتمويل والاستثمار وإدارة الموارد؛ بما يُمكنها من الحفاظ على حالةٍ من التمويل المستدام، ومن ثَمَّ الحفاظ على عدم انهيار صحتها المالية.

٧- *الاستدامة المالية* Financial Sustainability:

يُعبِّر مفهوم "الاستدامة المالية" أو التمويل المستدام عن: "القدرة على إدارة المؤسسة الجامعية وبشكل مستدام، تستطيع من خلاله، ومن سنة لأخرى؛ استرداد تكاليفها الاقتصادية الكاملة عبر أنشطتها ككل، وتستثمر في بِنْيتها التحتية (المادية والبشرية والفكرية)؛ بمعدل مناسب، يحافظ على قدرتها الإنتاجية المستقبلية، ويناسب احتياجات خطتها الإستراتيجية والطلاب والرعاة ومتطلبات العملاء الآخرين". وبمعنى آخر تُعبِّر الاستدامة المالية عن قدرة الجامعة على أن: "تعمل اليوم دون إضرار بالقدرة على القيام بذلك غداً" أو "الحفاظ على القدرة الحالية على الأقل للاستجابة للمطالب المتغيرة" (New JNCHES Sustainability Issues Working Group, 2011:4).

وتذهب الأدبيات إلى أن مفهوم "الاستدامة المالية" في قطاع التعليم العالي يتجاوز مفهوم "الصحة المالية"، فهو أوسع وأشمل؛ حيث يتعلق بجميع الظروف والشروط اللازمة لتقديم كامل الأعمال التعليمية للمؤسسة (أي: تعلُّم الطلاب وإنجازهم، والبحوث والنواتج العلمية، وإشراك أصحاب العمل والمجتمع المحلي، وما إلى ذلك)؛ بما في ذلك القدرة الإنتاجية (الموظفين، والملكية الفكرية، والسمعة، والبِنْية التحتية، والمعدات والنُّظُم، والحكومة والإدارة) اللازمة لتقديمها. كما أن مصطلح "الصحة المالية" يمكن قياسه بالعديد من المؤشرات، والتي تتعلق في مجملها بأربع مجموعات رئيسة، هي: الفائض المالي؛ والنقدية/السيولة؛ وقوة الميزانية العمومية؛ والمخاطر المالية الرئيسة (New JNCHES Sustainability Issues Working Group, 2011:4-5).

وتُعتبر الصحة المالية المقاسة بهذه الطريقة، شرطاً ضرورياً، ولكن ليس كافياً للاستدامة، فمفهوم الاستدامة بالمؤسسة الجامعية يتجاوز الصحة المالية من عدة نواحٍ:

- يحتاج تحقيق الاستدامة إلى النظر في جدول زمني أطول (١٠ سنوات على الأقل).
- يتَّسم مفهوم الاستدامة بأنه تطلُّعي، وبالتالي فتقييمه ينطوي على افتراضات وتوقُّعات حول البيئة وطموحات المؤسسة؛ قد تكون مبنية على معلومات حول الأداء السابق، إلا أن هذه المعلومات وحدها لن تشير إلى الاستدامة بشكل كافٍ.

- تتطلب إستراتيجية أكاديمية/مؤسسية واضحة. ومن ثَمَّ؛ فإن العمل باتجاه رؤية المؤسسة، لابد وأن يشمل الأداء في الأعمال الرئيسة للمؤسسة، بالإضافة إلى الحالة الصحية والإنتاجية للموارد والأصول المؤسسية، والقدرة اللازمة لدعم هذه الأعمال.
- الفهم والتكيُّف بنجاح مع البيئة التي تعمل فيها الجامعة. فبيئة السياسات والتمويل في التعليم العالي تتغير بشكل جذري، وستواجه العديد من الجامعات تغيُّرًا أكبر في درجة الفرص والمخاطر في هذه البيئة. كما أن القيادة والرؤية الإستراتيجية الواضحة هي أكثر أهميةً في إحداث حالةٍ أكثر استقرارًا، وقد تحتاج إلى إستراتيجية ديناميكية، يمكن أن تكون فيها الريادة، وخوض المخاطرة شرطًا للاستدامة. وهذه وُصفت على نحو مفيد بأنها: القدرة على التكيُّف، وأن يكون لدى الجامعة الإطار المالي والثقافة التي سوف تسمح لها بالاستجابة بسرعة وفعالية لكل من الفرص والتهديدات

(New JNCHES Sustainability Issues Working Group, 2011:4-5)

ولذلك فإنَّ تقييم الاستدامة المالية هو تقييم حالة المؤسسة الجامعية على مدى أطول وأشمل، فيما يتعلق ببيئتها، والدور الذي تعتزم القيام به مستقبلاً، وهذا بالضرورة أكثر تعقيدًا، ويتضمن حكمًا أكثر من تقييم الصحة المالية؛ لذا يُعبِّر مصطلح "الاستدامة المالية" في جوهره عن أهمية الشمولية في النظرة إلى مختلف مكوِّنات العمل الجامعي، وأن المؤسسة الجامعية لديها الإطار المالي، والإدارة المرنة، والثقافة التي سوف تسمح لها بالاستجابة بسرعة وفعالية لكل من الفرص والتهديدات.

وبالنظر إلى ما سبق عرضه من مفاهيم علمية ذات صلة بقضية البحث، وفيما له علاقة بتمويل المؤسسة الجامعية وتوجُّهها نحو الاستثمار، يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

- أن السنوات الأخيرة شهدت تحوُّلاً ملحوظًا - ولو أنه غير متواز- في تكلفة التعليم العالي/ الجامعي، من كون الحكومات هي المسئول الأول عن توفير تلك التكلفة إلى تقاسم مسئولية هذه التكلفة مع الأُسُر والطلاب وغيرهم.
- أن التطبيقات المختلفة للمفاهيم التمويلية والاستثمارية في التعليم العالي - والتي سبق عرضها- تختلف تبعًا للأنظمة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للدولة، وتبعًا لدرجة نموها الاقتصادي والصناعي، وأيضًا وفقًا لحجم ونسب الملتحقين بالتعليم العالي.
- أن عوائد الاستثمار في قطاع التعليم العالي قد تختلف عن عوائد الاستثمار في

رأس المال المادي فى قطاع الصناعة مثلاً، فإذا كان الاستثمار في الأخير يُمكِّن من التنبؤ بالعائد منه وقياسه في زمن محدَّد، فإن الاستثمار في التعليم بوجهٍ عامٍ قد لا تتحقق عوائده إلا على المدى البعيد.

- أن الجامعة كمؤسسة مجتمعية تمتلك من الموارد الملموسة وغير الملموسة ماقد لا يتوافر لأية مؤسسة أخرى. مما يمنحها فرصةَ تنويع محفظتها الاستثمارية، والحد نسبيًّا من مخاطر الاستثمار.

الجزء الثاني: صيغة الجامعة الاستثمارية : إطار مفاهيمي:

بدايةً؛ تجدر الإشارة إلى أن "صيغة الجامعة الاستثمارية" ليست مجرد توجُّه عالمي موحَّد أو شكل محدَّد تأخذ به مختلف الجامعات المعاصرة - كما قد يُفسَّر- وإنما هي: مزيج من الأنشطة والجهود والمسارات التمويلية، التقليدية والمبتكرة، مزيج من التطوير الداخلي، وترشيد الإنفاق، مزيج من الشراكة والتعاون والاستثمار، مع الأخذ في الاعتبار الأداء السابق والتنبؤات المستقبلية. وفي هذا وذاك تختلف وتتفاوت الجامعات من دولة لأخرى، بل ومن جامعة لأخرى داخل الدولة الواحدة؛ للعديد من الاعتبارات الاقتصادية والثقافية والسياسية والتاريخية - كما سبقت الإشارة- إلا أن الهدف المشترك لمختلف الجامعات ذات التوجُّه الاستثماري يظل واحدًا، وهو الاستثمار في الموارد الجامعية، وتحقيق الرِّبحية، وتوفير التمويل المستدام، مع الحفاظ على المبادئ والأهداف الأصيلة المرتبطة بالسياق التاريخي، والملازمة لنشأة مفهوم الجامعة.

وفي هذا الإطار؛ سوف يتناول هذا الجزء بعض الأُطُر المفاهيمية التي تُحدِّد أبرز أبعاد صيغة الجامعة الاستثمارية وملامحها، على النحو التالي:

أولاً : ماهية صيغة الجامعة الاستثمارية :

تهتم الجامعات التقليدية Traditional Universities عادةً بنشاطين رئيسين: التعليم والبحث، ويتوخَّى النهج الجديد لدور الجامعات في التحوُّل الهيكلي من مهامها التقليدية إلى مهمة ثالثة، هي: تسويق المعرفة الجديدة للمؤسسات الاقتصادية؛ ليتم بذلك دمج التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مهمة الجامعة؛ ليَحُثَّ الجامعات على التحوُّل من الجامعات التقليدية في مجال التدريس والبحث إلى أنْ تصبح جامعات ريادية؛ حيث تؤدي الجامعات التي تتوجه إلى الاستثمار والريادة

دورًا مهمًّا في توفير التعليم اللازم لأصحاب المشاريع في المستقبل، مع اتخاذ قرارات مستقبلية استراتيجية، والقدرة على جعل الأمور تَحْدُث باستقلالية. كما أن صنع الشراكات، واتخاذ المبادرات، وتحديد الفرص، وحل المشاكل بطريقة ابداعية، والتفكير الإستراتيجي، والفعالية الذاتية، يعتمد على قدرة القيادات الأكاديمية والأفراد على التعامل مع بيئة خارجية غير متوقَّعة بطرق ريادية، في التفكير، والاجراءات، والتواصل، والتنظيم والتعلم (Bikse,et.al., 2016:76).

ومن هنا جاءت صيغة الجامعة الاستثمارية، لتعبر في جوهرها عن جامعة ربحية، تتعاون/ تتقاسم أحيانًا إدارتها شركات ومنظمات ساعية للربح. وهناك العديد من أشكال صيغ الجامعة الاستثمارية، يمكن عرضها كالتالى (مركز الدراسات الإستراتيجية،٢٠١٠:٧٣):

١- جامعات استثمارية تعمل كأي منظمة استثمارية؛ حيث تتلقى رسومًا باهظة من كل طالب يلتحق بها دون طرح فرص لِمنَح دراسية، وتحرص على الحصول على أكبر قدر من الربح من العملية التعليمية، وتقديم أقل قدر من التعليم بأقل قدر من التكلفة.

٢- منظمات إدارة التعليم، وهي شركات استثمارية تحصل على دعمٍ عام لإدارة عملياتها، وهذا النوع هو السائد في الولايات المتحدة، وهو في نمو مطّرد. وتلك منظمات تعمل بصورة مختلفة نهائيًّا عن المؤسسات الخاصة، والتي تقوم بمهمة تدريسية محددة؛ حيث إنها عادةً ما تكون موجَّهة لرسالة معينة، بينما منظمات إدارة التعليم قائمة على السوق، والتلبية الفورية لاحتياجاته.

٣- كليات أو جامعات استثمارية تقتصر على التعليم عن بُعْدٍ، وتتلقى الثمن وَفْقَ المادة التي تقدمها، سواء كانت مؤدية إلى درجة علمية أم لا؛ ومنها جامعات المراسلة وجامعات التعليم الإلكتروني، وهذه منتشرة في الدول الأوروبية.

٤- جامعات استثمارية تبيع الدرجات الأكاديمية، ولا تتطلب الالتزام بمقررات دراسية محدَّدة، ولا بمؤهلات مسبقة لقاء رسوم متفاوتة، تتراوح في مقدارها، وتعتمد على الدرجة المنشودة؛ وهذه الجامعات شائعة في الولايات المتحدة، وكثير منها يقتصر على تقديم الخدمة للأجانب.

وقد اقترح (Meister,1998:30) المبادئ الرئيسة لصيغة الجامعة الشركة - كأحد صور الجامعة الاستثمارية- فهي تختلف عن الجامعات التقليدية في العديد من الجوانب، فهي تميل إلى التنظيم والإدارة الذاتية حول مبادئ وأهداف مماثلة، وتصور العملية الداخلية لجامعة الشركات بنموذج يسمى: "عجلة جامعة

الشركات" Corporate University Wheel، والتي حدَّدت أربع عمليات رئيسة تعبر عن العناصر الأساسية لجامعات الشركات، وهي: نظم وعمليات المعرفة Knowledge Systems and Processes، عمليات الشبكات والشراكات Networks and Partnerships Processes، عمليات التعلم Learning Processes، عملية إدارة الأفراد People Process.

والواقع أن مؤسسات التعليم العالي الاستثمارية تختلف اختلافًا متباينًا عن نظيرتها اللاربحية؛ حيث تعتبر الجامعة المنتجة Productive University أحد أبرز الجامعات اللاربحية؛ كما تسعى تلك الجامعات، من خلال مجموعة من النشاطات والبرامج الإنتاجية المضافة لأدوارها الأساسية، إلى الحصول على موارد إضافية تُعزِّز من موازنتها، من خلال الأنشطة الإنتاجية المتعددة؛ منها: البحوث التعاقدية، والاستشارات، والتعليم والتدريب المستمر، والدورات التدريبية (الخليفة،٢٠١٤: ١٠٠).

كما تختلف الجامعة الاستثمارية أيضًا عن الجامعة البحثية؛ فمهمة الجامعة البحثية University The Research تحتاج إلى إعادة تعريف، وينبغي ربط التعاون مع الصناعة بإعادة تحديد دور البحث، وهذا الدور يمتد الآن إلى ما هو أبعد من التعليم أو التدريس، إلى البحث في الخدمات لمعالجة التحديات الاجتماعية الرئيسة والمساعدة في دفع عجلة النمو الاقتصادي، وينبغي أن تشمل الرؤية الجديدة إنتاج القوى العاملة ذات المهارات العالية من أجل اقتصاد تنافسي عالمي، وينبغي النظر إلى الجامعة على أنها ليست كمولِّد للأفكار فحسبُ، بل كمصدر للمعرفة والكفاءة التي يمكن أن تفيد المجتمع الخارجي (Belfield, et.al., 2012:12).

والجدول التالي (١) يعرض أبرز أوجه الاختلاف بين المفترضات والخصائص المحيطة بالجامعات التقليدية، ومقارنتها بالجامعات البحثية والمنتجة والاستثمارية:

جدول (١) : مقارنة بين الجامعة التقليدية والبحثية والمنتجة والاستثمارية
(مركز الدراسات الإستراتيجية، ٢٠١٠: ٨٦)

نمط الجامعة / خصائصها / عناصر المقارنة	الجامعة التقليدية	الجامعة البحثية	الجامعة المنتجة	الجامعة الاستثمارية
الفلسفة	الطلبة يحضرون إلى الحرم الجامعي.	الطلبة يحضرون إلى الحرم الجامعي.	الطلبة يحضرون إلى الحرم الجامعي لكنهم يعملون أيضًا في خطوط الإنتاج.	الطلبة قد يحضرون إلى مركز تعليمي أو يتلقون التعليم بعيدًا.
الرسالة	محددة بمستوى التدريس.	محددة بمستوى التدريس مع الاهتمام ببرامج البحوث.	محددة بمستوى التدريس مع الاهتمام بمشاريع الإنتاج.	التركيز على القوى العاملة.

نمط الجامعة / خصائصها / عناصر المقارنة	الجامعة التقليدية	الجامعة البحثية	الجامعة المنتجة	الجامعة الاستثمارية
التمويل	الرسوم الدراسية لسد تكاليف كل طالب مستديم.	الرسوم والمنح والوقف والدخل من الملحقات الطبية وتسويق الملكيات الفكرية.	الرسوم والمنح والدخل في مبيعات المنتجات وتسويق الملكية الفكرية.	مدفوع بالسوق وبالربح ومركز على القوى العاملة القادرة على الكسب.
المنهج الدراسي	مستقر نسبيًا وشامل.	مستقر نسبيًا وشامل مع التركيز على البحوث.	مستقر نسبيًا وشامل مع التركيز على الإنتاج.	موجه لكبار السن ويسد حاجات الأعمال المتاحة.
التدريس	قائم على المحاضرات بالأساس.	قائم على المحاضرات بالأساس مع الاهتمام بالبحوث الشخصية.	قائم على المحاضرات بالأساس مع الاهتمام ببحوث الإنتاج والإنتاج.	طرق التدريس موحدة في جميع المواقع، ويعتمد على خبرات الطالب.
هيئة التدريس	متفرغون، ذوو إعداد أكاديمي متميز ومؤهلات عالية.	متفرغون، ذوو إعداد أكاديمي متميز ومؤهلات عالية من مؤسسات بحوث.	متفرغون، ذوو إعداد أكاديمي ومؤهلات عالية إلى جانب خبراء في الإنتاج وإدارة الأعمال، ومدرسون وفنيون غير متفرغين.	مدرسون غير متفرغين من ذوي الخبرة إلى جانب فنيين في التدريس عن بُعد.
الطلاب	انتقاء عند التقديم في البداية.	انتقاء عند التقديم في البداية مع الاهتمام بالمهارة الابتكارية.	انتقاء دقيق عند التقديم في البداية مع الاهتمام بالمهارة العملية.	الخبرة في الحياة والعمل هي أهم عامل في القبول.
المكتبة	مكتظة بالمجلدات.	مكتظة بالمجلدات وقواعد البيانات وفهارس المراجع.	مكتظة بالمجلدات وقواعد البيانات والكتالوجات.	القدرة على التوصل إلى الوثائق والمصادر بما يلائم البرنامج.
تقنية التعليم	تعزيز التدريس من خلال المحاضرات.	تعزيز التدريس من خلال المحاضرات.	تعزيز التدريس من خلال محاضرة مدعمة بالمعامل والورش والدراسة العملية.	يشمل المحاضرات إلى جانب الاعتماد على الإنترنت بالمقام الأول.
المرافق	كبيرة ومستفيضة.	كبيرة ومستفيضة.	كبيرة ومستفيضة إلى جانب المزارع والمعامل الضخمة والورش والمصانع.	قد توجد مبانٍ متواضعة للتدريس ولكنه يعتمد على مكان مركزي للتعليم عن بعد.
الإنتاجية	ساعات الدراسة والدرجات.	ساعات الدراسة والدرجات.	ساعات الدراسة والدرجات.	زيادة الدخل وحصيلة الأرباح وخفض التكاليف.
الإدارة العليا	هيئة الأمناء.	هيئة الأمناء.	هيئة الأمناء.	هيئة إدارية تجارية.
الاعتماد الأكاديمي	مؤسسون وفق المنطقة أو البرامج الفردية أو التخصصات.	مؤسسون وفق المنطقة أو البرامج الفردية أو التخصصات.	مؤسسون وفق المنطقة أو البرامج الفردية أو التخصصات.	اعتماد أكاديمي من نوع خاص ولكنه ليس مهمًا بالنسبة للتوثيق التجاري.

ومن ثَمَّ، فإن الجامعة الاستثمارية، كصيغة لتمويل التعليم الجامعي، تقوم بشكل أساس على تحقيق الربح والفائدة المشتركة مع قطاعات المجتمع الأخرى، كما أن هذه الصيغة لا تمنع الاستفادة من الصيغ الأخرى كصيغة الجامعة المنتجة، التي تعتمد فيها الجامعة على استثمار ما تمتلكه من موارد وإمكانات ومعارف وخبرات، وإن كانت بذلك تُسهِم في التمويل بشكل غير مباشر، إلا أن كثيرًا من عائدها يذهب إلى

الكليات والأقسام في صورة فردية مجزَّأة. وعلى الرغم من ذلك؛ يمكن القول: إن صيغة الجامعة الاستثمارية تكون فعَّالة عندما تكون مخطَّطة، وترتكز على تحقيق التوازن ما بين تحقيق الربح والحصول على تمويل إضافي وبين الاستقلالية الذاتية والحفاظ على الأهداف الجامعية الأصيلة؛ وما بين خدمة المجتمع وبين القدرة على التطور والتميز، وبالتالي لا يكون هناك المنطق التجاري البحت، الذي قد يُفقِدها هويتها. ولعل هذا يتوافق وما ذهب إليه (Meister,1998:32) من أن المؤسسات تتبنى صيغة الجامعة الاستثمارية لتعليمها من أجل إدارة استثماراتها الثقيلة في التدريب والتطوير بشكل فعَّال؛ كما أن هناك مجموعة من الدوافع الرئيسة لتبنِّيها هذه الصيغة؛ منها: تطوير المواهب، ودمج موارد واسعة للتدريب، وتعزيز صورة العلامة التجارية أو السمعة للمؤسسة.

ومن خلال ما سبق، يمكن التوصُّل لعدة استنتاجات حول طبيعة الجامعة الاستثمارية؛ منها:

١- أن وظائف الجامعة الاستثمارية قد لا تختلف كثيرًا مع وظائف الجامعة التقليدية؛ فهي تحقِّق وظائف الجامعة المتوقَّعة من تعليم وبحث علمي وخدمة المجتمع؛ إلا أنها تسعى للربط بين تلك الوظائف وتطبيقاتها في المجتمع والصناعة.

٢- أن الجامعة الاستثمارية تسعى وبطريقة معلنة إلى الربح الاقتصادي مع المؤسسات الإنتاجية، وتتعاون معها لتحقيق المنفعة الاقتصادية المتبادلة.

٣- أن الجامعة الاستثمارية قد تتشارك بعض مصادر التمويل مع الأنماط الأخرى للجامعات؛ إلا أن النمط البارز في تمويلها يكمن في توجُّهها نحو التمويل الذاتي والاستثمار.

٤- أن الجامعة الاستثمارية قد تكون حكومية أو خاصة، فالجامعات - مهما كان نوعها وتخصُّصها وأنشطتها- يجب أن تتخذ أنشطة استثمارية تسويقية فعَّالة، أي: تتخذ تدابير ناجحة تنفذ في مجال الأعمال التجارية والصناعية.

ثانيًا: أبعاد صيغة الجامعة الاستثمارية ومرتكزاتها:

هناك مجموعة من الأبعاد التي يمكن أن تمنح صيغة الجامعة الاستثمارية الصبغة العملية، وقبل التعرُّض لها تجدر الإشارة إلى أن هذه الأبعاد لا تقتصر على الاستثمار الصِّرْف، أو زيادة السيولة النقدية مباشرةً، وإنما هي مزيج - كما سبقت الإشارة- من الشراكة والتسويق والتطوير وترشيد النفقات وغيرها، مما ينتج في

النهاية للمؤسسة الجامعية تمويلاً مستدامًا. كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الأبعاد يُشكِّل الوجه الآخر لها - حال توفُّرها- مقوِّمات لنجاح توجُّه الجامعة المعاصرة نحو الاستثمار؛ إضافةً إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار أن ديناميكية وتكامل هذه الأبعاد هو ما يمنح الجامعة المعاصرة صيغة الجامعة الاستثمارية. ويمكن تناول ذلك بقدر من التفصيل على النحو التالي:

١- البُعْد القيادي الإستراتيجي:

أصبح الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية للجامعات يزداد ويتوسع في الآونة الأخيرة، وذلك لأنها تُعَدّ مدخلاً حيويًّا لتحقيق التفوق والتميز في عالم يزداد تنافسيةً، ولا يمكن تصور نجاح تطبيق مفردات هذا المدخل بدون الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية الجامعية، والتي تمثل القدرة على التنبؤ والتصور، والمحافظة على المرونة، وتمكين هيئة التدريس والطلاب والباحثين، وإحداث التغيير الإستراتيجي عند الضرورة، وتطبيق الفكر الإستراتيجي في صورة إستراتيجيات تمويلية واستثمارية فاعلة.

وفي هذا الإطار، يُعرِّف (القرني،٢٠١٧: ١٩) القيادة الإستراتيجية بأنها: "عملية تشكيل رؤية المستقبل، ووَصْلها بالمرؤوسين، وتحفيز التابعين، ودمج ذلك في إستراتيجية داعمة للتغيير مع الرؤساء والمرؤوسين".

والفكر الاستثماري هو فكر إستراتيجي بالضرورة؛ لأن رؤساء الجامعات والقيادات الأكاديمية والإدارية عليهم أن يخططوا للإدارة المالية وإدارة الاستثمار وعوائده في المستقبل البعيد طويل المدى، في ضوء سياسة الاستثمار وأهدافه الإستراتيجية، والأموال القابلة للاستثمار، والأُفُق الاستثماري، والوضع الضريبي للمستثمر، ويعملون على بناء إستراتيجيات جامعية فاعلة لإدارة واستثمار الموارد المالية على المدى البعيد، وإدارة مخاطرها المحتملة، وبصفةٍ عامةٍ قدرة القائد على كسب عوائد تختلف من نوع إلى آخر من الأصول المالية.

كما أن قادة الجامعات الاستثمارية بحاجة إلى البحث عن مصادر تمويل بديلةAlternate Funding Sources غير حكومية، من خلال أنشطة ريادية. القادة مثل: "عمداء الكليات" في تلك الجامعات بحاجة إلى اكتساب مهارات ريادية، من أجل مواجهة تحديات البيئة الديناميكية، وتنافسية التعليم العالي اليوم، فهم قادرون على التأثير في كيفية تطور الجامعة، ويحتاجون إلى مهارات مماثلة لمهارات رجال الأعمال في

تسيير الأعمال التجارية؛ من أجل النجاح في مواجهة التحديات التي تواجه التعليم العالي (Thompson, 2016:76). كما يحتاج قادة الجامعات الاستثمارية إلى جعل الشراكات بين القطاعين أولوية إستراتيجية، وتوصيل الرسالة بشكل منتظم إلى المجتمع الأكاديمي بأَسْرِهِ؛ حيث تحتاج الشراكات الإستراتيجية إلى مساهمات على أعلى مستوى من كلٍ من الشركة والجامعة، من خلال إنشاء فريق توجيه مشترك بما في ذلك كبار الأكاديميين والمديرين التنفيذيين للشركة، بالإضافة إلى جعل أهداف وفوائد الشراكة واضحة لكل أعضاء هيئة التدريس (Belfield,et.al., 2012:8).

وفي هذا السياق؛ أشارت (Universities UK, 2017:14) إلى مجموعة من الإستراتيجيات، التي يمارسها قادة الجامعات ذات التوجُّه الاستثماري - كما هو الحال في المملكة المتحدة على سبيل المثال- لتحقيق إدارة تمويلية واستثمارية فاعلة، منها:

أ- **إستراتيجية تحقيق الفوائض المؤثِّرة:** وتهدف إلى تمكين الجامعات من توليد فوائض مالية للدخل؛ من خلال ترشيد النفقات؛ لمواجهة تزايد أعداد الطلاب، والتكاليف غير المتوقَّعة، أو تخفيضات التمويل الحكومي.

ب- **إستراتيجية الكفاءة والفعالية في رفع القدرة/القيمة المالية للدخل المتاح:** وترتكز على خفض النفقات مع الاحتفاظ بالجودة، وزيادة الموارد، من خلال السيطرة على تكاليف الأجور والاستفادة بشكل أفضل من العقارات وتقاسُم الأصول والخدمات.

ج- **إستراتيجية الاستجابة الوقائية:** تعتمد الاستدامة التمويلية على قدرة الجامعات المستمرة مستقبلاً على جذب أعداد كافية من الطلاب، فهم يُشكِّلون جوهر التمويل الجامعي، وجوهر إدارة الجامعة لمركزها المالي.

ومن ثَمَّ يمكن القول: إن بُعْدَ القيادة الإستراتيجية يُعَدّ من الأبعاد الحيوية في التحوُّل نحو صيغة الجامعة الاستثمارية. فالقيادة الإستراتيجية هي نقطة البدء الحقيقية لإنجاز هذا التحوُّل، فمنها تبدأ الرؤية الاستثمارية، ومنها ينطلق التحفيز، ومن خلالها يتحقق العمل الاستثماري الجادّ مع كثير من أصحاب المصلحة والمجتمعات المحلية والكليات والإدارات والأقسام الأكاديمية والمستخدمين.

٢- *البُعْدُ البحثي:*

يُعَدّ من أبرز ملامح الجامعة الاستثمارية تصميم البحوث والمشروعات البحثية الموجَّهة لمعالجة الاحتياجات في المجتمع والصناعة، وهي تتنوع ما بين البحوث

المختبرية رفيعة المستوى حول العلاجات المحتملة لبعض الأمراض، أو تحسين نُظُم تنقية المياه في البلدان النامية، أو بحوث تربوية فعَّالة للطلاب في القرن الحالي، أو استحداث برامج الكمبيوتر وتطبيقات الهواتف الذكية للعالم الحديث؛ لتصبح هذه البحوث جزءًا مهمًّا من محفظة الجامعة الاستثمارية (Haas, 2015:46).

وعلى الرغم من أن جذور التعاون بين الجامعات والصناعة؛ امتد لأكثر من قرنٍ من الزمان؛ إلا أنَّ صعود اقتصاد المعرفة العالمي كثَّف الحاجة إلى إقامة شراكاتٍ إستراتيجية تتجاوز التمويل التقليدي للمشاريع البحثية إلى تمويل بحوث من الطراز العالمي. وباختصارٍ؛ فإنَّ هذه التغيرات العالمية أصبحت تُغيِّر دور الجامعة البحثية، وترسيخها كمركزٍ حيوي لتقديم الكفاءة والخبرة المساعدة في معالجة التحديات الاجتماعية، ودفع عجلة النمو الاقتصادي. لكن تحقيق قفزات نوعية في العلاقة والاستثمار يتطلب من كل جانب أن يتخطى بكثيرٍ التبادلَ العملي للبحوث لأغراض التمويل فقط، كما أن الشراكات الإستراتيجية لابد من أن ترتكز على دمج ثقافة الاكتشاف والابتكار والتعاون، والتغلُّب على فجوة الثقافة والاتصال بين الجانبين؛ الجامعي والصناعي (Belfield, et.al., 2012:3).

٣- *البُعْد الريادي/ ريادة الأعمال:*

يرتبط هذا البُعْد بالبُعْد السابق ويرتكز عليه. ويُعرِّف (Meyers,2011:351) "ريادة الأعمال" - ضمن العديد من التعريفات التي أوردتها الأدبيات- بأنها: "عملية تعهُّد والتزام بتكوين قيمة معروفة من قِبَلِ العميل/المستفيد، من خلال الابتكار واستغلال موارد خارجة عن السيطرة". ويتضمن هذا التعريف على المستوى التمويلي والاستثماري عدة عناصر:

أ- أن ريادة الأعمال تُعَدّ عملية تعهُّد والتزام ذات توجُّه عملي من قِبَلِ الجامعة الاستثمارية، وهو ما يتطلب المبادرة والتنفيذ والتكيُّف مع الظروف. وعليه يُعَدّ التخطيط العنصر الرئيس من العملية.

ب- أن ريادة الأعمال وسيلة للوصول نحو النهاية، ممثَّلة في القيمة المضافة على النحو المحدَّد في ذهن العميل/المستفيد. والقيمة هنا قد تكون الفرق بين المادي وغير المادي، الفوائد مقابل التكاليف الملموسة وغير الملموسة. ويتم تقدير القيمة هنا بطرق مختلفة، فهي لرجل الأعمال أو الشركة تكمن في القيمة السوقية، وعدد الوظائف المستحدثة أو حجم قاعدة الضريبة الجديدة التي تم تكوينها في المجتمع، والقيمة قد

تكون محدَّدة من حيث ميزات المنتج والفوائد أو خدمة أو تجربة العميل/المستفيد. كما أن القيمة للأكاديميين والإداريين قد تقاس بعدد المِنَح، أو البرامج أو الدورات الجديدة التي نُفِّذت وحقَّقت عوائد ملموسة، أو تحسين مخرجات التعليم. وفي كل الحالات؛ فإن القيمة عند الجميع تُعرف ويتم الاعتراف بها من خلال استعدادهم لدفع مقابل الخدمة.

ج- أن ريادة الأعمال لرجال الأعمال هي: تحديد واستغلال لموارد خارج سيطرتهم، سواء كانت الوقت أو المعدات أو المال أو المواهب؛ بما ينشئ عمليات ومنتجات وخدمات تلبي رغبة المستفيد واحتياجاته.

ومن ثَمَّ، تسعى الجامعة الاستثمارية إلى تشكيل نموذج لتنسيق ودمج المشاريع والأنشطة على جميع المستويات في الجامعة؛ للحصول على مجموعة واسعة من مصادر التمويل، بما في ذلك الاستثمار من جانب أصحاب المصلحة الخارجيين External Stakeholders؛ والاستثمار في تنمية قدرات الموظفين لدعم جدول أعمال تنظيم المشاريع الريادية (Bikse,et.al., 2016:79).

وتُعَدّ حاضنة الأعمال أداة مهمة كأداة حيوية لتنفيذ البعد الريادي للجامعة الاستثمارية؛ حيث يمكن استخدامها من قِبَل الجامعات التي تتوجه للاستثمار لدعم المشاريع المبتدئة الجديدة، وتحقيق الفوائد المالية، فضلاً عن بناء روابط مع الصناعة؛ حيث تتمثل مهمة حاضنات الأعمال في تشجيع وإنشاء وتطوير شركات جديدة ومبتكرة ومستدامة؛ من خلال توفير ظروف عمل مواتية، وتقديم الابتكار البيئي، وريادة الأعمال البيئية، في مثل هذا يكون الفهم أوسع للمعرفة والإنتاج والابتكار. كما يجب أن يكون النهج المتَّبع في مجال ريادة الأعمال معرفة الطلاب وتطوير مهاراتهم ذات الصلة بالاقتصاد؛ لأن الابتكار سوف يساعد على شكل جديد من المشاريع المستدامة التي تجلب فوائد مالية ودخول إضافية للجامعات (Bikse,et.al., 2016:76).

وبوجهٍ عامٍّ؛ فإن توفُّر البُعْد الريادي في مكوِّنات مفهوم الجامعة الاستثمارية يُعَدّ الوجه الآخر لهذا المفهوم، فهو يُعبِّر عن توجُّه الجامعة نحو سلوكيات الابتكار وريادة الأعمال والاستثمار، وهو ما لا تقتصر أهميته على المستوى الداخلي للجامعة؛ حيث تطوير الإدارة والبرامج وحسن استغلال الموارد المتاحة، وتأهيل الطلاب، والارتقاء بالمستوى المهني، وتحقيق الرضا الوظيفي لهيئة التدريس، وحسن استثمار رأس المال الفكري. بل تمتد الأهمية إلى المحيط الخارجي؛ حيث تنويع مصادر التمويل، والتخفيف من حدة معضلة البطالة، وتحقيق الشراكة، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٤- البُعْد التشاركي/الشراكة:

يؤكد (Belfield,et.al., 2012:9) على أهمية إقامة الشراكات الإستراتيجية طويلة الأمد Long-Term Strategic Partnerships بين الجامعة والصناعة، التي تسمح للصناعة بأن تفعل شيئًا لا تستطيع أن تفعله بمفردها؛ حيث تمتلك الشركات متعددة الجنسيات الرائدة في مجال التكنولوجيا العشرات - إن لم يكن المئات- من الشراكات الإستراتيجية مع الجامعات. ولكن على نحوٍ متزايد، فإن الاتجاه هو التركيز على قلة من الشراكات الإستراتيجية التي تستهدف تحقيق أهداف عليا، والحصول على تمويل أكبر بكثير، وتستمر لفترة أطول. وستؤدي هذه الشراكات على نحوٍ متزايد إلى دفع فوائد أكثر ثراءً إلى عدد أقل من الجامعات.

إنَّ التعاون بين الجامعات وقطاع الصناعة هو أمر بالغ الأهمية، لتنمية المهارات (التعليم والتدريب)، وتوليد المعارف واكتسابها واعتمادها (الابتكار ونقل التكنولوجيا)، وتشجيع تنظيم المشاريع (الشركات الناشئة والفوائد العَرَضية). وعليه؛ نجد أن فوائد الروابط بين الجامعات والصناعة واسعة النطاق، فهي يمكن أن تساعد في تنسيق جداول أعمال البحث والتطوير، وتجنُّب الازدواجية، وتحفيز الاستثمار الخاص في البحث والتطوير (تأثيرات إضافية)، واستغلال أوجه التآزر والتكامل بين القدرات العلمية والتكنولوجية. ويمكن للتعاون بين الجامعات والصناعة أن يوسع أيضًا من أهمية البحوث التي تجري في المؤسسات العامة، ويُعزِّز تسويق نتائج البحث والتطوير، ويزيد من تنقُّل العمالة بين القطاعين العام والخاص (Guimón, 2013:1).

وتجدر الإشارة إلى أن العديد من أنواع الروابط بين الجامعات والصناعة لها أهداف وترتيبات مؤسسية مختلفة. فقد يركز على أنشطة التدريب أو البحث، وقد يكون رسميًّا أو غير رسمي، بدءًا من الشراكات الرسمية في مجال الملكية، وعقود المشاريع البحثية، وتراخيص البراءات، إلى تنقُّل رأس المال البشري، وتبادُل المنشورات، والتفاعلات في المؤتمرات وغيرها، وينبغي التفريق بين الشراكات على المدى القصير والمدى الطويل. وعادةً ما تتكون التعاونات القصيرة الأجل حول المشكلات بناءً على الطلب مع نتائج محدَّدة مسبَّقًا، وتميل إلى أنْ يتم التعبير عنها من خلال عقود البحوث والاستشارات والترخيص. ويرتبط التعاون الطويل الأجل بالمشاريع المشتركة والشراكات بين القطاعين العام والخاص - بما في ذلك المعاهد أو الكراسي البحثية المموَّلة من القطاع الخاص، ومراكز البحوث المشتركة بين الجامعات والصناعة، والروابط البحثية- ، مما يسمح في كثير من الأحيان للشركات بالتعاقد على مجموعة أساسية من الخدمات، وإعادة التعاقد على مخرجات محدَّدة. إن التعاون على

المدى الطويل أكثر إستراتيجيةً، ويوفِّر فرصًا استثمارية للجانبين؛ حيث يُمكن للشركات تطوير قدرة ابتكارية أقوى على المدى الطويل، بناءً على قدرات وأساليب وأدوات الجامعات (Guimón, 2013:2).

وهذا يتطلب البدء بوضع رؤية مشتركة وتطوير إستراتيجية ، فالخطوة الأولى في شراكة صحية هي: تقييم نقاط القوة الأكاديمية الأساسية للجامعة والكفاءة البحثية الأساسية للشركة؛ لتحديد فرص واعدة للتعاون، يجب على كبار المديرين التنفيذيين وخبراء الجامعات أن يضعا معًا الأسئلة الرئيسة والتحديات البحثية والتوجُّهات المستقبلية التي هي ذات أولوية عالية لكليهما، والتشجيع على تبادُل المعلومات على مستوى رفيع وتبادُل الأفكار من أجل تحديد مجالات الاهتمام المشتركة بين الجانبين. وفهم الأنواع الثلاثة المختلفة للشراكات الممكنة - الإستراتيجية أو التشغيلية أو المعاملاتية- ، وتحديد النوع الذي يناسب الاحتياج (Belfield, et.al., 2012:9). كما أنه توثيقًا للعلاقة يمكن لرُوَّاد الأعمال أو خبراء الشركات الإقامة بالجامعة، والمساعدة كمِرَق كشَّافة فنية لشركة نقل التكنولوجيا. خاصةً وأنهم أكثر استكشافية حول فرص السوق، وتشجيع الباحثين لتطبيق علمهم بمواقع العمل، ويمكن الاحتفاظ برجال الأعمال في الإقامة لإيجاد وبناء فرصة لإطلاق عمل جديد. وقد استخدم أصحاب رؤوس الأموال المغامرون دائمًا رُوَّاد الأعمال كشركاء في المشروع أو للإقامة وبمقابل مالي؛ لإتاحة وتوفير الفرص الاستثمارية والريادية الجديدة. إنَّ وضع الخبراء جنبًا إلى جنب مع الأكاديميين؛ يُمكِّننا من الخروج بمناقشات إلى حيِّز التطبيق والعمل (Belfield, et.al., 2012:25-26).

وبوجهٍ عامٍّ؛ يبدو أن نجاح التوجُّه نحو صيغة الجامعة الاستثمارية يعتمد في المقام الأول على تطوير علاقات الشراكة والاستثمار بين الجامعة وقطاع الصناعة، وهذا يستلزم بدوره ضرورة توفُّر مجموعة من الضمانات، عند رسم سياسة هذه الشراكة، ومن هذه الضمانات التي تناولتها أغلب الأدبيات المَعْنِيّة بهذه المسألة: التغلُّب على الفجوة الثقافية بين الجامعات والصناعة والتي تدور عميقًا، وهي تواصل العمل كقوة مؤثِّرة على تحقيق التعاون الفعَّال مع عالم الأعمال، بسبب اختلاف الثقافات التجارية والأكاديمية؛ وهو ماقد تتطلب قيادة جامعية قوية، وأعضاء هيئة التدريس يفهمون الأعمال التجارية، والمزيد من الحوافز والهياكل للأكاديميين لسد هذه الفجوة. كما أن من هذه الضمانات ماينصب على وجود بيئة مستقرة للتمويل الجامعي، والقواعد المنظِّمة للعمل؛ بما يضمن الحفاظ على الاستقرار، وتحقيق شراكات إستراتيجية استثمارية طويلة الأمد. فضلا عن منح الجامعات الاستقلال الذاتي للعمل بفعالية، وتشكيل الشراكات، فبدون حرية العمل - مع الالتزام

بالضوابط والتوازنات- لا يمكن أنْ تُشكِّل شراكات فعَّالة. وأخيرًا وضع نظام فعَّال وعادل للحوافز، وعدم تثبيط المؤسسات الجامعية والشركات التي تُشكل شراكات قوية، بل ينبغي للبرامج الحكومية أن تُشجِّع الجامعات الأخرى لاتخاذ نفس الخطوة. فضلا عن مساعدة الجامعات التي تسعى للتميُّز على التعاون مع الشركات التي ترغب في العمل مع أفضل الجامعات، ومن ثم مساندتها للسعي نحو إيجاد المزيد من الشراكات، مايوفر بدوره المزيد من فرص العمل، والاستثمارات والعوائد المالية.

٥- البُعْد التسويقي:

يُشكِّل البُعْد التسويقي الجانب الاستثماري للأبعاد السابقة، خاصةً بُعْدَي البحث العلمي والشراكة؛ إذ لابد أن تكون الجامعة مخزنًا للأفكار ومضخة لها Think Tank، أي: تقوم الجامعة ممثَّلة بمركز الدراسات والاستشارات؛ بتسويق أفكارها وخدماتها في الميدان وفي مؤسسات الأعمال وفي المؤسسات الحكومية والأهلية الأخرى، وبشتَّى وسائل وتقنيات التسويق (خربوش،٢٠٠٦: ٨٢).

ولعل من التجارب الناجحة في هذا السياق، كما أشار إليها (Hall; Witek, 2016: 206) الجامعات البولندية Polish Universities؛ حيث تم التعامل مع الجامعات على أنها كيانات من "السوق الخارجية" لا ينبغي أن تتأثر بأدوات وآليات السوق، بل تكون أكثر ملاءمة وتقبُّلاً للتسويق والسوق، وشملت مظاهر التنفيذ التدريجي للتوجُّه التسويقي في الجامعات البولندية:

أ- الأنشطة الترويجية التي نُفِّذت في البداية أساسًا خلال القبول لعملية التسويق.

ب- الحركة في التسلسل الهرمي التنظيمي للوحدات الإدارية المشاركة في التسويق الجامعي.

ج- زيادة الاهتمام بآراء الطلاب حول القاعات الدراسية والمحاضرات والدراسات والمقرَّرات المقدَّمة لهم؛ مما يعني إمكانية تطوير المقرَّرات النظامية بما يلبي احتياجاتهم التعليمية والسوقية.

د- الاهتمام باحتياجات جميع أصحاب المصلحة بالجامعة وتوقُّعاتهم (ويشمل ذلك: الطلاب الحاليين، والطلاب المحتمل قيدهم، والمتخرجين بالفعل، وممثِّلي قطاع الأعمال)، مع الحفاظ على استمراريتهم بوصفهم شركاء، بما يقود نحو تطوير العلاقة إلى أشكالها الناضجة بصورة ملحوظة.

هـ- التخصيص في "المنتج" (تخصُّصات) لتلبية توقُّعات كلٍّ من الطلاب وسوق العمل؛

حيث تقدم هذه الجامعات الآن أكثر من (٤,٥٠٠) دورة دراسية، بما في ذلك التخصصات "الموضة" "Fashionable"، تلك التي تتماشى مع التوقعات الحالية أو المتوقعة لسوق العمل، على سبيل المثال: الأمن الداخلي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهندسة الميكاترونيكس Mechatronics، أو التخصصات الأساسية Original التي تُميِّز الجامعة عن الآخرين.

وعلى نحو عامٍّ؛ تتجه الجامعة الاستثمارية اليوم إلى استخدام منهج توفير التمويل اللازم عبر البُعْد التسويقي، أو النهج القائم على التسويق، من منطلق أنه يساعد على تعزيز المنافسة في الحصول على التمويل الخارجي؛ إضافةً إلى تحسين أداء الجامعة وجودة البحث والتطوير، فضلاً عن أن هذا النهج يسمح بالنظر بعيدًا إلى الأمام؛ حيث التركيز على مصالح المستهلكين، وإضافة وابتكار القيمة للخدمة. ومن ثَمَّ، القدرة على توليد الدخل الذاتي (Amran, et.al., 2014:127).

٦- *البُعْد الاتصالي التكنولوجي:*

وهذا البُعْد يرتكز على أساليب الاتصال السريعة Fast Communication، وتُعَدّ وسائل التواصل الاجتماعي؛ مثل: "الفيسبوك" Facebook، ذات أهمية خاصة بين أدوات التسويق في الجامعة الاستثمارية؛ حيث تُمكِّنها من التواصل مع المجتمع الخارجي، وإقامة وبناء علاقات مع الطلاب ومجموعات أصحاب المصلحة الآخرين، وسرعة ودقة الترويج لخدماتها وغيرها؛ مما تقدمه وسائل الاتصال الحديثة (Hall; Witek, 2016 :209).

كذلك من المهم أن يوجد في الجامعة الاستثمارية مكتبًا لنقل التكنولوجيا؛ حيث إن وجود مثل هذه النوعية من المكاتب يوفِّر الفرص والمعرفة والبصيرة حول أفضل السُّبُل للعمل مع الجامعة، كما يؤدي دورًا أكثر نشاطًا في مطابقة المصالح البحثية لقطاع الصناعة مع العلم الجامعي (Belfield,et.al.,2012:25-26)

٧- *البُعْد الاستقلالي:*

لعل مما يُمكِّن الجامعة الاستثمارية من القيام بوظائفها وأنشطتها المختلفة، بعيدًا عن التعقيدات والروتين الإداري الذي تعانيه الجامعات الحكومية، هو إقامة تنظيم أكاديمي وإداري وفنِّي مَرِن، يتَّصف بسهولة العمليات والإجراءات، والحرية الأكاديمية المسئولة. فالجامعة الاستثمارية ينبغي أن يسودها مناخ علمي وثقافي

يساعد على التحصيل الدراسي، وتنمية قدرات الطلبة، وصقل هواياتهم المختلفة، فضلاً عن الانفتاح وعقد الشراكات والقيام بالاستثمارات الفعَّالة.

وتأخذ طبيعة ومدى تفويض السلطة لمؤسسات التعليم العالي أشكالاً مختلفة. ووَفْقًا لاستجابة السياسات لتدابير الترشيد في مجال التعليم العالي. وهو ما يعتمد في جوهره على كيفية قيام كل بلد بتصنيف وتفويض السلطة الحرِجة بين الدولة ووزارات المالية والتعليم العالي، ومجالس إدارة الشركات العامة. وعلى وجه العموم فإن قدرة قادة الجامعات على توليد الإيرادات غير الحكومية، بما في ذلك الرسوم والعقود والعمل الخيري، فضلاً عن استخدام الموارد المتاحة بأكثر الطرق فعاليةً؛ يحتاج إلى استقلالية الجامعة. مما يُخفِّف الضغط على الميزانية الحكومية، ويمنحها مرونة الحركة ومسئولية الاستجابة، وفعالية استغلال واستثمار مواردها (Johnstone, 2015:5-6).

٨- البُعْد الترشيدي/التطويري:

يرتبط هذا البعد بسابقه، فهو يتعلق بجانب تحديد الحوكمة والرقابة المالية، وتحديد أولويات الإنفاق، وخفض التكلفة، وهو ما قد يتطلب بُعْدًا أو جانبًا آخرَ وهو الجانب التطويري. فقيام الجامعة بصرف النفقات العامة يستدعي منها تقديرًا والتزامًا بضوابط محدَّدة؛ حتى يؤتي الإنفاق ثماره المرجوة، وأيًّا كانت هذه الضوابط؛ فإنها تستهدف في مجملها تحقيق المنفعة العامة، وتوخِّي الاقتصاد في النفقات، وإحكام الرقابة على الإنفاق، وهو ما يتطلب بدوره وجود خطط وأهداف واضحة (محمد،٢٠١٠: ٢٠).

وفي سوق التعليم العالي الذي يشهد تنافُسية متزايدة؛ تُركِّز المؤسسات على تحسين المرافق، كمباني الإسكان الجامعي، ومكاتب هيئة التدريس، وقاعات الطعام، والمباني الأكاديمية، والمختبرات، والمرافق الرياضية، والبِنْية التحتية الأخرى في الحرم الجامعي؛ لجذب واستبقاء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ذوي الجودة العالية (KPMG Government Institute, 2015:1).

إن مؤسسات التعليم العالي يجب عليها أن تسعي إلى تحقيق الكفاءة، أو إيجاد حلول بشأن ترشيد التكلفة. ويمكن أن تشمل هذه الحلول، سواء فرضتها الحكومات أو التي تضطلع بها طواعيةً الجامعاتُ: زيادة أحجام القاعات، والأعباء التعليمية، وتأجيل الصيانة، والاستعاضة بأعضاء هيئة التدريس بدوام جزئي وبتكلفة أقل عن أقرانهم بدوام كامل وتكلفة أعلى، وحذف البرامج الأكاديمية ذات الأولوية المنخفضة.

ويعتقد معارضو تقاسم التكاليف في بعض الأحيان أنه إذا قامت الحكومة برفع الضرائب على الأثرياء والشركات الغنية، أو تقليل الهدر في الإنفاق على بعض القطاعات،أو تقليص أجور العاملين فيها؛ سيكون هناك ما يكفي للتعليم العالي دون الحاجة إلى فرض رسوم تعليمية مثيرة للجدل، أو لسياسات مكلفة وغير فعَّالة. كما أن ذلك يُعَدّ ضارًّا من الوجهة العملية، من أجل زيادة المشاركة والوصول إلى التعليم العالي (Johnstone,2015:17)، وعلى الرغم من ذلك يُعَدّ بُعْد التطوير والترشيد أحد الخيارات الأساسية أمام الجامعة الاستثمارية، لتحقيق استثمار وعائد إضافي بالتطوير، أو تقليل معدلات الهدر للموارد بالترشيد. وهذا وذاك يُعَدّ بوجهٍ عامٍّ سمةً أساسيةً للجامعة المعاصرة، بصرف النظر عن مدى حاجتها للتمويل.

رابعًا: أنماط ومصادر التمويل والاستثمار في الجامعة الاستثمارية:

يجب أن تقوم الجامعة الاستثمارية على تدعيم وسائل التمويل الذاتي؛ فهي جامعة ريادية، تقوم بجميع النشاطات الإنتاجية والخدمية المُدِرّة للدخل، وقد لخص (خربوش،٢٠٠٦:٨٢) أوجه التمويل والاستثمار التي ينبغي أن تقوم بها في الآتي:

- القيام بالأبحاث والدراسات والاستشارات المدفوعة لقطاع الأعمال، وكذلك المؤسسات الحكومية.
- القيام بكل الخدمات التي تُعزِّز التفاعل فيما بينها وبين المجتمع، وهو ما يُسمَّى بخدمة المجتمع؛ كعقد الدورات والندوات والتعليم المستمر والنشاطات الثقافية والاجتماعية والعلمية وغيرها.
- إنشاء صناديق استثمارية؛ لتقوم بممارسة الأنشطة التجارية والاستثمارات المالية المربحة.

كذلك يمكن للشركات الاقتصادية أن تؤدي دورًا مهمًّا في تمويل التعليم العالي؛ عن طريق إلزامها بدفع بعض الضرائب لصالح الجامعات، كما يمكن تقديم بعض الحوافز للشركات لتشجيعها على المشاركة في التمويل؛ مثل: الاستثناء من دفع الضرائب، ويتم ذلك في بعض الدول، مثل: الصين وبتسوانا وتركيا، وقد فرضت حكومة كوريا الجنوبية ضريبة تعليمية لمدة خمسة سنوات على مبيعات بعض الشركات، وكانت هذه الضريبة تمول تقريبًا (١٥٪) من نفقات وزارة التعليم (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، ٢٠١٢:٧٣).

تأسيسًا على ما سبق أعلاه؛ يحتاج فكر إدارة الاستثمارات في الجامعات ووَفْقًا للتخطيط الاستثماري، إلى تقرير ما إذا كانت الجامعة الاستثمارية تريد الاستثمار

بغرض تحقيق عوائد ودخول إضافية، أم الاستثمار من أجل النمو والزيادة أو كليهما. ومن ثَمَّ تنقسم الاستثمارات وَفْقًا للأصول إلى نوعين: أصول/ إيرادات نمو Growth Assets، أصول/ إيرادات دخل Income Assets، وأصول النمو مصمَّمة لتوفير معظم عائداتها في شكل نمو رأس المال مع مرور الوقت؛ لذا يُفضَّل فيها الإطار الزمني الأطول؛ حيث تميل عوائدها إلى التقلُّب على المدى الأقصر. أما أصول الدخل فهي تُقدِّم في المقام الأول عوائدها في شكل دَخْل، وتشمل الاستثمارات النقدية، وتميل أصول الدخل إلى توفير عوائد أكثر استقرارًا (Vanguard Asset Management Limited, 2015:8).

ويلخص (Johnstone,2015:10) المصادر التمويلية والاستثمارية الممكنة للجامعة الاستثمارية، والتي يمكنها سد الفجوة بين التكاليف والإيرادات، في خمسة مصادر، هي:

١- تقاسم التكاليف: في شكل الرسوم الدراسية (التي تغطي جزءًا من تكاليف التعليم)، ورسوم ما يمكن أن يحدث من تكاليف الغذاء والإقامة الحكومية أو المؤسسية، بالإضافة إلى النفقات التعليمية الأخرى ذات الصلة كالكتب، والوصول إلى الكمبيوتر، وما شابه ذلك.

٢- المِنَح البحثية المموَّلة من الحكومة أو من الخارج: حيث تستفيد بشكل رئيس بعض البرامج البحثية في بعض الكليات أو الجامعات، ولكن قد تفعل قليلاً من تحسين التقشُّف العام، سواء للجامعة المتلقية أو لنظام التعليم العالي في البلد ككلٍّ.

٣- ريادة الأعمال التعليمية: ممثَّلة في دورات تعليمية وتأهيلية قصيرة يشتد الطلب عليها في مجالات؛ مثل: اللغة الإنجليزية، والإدارة، والمحاسبة، وإدارة نظم المعلومات. وهي قد تفيد بعض أعضاء الإدارات وأعضاء هيئة التدريس أكثر من الجامعة ككلٍّ أو المؤسسات ذات القوة السوقية الأقل.

٤- البلدان المانحة: التي يمكن أن تكون مصدرًا للإيرادات لبعض الجامعات وفي عدد قليل من الدول النامية، والبلدان المانحة في الغالب تتمثل في: (الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وألمانيا، وفرنسا، والسويد، والنرويج، واليابان)، والوكالات المانحة الرئيسة مثل: (البنك الدولي، وبنك التنمية الأفريقي، والاتحاد الأوروبي). وتتسم هذه المصادر بأنها غير منسَّقة وغير مستمرة.

٥- العمل الخيري: وهو ناجح في كثير من الدول؛ كالولايات المتحدة، ومعتدل النجاح في المملكة المتحدة، وعدد قليل من البلدان ، ولكنه يُحقِّق أدنى قدر من النجاح أو لا يحقق مطلقاً في بعض البلدان، ولا يُرجَّح أن يكون مصدرًا كبيرًا من

الإيرادات التشغيلية لمعظم الجامعات في العالم.

وفيما له علاقة بالعمل الخيري، وكمصدرٍ للتمويل والاستثمار في الجامعة الاستثمارية، ما يتعلق بجانب الأوقاف، فهي يمكن أن تكون مصدرًا حيويًّا لتمويل التعليم الجامعي واستمرارية الأعمال التشغيلية، خاصةً عندما يتم إدارتها واستثمارها على نحو جيد. ولعل هذا من مكامن نجاحها في الولايات المتحدة، كما أن جذورها التاريخية في الفكر الإداري الإسلامي تؤكد ذلك، وقد أثبت التاريخ أنها كانت من أبرز مصادر الإنفاق على التعليم، وأفضل مداخل نشره في الدولة الإسلامية.

ولعل ما يؤكد قيمة الوقف كمصدر حيوي لتمويل التعليم الجامعي، لو أُحْسِنَ استثماره، ما أشار إليه (American Council on Education, 2014: 2-3) من أن الأوقاف تُقدِّم العديد من الفوائد، سواء على مستوى المؤسسة الجامعية أو المجتمع، ومن ذلك:

- توفير الاستقرار المالي: عندما تتقلب عائدات الكليات والجامعات مع مرور الوقت مع التغيُّرات في الالتحاق (الرسوم الدراسية)، ومصلحة المانحين (الهدايا)، والدعم العام (الدولة). والتغيُّرات في الأسواق المالية وإستراتيجيات الاستثمار. هنا يكون للأوقاف دورها في تخفيف أثر التقلُّبات الاقتصادية، وإنتاج تدفق مستقر نسبيًّا من الدخل.
- رفع مستوى الاستفادة من مصادر الإيرادات الأخرى: حيث إن الكليات والجامعات التي تتمتع بأكبر عدد من الأوقاف هي أيضًا الأكثر احتمالاً لعدم التشدُّد في قبول الطلاب بسبب ظروفهم المالية، ومن ثَمَّ تقديم ما يكفي من المساعدات المالية لتمكينهم من الالتحاق والاستمرارية. ويسمح الوقف أيضًا للجامعة بتوفير مستوى أعلى من الجودة أو الخدمة بسعر أقل مما كان ممكنًا.
- تشجيع استمرارية الابتكار والمرونة: حيث يتيح الوقف لأعضاء هيئة التدريس والطلبة إجراء بحوث ابتكارية، واستكشاف مجالات أكاديمية جديدة، وتطبيق تكنولوجيات جديدة، وتطوير أساليب تدريس جديدة، حتى وإن لم يكن التمويل القائم غير متاح بسهولة من مصادر أخرى.
- السماح بأُفُقٍ زمني أطول: فيمكن للمؤسسات في ظل الأوقاف أن تخطط إستراتيجيًّا لاستخدام تدفق أكثر موثوقية من الأرباح لتعزيز نوعية برامجها.

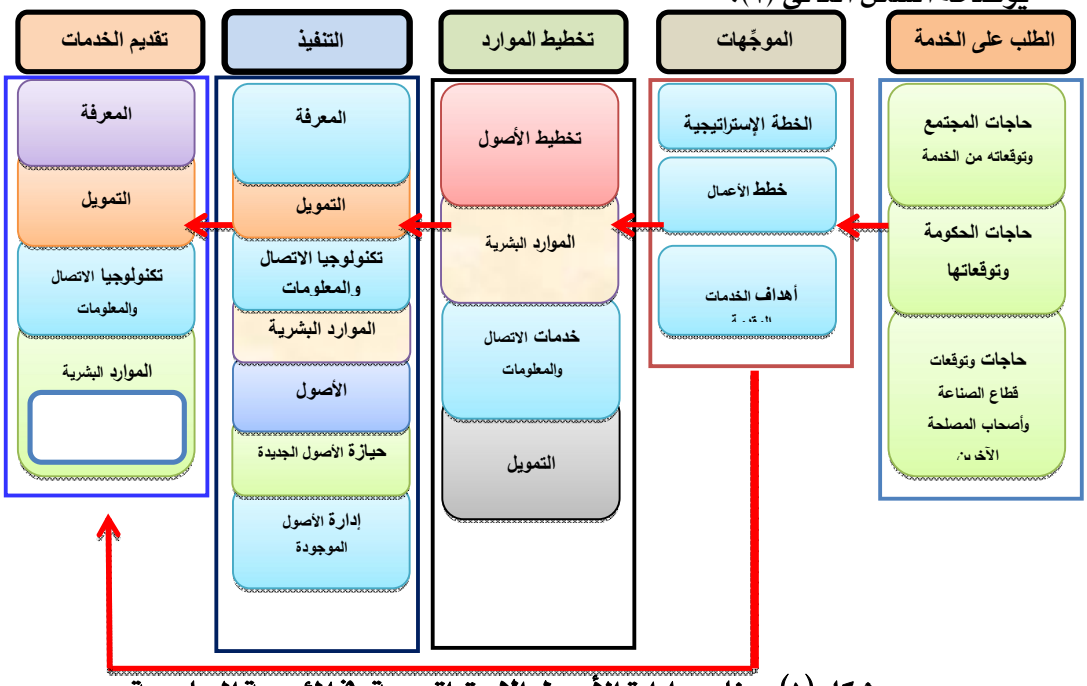
كما أنه من المصادر التمويلية التي لا تؤخذ - عادةً- في الاعتبار عند دراسة مصادر تمويل الجامعات، وقد يكون سبب ذلك هو إدراجها ضمنًا في المصادر الحكومية، ما يُسمَّى "الاقتراض" Borrowing، فبعض الجامعات الحكومية تلجأ إلى الاقتراض من

البنوك والهيئات لتشغيل أنشطتها أو للاستثمار؛ إلا أن الجامعات تتباين مواقفها حيال ذلك، فبعضها شديد التخوُّف من الديون، ويوافق فقط على اقتراض مبالغ محدودة جدًّا، وتكون فقط للاستثمارات الآمنة جدًّا، مثل: مساكن الطلاب، وترى بعض المؤسسات الأخرى أن الاقتراض فرصة لتحقيق استثمارات إستراتيجية بسرعة أكبر، ومع ذلك؛ يمكن أن يؤدي الاقتراض المرتفع إلى خفض مرونة التمويل والتعرُّض للمخاطر، كما أنه ليس هناك مستوى مثالي أو مستدام للاقتراض، إنما يعتمد على ظروف وطموح ودرجة الرغبة في المخاطرة لكل مؤسسة (New JNCHES Sustainability Issues Working Group, 2011:20-21).

خامسًا: إدارة الاستثمار ومخاطره في الجامعة الاستثمارية.

١- إدارة واستثمار الأصول الإستراتيجية:

تتكون إدارة الأصول في أية مؤسسة بوجهٍ عامٍّ، وفي المؤسسة الجامعية بوجهٍ خاصٍّ من مجموعة من العناصر المتكاملة، التي تؤدي دورًا حيويًّا في تخطيط أفضل الممارسات، وتوفير وإدارة وصيانة الأصول والتخلُّص منها في نهاية المطاف، وهو ما يوضحه الشكل التالي (١):



شكل (١): عناصر إدارة الأصول الإستراتيجية في المؤسسة الجامعية

المصدر: (CQ University, 2014:8).

ويمكن تناول ما ورد في الشكل السابق، على النحو التالي (CQ University, 2014:8-11):

أ- **الطلب على الخدمة:** تبدأ إدارة الأصول الإستراتيجية والاستثمار فيها بتحديد وتحليل متطلبات المجتمع وتوقُّعاته وأهدافه من الخدمة. وقد يتأثر ذلك بسياسة الحكومة، ومستويات التمويل الحكومي، والقرارات المتعلقة بمستويات أجور العاملين.

ب- **الموجِّهات:** توفِّر الخطة الإستراتيجية للجامعة أُفُقًا متوسطًا المدى، يمكن من خلاله قياس الأداء، وتحديد الوحدات والأقسام العلمية التي يمكن استخدامها لتوجيه الخطط الإستراتيجية. ومن الأمور الأساسية لوضع الخطط المؤسسية وإستراتيجيات تقديم الخدمات ترشيد الطلب على الموارد المتاحة. وإشراك مديري الموارد في التخطيط بما يحافظ على تقديم خدمات جيدة ويشجع الابتكار.

ج- **تخطيط الموارد:** يستهلك تقديم خدمات التعليم والبحث من قِبَل أية جامعة معظم مواردها. وسيكون من المهم أن تقوم الجامعة بعمليات جيدة لتحقيق الاستفادة المُثْلَى من الموارد المحدودة. ومن ثَمَّ، يعتبر تخطيط الموارد أمرًا أساسيًّا لجميع الأعمال الرئيسة؛ لما له من دور في دعم الموارد في دورة حياتها وفي تقدير الاحتياجات المستقبلية منها على المدى الطويل من الموارد.

د- **التنفيذ:** يتطلب تنفيذ إدارة الأصول الجامعية بكفاءة وفعالية فهمًا واضحًا لمسئوليات الملكية. وتشمل النتائج خططًا شاملةً لإدارة المرافق، والاستثمار الرأسمالي، وإدارة الأصول الموجودة وصيانتها، والتخلص منها أو تكييفها من أجل الاستخدام الجديد للأصول الفائضة.

هـ- **تقديم الخدمة:** يتمثل التركيز الرئيس لإدارة الأصول الإستراتيجية في تحقيق أو تقديم أفضل الخدمات من خلال إدارة الأصول بكفاءة وفعالية. ويتم قياس الأداء التقليدي من حيث المدخلات والتقليل إلى الحد الأدنى من الهدر. ولذلك ينبغي أن توجه مقاييس الأداء والمعايير المرجعية في خطط إدارة الأصول الإستراتيجية أساسًا لقياس النتائج أو المخرجات.

ويذهب (Levišauskait,2010:23-26) إلى أن إدارة الاستثمار في المؤسسة الجامعية، سواءً ما يتعلق منها بإدارة الأصول المادية أو الفكرية، تقوم على مجموعة الخطوات والإجراءات، تتضمنها خمس مراحل، هي:

أ- **وضع سياسة الاستثمار:** إن وضع سياسة الاستثمار هو الخطوة الأولى - على سبيل المثال- يمكن أن يحدد متوسط العائد للاستثمار (١٥٪)، وتجنُّب أكثر من

(١٠٪) الخسائر. إن تحديد مستوى تحمُّل المخاطر هو الهدف الأكثر أهمية، فكلُّ مستثمرٍ يرغب في كسب أعلى عائد ممكن، ولكن لأن هناك علاقة إيجابية بين المخاطر والعائد، فإنه ليس من المناسب تحديد الأهداف الاستثمارية فقط، بل ينبغي تحديد أهداف الاستثمار من حيث المخاطر والعائد على حدٍّ سواء.

ب- **تحليل وتقييم الأدوات/الأصول الاستثمارية**؛ لإدراجها في حافظة الاستثمارات المحددة، وهو ما يعتمد على الأهداف المرجوّة من الاستثمار، والفئات المحتملة للأصول. وتنطوي هذه الخطوة على دراسة وتحليل العديد من أنواع الاستثمار ذات الصلة.

ج- **تشكيل محفظة استثمارات متنوعة**: ومحفظة الاستثمار هي: مجموعة من الأدوات/الأصول الاستثمارية، التي يتم تشكيلها لتحقيق الأهداف الاستثمارية المحدَّدة. وفي مرحلة تشكيل المحفظة تحتاج قضايا الانتقائية، والتوقيت، والتنويع إلى أن تكون موضع اعتبار.

د- **مراجعة المحفظة**، تتعلق هذه المرحلة بالمراجعة الدورية للمراحل الثلاث السابقة؛ لأنه مع مرور الوقت يمكن للمستثمر الذي لديه أُفُق استثماري طويل الأجل أن يغير أهدافه الاستثمارية، وهذا يعني بدوره أن الحافظة المكوِّنة بشكلٍ ما حاليًا قد لا تكون كذلك بعد فترة من الزمن، بل وقد تتناقض مع الأهدافً الاستثمارية المستجدة، وقد يكون على الجامعة تشكيل محفظة جديدة.

هـ- **قياس أداء الحافظة وتقييمه**، ليس فقط من حيث العوائد المتحققة، ولكن أيضًا تقييم مخاطر المحفظة، فقد تكتشف مخاطر تستدعي العودة إلى المعايير المرجعية. والمعيار هنا هو مستوى أداء مجموعة محدَّدة سلفاً من الأصول، تم الحصول عليها لأغراض المقارنة.

٢- *إدارة مخاطر الاستثمار:*

تكاد تتفق أغلب الأدبيات على تعريف المخاطر بأنها: معدل الاختلاف بين النتيجة الفعلية المتحققة من الاستثمار وبين النتيجة المتوقعة، فلكل استثمار عائد، وقد يكون موجبًا وقد يكون سلبيًّا، ذلك لأن العائد هو الأرباح الجارية للاستثمار مضافاً عليها الأرباح أو مطروحًا منها الخسائر الرأسمالية حسبما الحال، وفي حين أن لكل استثمار عائد؛ فإن لكل استثمار أيضًا درجة من المخاطرة يتعرض لها؛ فبعض أدوات الاستثمار درجة المخاطرة لديها قليلة، وبعضها ينطوي على درجة كبيرة من المخاطرة، أي: أن المحصلة النهائية وجود درجة من المخاطرة مهما قلت (نوفل،٢٠٠٣: ٤٨).

إن ثمَّة احتمالاً بأن العائد المتوقَّع مستقبلاً - كما سبقت الإشارة- يتحقق، ولكن بأقل من العائد المتوقَّع أن يتحقق، وهذا الاحتمال من الاختلاف بين العائد الفعلي والعائد الذي تم توقُّعه هو ما يعرف باسم "مخاطر الاستثمار" Investment Risks. وبالتالي؛ فإن كل استثمار ينطوي على بعض المخاطر المحتملة Potential Risks، فما هو متوقَّع من الاستثمار، قد تتنوع احتمالاته، ما بين عائد أعلى أو أقل من المتوقع، أو قد لا يتحقق مطلقاً (أبو القمصان، ٢٠٠٤: ١٠٥).

وعلى صعيد المؤسسة الجامعية؛ نجدها تضطلع بأنشطة تعليمية وبحثية وتجارية عبر طائفة واسعة من التخصُّصات المتعددة والحقول والبيئات، وتخلق هذه المجموعة الواسعة من الأنشطة مخاطر متنوعة ومعقدة، فضلاً عن ثروة من الفرص المتاحة، ومن ثَمَّ؛ فإنَّ فهم وإدارة المخاطر المرتبطة بهذه الأنشطة والبيئات، وإيجاد أحدث الفرص عملية صعبة وحرجة؛ للحفاظ على سمعة وموارد الجامعات، وهنا تدرك الجامعات المتقدمة التي تسعى لاستثمار كافة مواردها أن إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من الإدارة الرشيدة.

وتجدر الإشارة إلى أن ممارسات إدارة المخاطر في التعليم العالي هي أقل تطورًا بكثير من تلك الموجودة في عالم الأعمال، فهي ليست مفهومة جيدًا لدى بعض قادة مؤسسات التعليم العالي، في الوقت الذي تواجه فيه هذه المؤسسات مخاطر معقدة، وخاصةً المخاطر المالية، فهذه المخاطر قد تؤدي إلى خسارة الموجودات، لذا لابد من إيجاد سبل لكيفية التغلُّب على المخاطر المالية في الجامعات من أجل تجنُّب الضغط على المزايا الداخلية، وتجاوز سلبيات المخاطر الحالية والمستقبلية، وضرورة إعداد برنامج لإدارة المخاطر وخاصة المخاطر المرتبطة ببعض الأنشطة، والحصول على فرص كبيرة وجديدة واستثمارها؛ مما يساعد في الحفاظ على هذه المؤسسات وحماية سمعتها ومواردها (Chang Wu; et.al., 2017:44)

الجزء الثالث: مصادر التمويل والاستثمار في الجامعات السعودية:

أشار (الدقي، ٢٠١٥ :٢٠) أنه يمكن تصنيف تمويل التعليم العالي في المملكة السعودية إلى نوعين (حكومي وغير حكومي)؛ حيث نصّت المادّة (٥٣) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات بأن تكون إيرادات كل جامعة من الاعتمادات التي تخصص لها في ميزانية الدولة، و التبرعات والمِنَح والوصايا والأوقاف، وريع أملاكها وما ينتج عن التصرّف فيها؛ أي: إيرادات تنتج عن القيام بمشروعات البحوث أو الدراسات أو الخدمات العلمية للآخرين.

ويمكن تصنيف أبرز مصادر التمويل والاستثمار في الجامعات السعودية على النحو التالي:

أولاً: مصادر تمويل واستثمار حكومية:

بالنظر إلى تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية؛ نجد أن مورده شبه الكامل من الميزانية العامة للدولة، وفي هذا السياق نجد - على سبيل المثال- جامعة الملك خالد - وهي تُعَدّ من الجامعات الناشئة- ؛ حيث قَدَّرت مخصصات جامعة الملك خالد في ميزانية عام (١٤٣٧/١٤٣٦) بمبلغ (٣,٢٥٠,٧٧١,٠٠٠) ريالا سعوديا، وبذلك تعتبر في المرتبة الرابعة بعد جامعات: الملك سعود، والملك عبد العزيز، والإمام محمد بن سعود؛ من حيث إجمالي المخصصات للجامعات السعودية الحكومية المعتمدة في الميزانية التي تم تخصيصها لقطاع التعليم العام والتعليم الجامعي وتدريب القوى العاملة (السعودية، وزارة التعليم:١٤٣٧).

ويشير الواقع إلى أن تمويل التعليم العالي بوجهٍ عامٍّ في المملكة العربية السعودية يكاد يعتمد اعتمادًا كليًّا على ميزانية الدولة، التي تعتمد مواردها بصفة أساسية على النفط كثروة أساسية من ثرواتها الطبيعية. وهذا الاعتماد بدوره يترتب عليه تأثُّر الإنفاق الحكومي على التعليم العالي بالسلب، إذا ما طرأ أي تأثير سلبي على هذه الثروة (باجري،١٤٢٢: ٥). فقد دفع تراجع أسعار النفط في الآونة الأخيرة بالحكومة السعودية إلى إعادة تقييم التزامات الإنفاق الحكومي، الأمر الذي دفع بدوره وزارة المالية إلى وضع مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق إصلاحات هيكلية واسعة النطاق في الاقتصاد الوطني، وتقليل اعتماده على النفط على وجه التحديد، فضلاً عن الحد من البيروقراطية وتحسين المساءلة، كما تضمنت المقترحات تهيئة بيئة استثمارية تسهم في إيجاد فرص عمل جديدة في القطاع الخاص، واقامة شراكة بين القطاعين العام والخاص وغير المستهدف للربح، وتحسين القدرة التنافسية للاقتصاد والتكامل مع الاقتصاد العالمي. وهذه الإصلاحات تُشكِّل في جوهرها جزءًا لا يتجزأ من رؤية المملكة (٢٠٣٠)، التي نُشرت في عام (٢٠١٦) (Britton, 2016:3).

ثانيًا: مصادر تمويل مرتكزة على الاستثمار وتحقيق الفوائض المالية:

في ضوء ما سبق، تشكَّل اتجاه لتنويع مصادر تمويل الجامعات، مع الحرص على التقليل من الهدر المالي، وتشجيع المشاركة المجتمعية في تنويع مصادر التمويل، ويأتي في مقدمة وسائل التمويل الذاتي للمؤسّسات الجامعيّة، ما يتمثل في الاستثمارات الخاصّة فيما تملكه الجامعات من أصول، كالأملاك العقارية أو مراكز أبحاث، أو بما تساهم به جهات أو أفراد من القطاع الخاصّ أو من المجتمع في تمويل البحث؛ مثل: دعم

الكراسي البحثية (الدقي،٢٠١٥: ٢١). كذلك كان من التغيُّرات التي لحقت بالتعليم العالي السعودي، استجابة لرؤية (٢٠٣٠)، أو ترشيدًا في النفقات، ما تمثَّل في طرح اقتراح بإضفاء الطابع اللامركزي في نظام التعليم العالي، من منطلق أن ذلك يؤدي إلى مزيد من الاستقلال المالي الذاتي لمؤسسات التعليم العالي، والتوجُّه نحو الاستثمار وامتلاك الجامعات لشركات برأس مال تدرُّ لها أرباحًا.

ومن التطبيقات العملية لتوجه الجامعات السعودية نحو التمويل الذاتي والاستثمار نورد:

١- مبادرة أودية التقنية بالجامعات للابتكار والتسويق والشراكة:

حصلت مبادرة "أودية التقنية" بالجامعات على الموافقة بإنشاء أربع شركات أودية تقنية، وهي: وادي الظهران بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، ووادي الرياض للتقنية بجامعة الملك سعود، ووادي جدة للتقنية بجامعة الملك عبدالعزيز، ووادي مكة للتقنية بجامعة أم القرى، وتسعى وزارة التعليم العالي من خلال هذه المبادرة إلى تأصيل مبدأ الاقتصاد المعرفي، وإيجاد آلية تنفيذية واقعية لتحقيق خطط وتوجُّهات المملكة نحو الاقتصاد المعرفي، ولتعزيز الشراكات بين القطاع الخاص والجامعات؛ لتبني اختراعات وابتكارات أعضاء هيئة التدريس وطلاب الجامعات؛ لما تتمتع به الجامعات السعودية من عقول وخبرات وأبحاث تطبيقية صالحة لتحويلها لشركات ولمنتجات اقتصادية وذات جدوى وفعالية. وكان من أبرز الأهداف الاستثمارية لهذه المبادرة - كما ذكرها(مجلس التعاون لدول الخليج العربية،٢٠١٦: ٣٢)- ما يلي:

- تنويع الاستثمارات في مجالات المعرفة، وتصنيع ونقل وتوطين التقنية، وتطويرها بما يخدم الاقتصاد الوطني واحتياجات التنمية المستدامة.
- تعزيز التعاون بين الجامعة ومراكز الأبحاث والتطوير في الشركات المحلية والعالمية.
- إيجاد بيئة محفِّزة وجاذبة للشركات الاستثمارية المحلية والعالمية المختصة في مجال البحث والتطوير.
- تنمية الموارد الذاتية للجامعة؛ بما يحقق الاستقرار المالي لها.
- تنمية الأصول، واحتضان إنجازات المبتكرين واستثمارها.
- تقديم برامج حاضنة لتمويل الابتكارات والاختراعات الإبداعية الابتكارية؛ لتحويلها إلى منتج اقتصادي يمكن إنتاجه من خلال إنشاء شركات لصناعته وتسويقه.
- تأسيس بيوت الخبرة وحاضنات الأعمال وحدائق المعرفة والاستثمار فيها.

- تحفيز الاختراع وابتكار النماذج الصناعية واستثمارها، ودعم حفظ حقوق الملكية الفكرية لأصحابها.

وعلى سبيل المثال: نجد تجربة شركة وادي مكة للتقنية، كشركة استثمارية قابضة، تمتلكها بالكامل جامعة أم القرى، تُشكِّل الذراع الاستثماري في الناتج العلمي والتقني والمعرفي من الأبحاث والابتكارات العلمية التي ينتجها الحراك المعرفي بالجامعة، أو الناتجة من الأبحاث المشتركة مع مراكز البحوث للشركات الصناعية القائمة في وادي مكة للتقنية. وتمتلك الشركة رأسَ مالٍ مسجلاً (١٠٠) مليون ريال سعودي، وقد تمت الموافقة على تأسيسها بموجب المرسوم الملكي في عام (١٤٣٣هـ). وتسعى الشركة إلى المساهمة الفعَّالة في تطوير الاقتصاد القائم على المعرفة، عبر الشراكة بين المؤسسات التعليمية والبحثية ومجتمع الأعمال؛ لغرض نقل التقنية وتوطينها وتطويرها بما يخدم الاقتصاد الوطني ويحقق التنمية المستدامة، وتوفير بيئة محفِّزة وجاذبة لمراكز الأبحاث والتطوير في الشركات المحلية والعالمية؛ لتعزيز التعاون مع الجامعة وتطوير النشاط العلمي والتحول التجاري للبحث العلمي والابتكار، وذلك عن طريق تحقيق هدفين رئيسين؛ الأول: استثمار مخرجات البحث العلمي والابتكار وتحويلها إلى منتجات ذات مردود اقتصادي. أما الهدف الثاني فهو: الإشراف على إنشاء وإدارة وادي مكة للتقنية (حديقة العلوم والتقنية بالجامعة) (الشبكة السعودية لحاضنات الأعمال،٢٠١٥: ٨)، وتشتمل شركة وادي مكة للتقنية على عدة خدمات ومرافق، بالإضافة إلى مركز الشركات الناشئة، ومنها: "مركز الابتكار" الذي يهدف إلى تحويل الأفكار الابتكارية إلى منتجات ذات جدوى اقتصادية، من خلال توفير الموارد والخبرات التقنية والمساحات المكتبية، وهناك برنامج "مسرعة الأعمال"، الذي يساعد ريادي الأعمال على تخطيط وتنظيم مشروعاتهم التجارية بما يساعدهم على دخول السوق بشكل احترافي. بالإضافة إلى ذلك، يقدم البرنامج للمشروعات والشركات المبتدئة عددًا من الخدمات كتوفير مساحات للعمل، وتقديم الدعم المالي والإرشاد، والتدريب طوال مدة البرنامج، وهناك برنامج "رأس المال الجريء"، ويهدف إلى الاستثمار في الشركات الناشئة لتحقيق النمو والاستدامة؛ من خلال ربطها بشبكات المستثمرين (شركة وادي مكة للتقنية،٢٠١٥: ٧).

وخلال بضعة أعوام استطاعت شركة "وادي مكة للتقنية" إنشاء منصة تستثمر في الأفكار وتبتكر منتجات جديدة، من خلال مركز الابتكار لتحويل الأفكار إلى منتجات ذات جدوى اقتصادية، إضافةً إلى إقامة مصنع لتصميم النماذج الأولية للمنتجات، وصندوقًا لرأس المال الذي يستثمر في الشركات الجديدة. وقد جمعت

جامعة أم القرى في مكة المكرمة خلاصة مبتكريها في هذا الوادي، الذين تحولت البحوث العلمية على أيديهم إلى منتج حقيقي. وتركز الشركة على ابتكار تطبيقات ومنتجات تقنية تتلاءم مع احتياجات موسمي الحج والعمرة، وقد أصبح بعضها يُستعمل في إدارة الجموع، والتحكم في الحركة المرورية داخل المشاعر المقدسة، إضافةً إلى تقنيات المدن الذكية والرعاية الطبية (وزارة التعليم العالي،٢٠١٥: ٥- ٦).

٢- التوجه نحو تعزيز دور الوقف التعليمي في التمويل والاستثمار:

تؤدّي الأوقاف Endowments دورًا مهمًّا في تمويل التعليم فى المملكة العربية السعودية، فهي سبيل من سُبُل مشاركة القطاع الخاصّ في التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وتوجد العديد من التجارب الناجحة للأوقاف التعليمية فى المملكة، بل إن توجُّه مختلف الجامعات السعودية أصبح متناميًّا نحو تعزيز دورها، كما هو الحال في تجربة جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن؛ حيث بلغت قيمة أوقاف جامعة الملك سعود مليارًا وستمائة وخمسين مليون ريال سعودي، وارتفعت لتبلغ أصول المرحلة الأولى ثلاثة مليارات ريال سعودي، وأوقاف جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ثلاثة مليارات ونصف (الدقي،٢٠١٥: ٤٤). وجامعة الملك خالد بدورها أيضًا تتجه بقوة نحو تعزيز دور الأوقاف في تمويل التعليم الجامعي، شأن الجامعات السعودية الأخرى.

وفي هذا الإطار تُعَدّ جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - على سبيل المثال- نموذجًا في الاستثمارات الجامعية وتنمية الموارد الذاتية - إنْ لم تكن تعبر عن توجُّه تسلكه الآن مختلف الجامعات السعودية، بما فيها جامعة الملك خالد- ؛ فقد أنشأت الجامعة "صندوق استثمارات الجامعة ومواردها الذاتية" (إثمار) (عام١٤٣٢/٣١هـ) كمدخل للتمويل الذاتي. ويعمل الصندوق على تنمية مصادر تمويل الجامعة بأساليب استثمارية متنوعة وذات جدوى اقتصادية، خاصةً التركيز على الاستثمار المعرفي، ويسعى الصندوق لتنمية تلك المصادر من خلال مسارين رئيسين؛ هما: مركز أوقاف الجامعة، ومركز استثمارات الجامعة الذاتية. بحيث يعمل كلٌّ منهما بشكل متوازي ومستقل بما يتفق وطبيعة كل مسار، وبما يضمن للجامعة موارد دائمة ومستقرة؛ للوصول إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي، الذي يعينها على القيام بمهامها، وتأدية رسالتها، ويمكنها من أداء دورها التنموي في المجتمع. وتتمركز أهداف الصندوق، كما ذكرتها (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٧) حول:

- تنمية موارد الجامعة الذاتية وأوقافها بطريق استثمارية حديثة وفعَّالة.
- تحقيق الاستقرار والاستدامة في موارد الجامعة.

- توفير خيارات وقفية واستثمارية متنوعة أمام رجال الأعمال والراغبين في التعاون مع الجامعة.
- تعزيز توجُّه الجامعة نحو إيجاد مصادر تعتمد على الاستثمار المعرفي.
- المشاركة في تمويل البرامج التعليمية والبحثية وبرامج خدمة المجتمع.
- الإسهام في تحسين مستوى الخدمات التي تُقدِّمها الجامعة لمنسوبيها وللمجتمع.
- التأكيد على تقوية علاقاتها وشراكاتها المحلية والدولية.
- تعزيز علاقات الجامعة بالقطاعين العام والخاص.

وفيما يتعلق بالمركز الأول (مركز أوقاف الجامعة)، فإنه يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتبلور حول (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،٢٠١٧).

- تنمية أوقاف الجامعة بطرق استثمارية حديثة وفعَّالة.
- تشجيع الممارسات المبتكرة الرامية لتنمية الموارد المالية للأوقاف.
- توفير خيارات وقفية واستثمارية متنوعة أمام رجال الأعمال والراغبين في التعاون مع الجامعة.
- تعزيز توجُّه الجامعة نحو إيجاد مصادر تعتمد على الاستثمار المعرفي؛ من خلال إيرادات الأوقاف.
- المشاركة في تمويل البرامج التعليمية والبحثية وبرامج خدمة المجتمع المعتمدة على إيرادات الأوقاف.
- تأسيس مركز معلومات متخصص في مجال إدارة واستثمارات الأوقاف.
- بناء شراكات إستراتيجية محلية وعالمية مع المراكز المتخصصة في مجال إدارة واستثمار الأوقاف.
- تقديم المشورة في مجال إدارة واستثمار الأوقاف.
- تقديم المشورة في مجال إعادة هيكلة الأوقاف المعطلة.
- إعداد الدراسات وخطط العمل لتأسيس الأوقاف الجديدة

٣- *التوسع في نظام الكراسي البحثية:*

إن الهدف المحدَّد وراء آلية كراسي البحث Research Chairs هو ضمان تركيز المصادر الكافية على مجالات ذات قيمة خاصة؛ لكونها أساسًا مجالاً راسخًا من الدراسة، أو لأنها تعالج مطلبًا اجتماعيًّا مُلحًّا، أو لأنها لا تمثل نطاقات جديدة

ومبدعة من المعرفة تفتقر لبنية تحتية متطورة. وجديرٌ بالذِّكر أن المتبرع للكرسي هو من يحدِّد مجال البحث والدراسة التي يجب أن يضطلع بها الكرسي، ومن ثَمَّ فهو يحتاج إلى إدارة حكيمة حتى لا يضر ذلك بأهداف الجامعة، حتى وإن كان تمويله لا يقع على عاتقها (العقيلي؛ همفريز،٢٠١٢: ١٢).

ولعل من نماذج ذلك جامعة الملك خالد؛ حيث تمتلك "كرسي الملك خالد للبحث العلمي"، والذي يأتي في مقدمة أهدافه: إنجاز المشروعات العلمية والدراسات الميدانية التي تخدم القضايا المعرفية والتنموية في منطقة عسير؛ والاهتمام باستقطاب الباحثين المحليين والدوليين من ذوي الخبرة والتميُّز العلمي؛ كذلك دعم البحوث والدراسات العلمية؛ وإقامة الصلات والروابط العلمية مع الهيئات والمنظمات والمؤسسات التعليمية المماثلة، داخليًّا وخارجيًّا؛ ودعم وتشجيع الإبداع والابتكار في مجالات عمل الكرسي، فضلاً عن خدمة البحث العلمي، وإثراء المعرفة، بزيادة الأبحاث والدراسات عن المملكة العربية السعودية عامة ومنطقة عسير خاصة (جامعة الملك خالد،٢٠١٧).

في ضوء ما سبق نجد أنه على الرغم من توجُّه الجامعات السعودية نحو تنويع مصادر التمويل والاستثمار؛ إلا أنها ما زالت متقاربة في التوجُّه أو الاعتماد على نفس أنماط المصادر تقريبًا، وليس أدل على ذلك من أن جُلَّ اعتمادها في تسيير أنشطتها يرتكز على التمويل الحكومي.

الجزء الرابع: بعض الخبرات الأجنبية في تنويع مصادر التمويل والاستثمار بالتعليم العالي:

إن استعراض خبرات بعض الدول الأجنبية في التمويل البديل والاستثمار، يهدف في المقام الأول إلى تعرف توجهاتها الاستثمارية، ومسارات التمويل البديلة التي سلكتها، الأمر الذي يفيد في اختيار وانتقاء أكثر هذه المسارات التمويلية والاستثمارية صلاحيةً للبيئة السعودية، ويمكن استعراض بعض هذه الخبرات على النحو التالي:

١- المملكة المتحدة:

بدايةً تجدر الإشارة إلى أن التعليم في المملكة المتحدة يعتبر خدمة وطنية تُدار محليًّا، وتُعَدّ اللامركزية من أهمّ سمات النظام التعليمي، وتتحمل السلطات المحلية بشكل شبه كامل مسؤولية تمويل التعليم وإدارته، وتتكفل هذه السلطات بحوالي (٤٠٪) من نفقات التعليم بجميع مراحله، وتساعد الدولة السلطات المحلية بحوالي (٥٥٪ - ٦٠٪) من هذه النفقات، وقد تصل هذه المساهمة إلى (٩٠٪) من المصروفات، وذلك في حالة عجزها عن تحصيل الضرائب. وتمثل الرسوم الدراسية، إلى جانب مساهمة المجلس البريطاني وما يمنحه الخواص المصدر الثاني للتمويل الجامعي

(المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١٥: ٣٦- ٣٧).

وفيما يلي بعض مسارات التمويل الذاتي والاستثمار في جامعات المملكة المتحدة:

أ- تعزيز دور صناديق الاستثمار:

تؤدي صناديق الاستثمار Investment Funds دورًا حيويًّا في تمويل التعليم العالي بالمملكة المتحدة، ومن ذلك - على سبيل المثال- صندوق الاستثمار والشراكة البحثية، لدعم الاستثمار في المنشآت والمشاريع البحثية في التعليم العالي بالمملكة المتحدة، وهو تحت إشراف مجلس تمويل التعليم العالي. ويسعى الصندوق إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسة، هي (UK،HEFCE, 2017:4):

١- تطوير/توفير مرافق وتسهيلات البحوث في مؤسسات التعليم العالي، وتمكينها من إجراء البحوث الرائدة في العالم.
٢- تشجيع الشراكات الإستراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي والمنظمات الأخرى الناشطة في مجال البحث.
٣- تحفيز الاستثمار الإضافي في بحوث التعليم العالي.
٤- تعزيز مساهمة قاعدة البحوث في النمو الاقتصادي.

وقد تم تأسيس الصندوق عام (٢٠١٢)، ومن أنشطته تخصيص (٥٠٠) مليون جنيه إسترليني لصالح (٣٤) مشروعًا، يمتد تنفيذها في الفترة ما بين (٢٠١٤ - ٢٠١٧)، كذلك جذب (١٠٣) مليار جنيه إسترليني من الاستثمارات من قطاع الأعمال التجارية والجمعيات الخيرية. وفي ميزانية عام (٢٠١٥) أعلنت الحكومة عن تمويل إضافي للصندوق قدره (٤٠٠) مليون جنيه إسترليني للفترة حتى عام (٢٠٢١)، ويتصل بذلك توفير تمويل للمشاريع البحثية، وتحقيق أهداف الصندوق تصل إلى (٢٠٠) مليون جنيه إسترليني تمتد حتى عام (٢٠٢٠) (UK, HEFCE, 2017:4-5).

ب- الشراكات وتعزيز التعاون مع مؤسسات المجتمع:

على صعيد التمويل الذاتي والاستثمار والشراكة، تكشف دراسة استقصائية أُجريت على (١٦١) مؤسسة للتعليم العالي في المملكة المتحدة أن (٩٣٪) منها تقدم دورات قصيرة مخصَّصة للشركات، وذلك في الحرم الجامعي أو في أماكن العمل. ومن الأمثلة على التعاون القوي بين الجامعات وأرباب الأعمال في مجالات تطوير الدورات أو تقديمها:

- مركز بحوث التصنيع المتقدم Advanced Manufacturing Research

Centre التابع لجامعة University of Sheffield، والذي يُقدِّم التلمذة الصناعية، وفرصة الحصول على برامج مموَّلة بالكامل؛ للحصول على الدرجة الجامعية وما بعدها، والمصمَّمة لتلبية احتياجات الشركات الصناعية من المهارات العملية والأكاديمية.

- تعاون جامعة The University of South Wales مع الخطوط الجوية البريطانية؛ حيث يتخرج الطلاب بعد الحصول على شهادة في هندسة صيانة الطائرات، والرخصة المهنية القياسية.
- الدورات التدريبية عالية المستوى التي تُقدِّمها The University of Derby في مجال تكنولوجيا المنتجات المعدنية، وتهدف إلى تلبية الاحتياجات من المهارات في صناعة المنتجات المعدنية؛ ويتم تصميم الدورة في شراكة مع منظمات الصناعة والهيئات المهنية الرائدة، وتجمع بين تطوير المهارات العملية واكتساب المعرفة (Universities UK, 2015-B:5).

كما يُعَدّ من أشهر نماذج الاستثمار والشراكة المجتمعية نموذج كلية/جامعة لندن الإمبراطورية (الكلية الإمبريالية للعلوم والتكنولوجيا والطب) Imperial College London فقد اتفقت مع مجموعة الابتكارات الإمبراطورية المحدودة Imperial Innovations Group plc، وهي إحدى الشركات الرائدة في مجال التكنولوجيا التجارية في المملكة المتحدة، على تطوير وحماية وتسويق التكنولوجيات الجديدة، من خلال الترخيص للشركات الراسخة أو تأسيس الشركات المبتدئة. في عام (١٩٨٦) بدأت المجموعة كمكتب لنقل الابتكارات من كلية لندن، وأصبحت شركة مملوكة بالكامل للجامعة في عام (١٩٩٧)، وبرأس مال (٢٦) مليون جنيه إسترليني، وفي عام (٢٠٠٦) أصبحت مسجَّلة باعتبارها شركة في سوق الاستثمار في بورصة لندن، بل وأصبحت شركة مدرجة بوصفها أول مكاتب نقل تكنولوجيا الجامعة. ومنذ عام (٢٠٠٥/٢٠٠٦) أسفرت الابتكارات عن حوالي (٢٠٦) مليون جنيه إسترليني، خلال خمس سنوات من الاكتتاب في عام (٢٠٠٦). وقد استثمرت الشركة ما مجموعه (٨٣) مليون جنيه إسترليني. وقد رفعت استثماراتها من (٧٨) شركة استثمارية، تزيد قيمتها على (٣٠٠) مليون جنيه إسترليني. كما أن لدى الشركة إستراتيجية مستقبلية مع كلية لندن الإمبراطورية تمتد إلى عام (٢٠٢٠)، والتي بموجبها تتصرف لتكون بمثابة مكتب رئيس لنقل تكنولوجيا الجامعة، ولها الحق في الملكية الفكرية الناشئة عن البحوث، وقد أصبح للشركة قدرة كبيرة على تسويقها، كما تستثمر في تدفُّقات التكنولوجيا في مجال الرعاية الصحية والطاقة والهندسة والبيئة. وفي عام (٢٠١١) قامت الشركة بتخصيص مبلغٍ إضافيٍّ قدره (١٤٠) مليون جنيه إسترليني، مما مكَّنها من تسريع

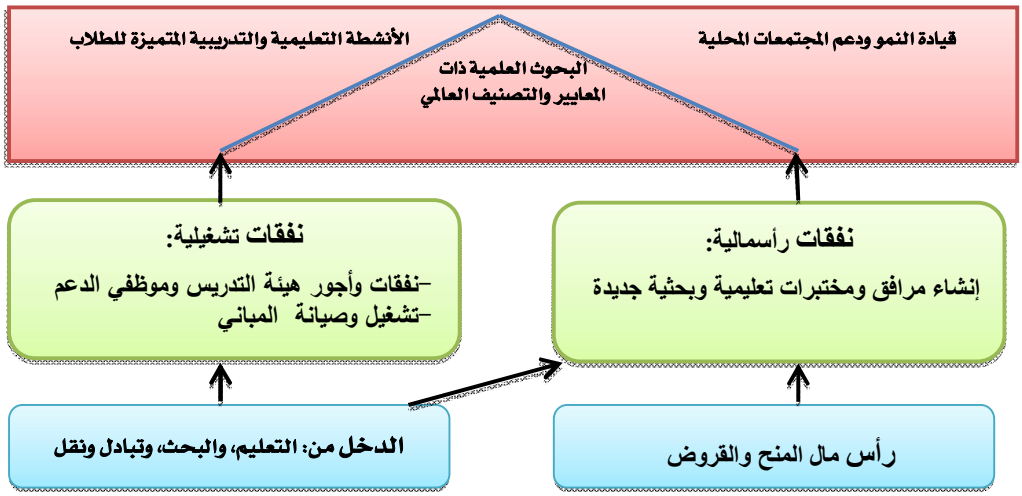
النشاط الاستثماري وزيادة حجم استثماراتها وتوسيع نطاقها، لتشمل الشركات التي تدعمها شركتها مع كامبريدج إنتيربريس Cambridge Enterprise، أوكسفورد سبين Oxford Spin. وقد أصبحت إستراتيجية الشركة هي: استثمار مبالغ أكبر والحفاظ على شراكاتها على مدى زمني أطول؛ لتحقيق أقصى قدر ممكن من القيم. قصة هذه الشركة هي فريدة من نوعها في نقل التكنولوجيا، وإضافة حاضنات الأعمال التجارية، ومد الذراع الاستثماري (Belfield, et.al., 2012:24-26).

ج- رسوم الطلاب الدوليين:

يعتمد نظام التعليم العالي في المملكة المتحدة الرائد عالميًّا على اجتذاب واستبقاء الطلاب، والموظفين الرواد في العالم. ويُعَدّ الأكاديميون من بين أكثر الفئات الجامعية حراكًا ودولية للتدريس والبحث، وكثيرًا ما يتحركون بين المؤسسات وشركات القطاع الخاص، وعبر الحدود الوطنية عندما تنشأ فرص أكثر جاذبية. ومن المهم أن ندرك ذلك؛ فإن حزم الأجور والمكافآت الموجودة في جامعات المملكة المتحدة تخضع لقوى السوق، وعلى هذا النحو يجب أن تكون قادرةً على المنافسة لضمان استمرار التميز(Universities UK, 2015-A:2).

د-ترشيد النفقات وفعالية استخدام الموارد:

يشير الواقع إلى أن جميع الجامعات تقريبًا في المملكة المتحدة يأتي أغلب تمويلها من الجمعيات الخيرية، بالإضافة إلى زيادة الدخل من مجموعة واسعة من المصادر، وفي مقدمتها الاستثمار. وينطوي الإنفاق على نوعين من الإنفاق أو التكاليف، هما: تكاليف التشغيل اليومية "نفقات التشغيل"، لتوفير الخدمات للطلاب، وإجراء البحوث وترجمتها لصالح المجتمع. ثم "النفقات الرأسمالية"، وتشمل: الاستثمار في مساحات تعليمية ومرافق بحثية جديدة، أو تجديد المباني القائمة. أما ما لم ينفق (وهو قد يشكل هامش الدخل من الاقتصاد في النفقات أو فائضًا من الدخل)، فيُعاد استثماره مرة أخرى في تقديم خدمات عالية الجودة في المستقبل (Universities UK, 2017:9).



شكل (٢): أبعاد إدارة الدخل في جامعات المملكة المتحدة المصدر: (Universities UK, 2017:9).

٢- الولايات المتحدة الأمريكية:

يرتكز تمويل التعليم العالي والجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية على ثلاثة مصادر رئيسة، وهي: مخصّصات الحكومة الفيدرالية، وتصل حصّتها إلى نحو (١٢٪)، وتكون في شكل مِنَح أو عقود منافسة؛ وتساهم حكومات الولايات بحوالي (٢٧٪) من كلفة التعليم العالي، أما المصدر الثالث؛ فيرتكز على تبرّعات الهيئات المختلفة، والرسوم التعليمية وغيرها من مصادر التمويل، مثل: الوقف، ومساهمات هيئات قدماء خرّيجي الجامعات. ومن المعلوم أنّ الاعتمادات التي تخصّصها الحكومة للتعليم العالي لا تكفي لتغطية النفقات اللازمة لتسييره بالنظر لضآلة الموارد التي توفّرها مصادر التمويل الأخرى، فالقطاع الخاص، وتبرعات المجتمع المحليّ والمعونة الخارجية هي مصادر متقلّبة للتمويل (الدقي،٢٠١٥: ٣٨).

وتتفاوت نسب هذه المصادر ما بين ولاية وأخرى، بل وبين جامعة وأخرى داخل الولاية الواحدة. وفيما يلي أبرز مصادر تمويل الجامعات الأمريكية:

أ- التمويل الحكومي:

يشمل دعم التعليم العالي، سواء العام أو الخاص الذي لا يهدف للربح، التزامًا ماليًّا كبيرًا من جانب حكومات الولايات والحكومات المحلية - على سبيل المثال- في

عام (١٩٨٧) استثمرت حكومات الولايات والحكومات المحلية (٣٣,٣) مليار دولار، كدعم مباشر لعمليات مؤسسات التعليم العالي العامة والمستقلة التي لا تهدف للربح، وبحلول عام (٢٠١٢) أخذ دعم الدولة والمحليات في الارتفاع؛ حيث تم رصد حوالي (٨١,٢) مليار دولار (State Higher Education Executive Officers, 2013:17-18).

وتجدر الإشارة إلى أن دعم الحكومة الاتحادية للجامعات العامة - على نحو خاص- يسعى بشكل محدَّد إلى تحقيق هدفين رئيسين، هما: الدعم المالي للطلاب، خاصةً الطلاب من ذوي الدخل المنخفض. وتمويل بحوث ومشاريع محدَّدة، خاصةً في المجالات العلمية المتقدمة وذات الحاجة المجتمعية الماسة، وذلك من خلال برامج المعونات والمِنَح الاتحادية المشهورة، كبرنامج Pell Grant. كما يتضمن الأمر أيضًا قدرًا ضئيلاً جدًّا من الدعم التشغيلي العام لبعض المؤسسات الجامعية والكليات (Urahn, et. al., 2015:11).

كما تعبر العلاقة التمويلية بين الجامعات والدولة أو حكومات الولايات عن المسئولية المشتركة بين الدولة والطلبة وأُسَرهم. ومع ذلك؛ توجد علاقة عكسية بين تمويل الدولة والمعدل الذي يتم فيه زيادة الرسوم الدراسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية. فعندما توفر الدولة دعمًا إضافيًّا للتعليم العالي العام؛ تكون المؤسسات أكثر قدرة على التحكُّم في معدل زيادة الرسوم الدراسية. وعندما تقلل الدولة من تمويلها، تزيد المؤسسات الرسوم الدراسية للمساعدة في تعويض تخفيضات الميزانية (State Council of Higher Education for Virginia, 2016:5).

ب- الابتكار والشراكة كمصدر للتمويل:

تتوجه أغلب - إن لم يكن جميع- الجامعات الأمريكية إلى الاستثمار وتحقيق الاستدامة المالية ذاتيًّا، مرتكزةً في تحقيق ذلك على مسار تعزيز إدارة وتسويق مبتكراتها، فضلاً عن التعاون والشراكة المجتمعية. وفي هذا السياق نجد - على سبيل المثال- من نماذج الجامعات الاستثمارية البارزة: جامعة فينيكس University of Phoenix، والتي زاد عدد الملتحقين بها من الطلبة إلى حوالي (٥٧) ألفًا، خلال (٢٥) عامًا، بمعدل زيادة سنوية تصل تقريبًا إلى (٢٨٪)، غالبيتهم يدرسون للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، خاصةً أصحاب المناصب الإدارية في جميع التخصصات، ومن خلال تسويق التقنيات الحديثة (مركز الدراسات الإستراتيجية،٢٠١٠: ٧٥).

كذلك يُعَدّ وادي السيليكون في الولايات المتحدة نموذجًا فريدًا عندما تعمل

الشركات والجامعات العالمية جنبًا إلى جنب، لدفع امتداد المعرفة وتراكمها، فإنها تصبح محركًا قويًّا للابتكار والنمو الاقتصادي، وادي السيليكون Silicon Valley هو مثال حي لأكثر من خمسة عقود. فقد أنتج شبكة كثيفة من التعاون الغني والطويل الأمد في المنطقة، وأدى إلى ظهور تكنولوجيات جديدة بوتيرة متسارعة، فضلاً عن التحول في قطاع الصناعة، يلازمه تحديثًا لدور الجامعة. وهذا النوع من التعاون الإستراتيجي أصبح أولويةً قصوى، وفوائد هذا التعاون باتت واضحة، ومن ذلك: تعزيز مصادر التمويل الخارجي، وتعزيز فرص الأساتذة والخريجين للعمل على البحوث الرائدة، مع الحفاظ على التدريس والتعلم المتميز في مجال التخصص، وتقديم الحلول الناجحة لمواجهة الضغوط والتحديات العالمية (Belfield, et.al., 2012:6).

وتنتج معظم الشراكات بين القطاعين الجامعي والصناعي دَخْلاً للمؤسسة الأكاديمية المعنية، ولكن البعض من الشراكات الجامعية قام بذلك على نطاق أوسعٍ بكثير، وبطريقة شبه مكتفية ذاتيًّا، وفي هذا الصدد تُطوِّر عادةً كلُّ جامعة مجموعةً خاصة من المصالح والأهداف ونقاط القوة مع الشركاء؛ إلا أنه في كل الأحوال تحتاج الشراكة من هذا النوع إلى قواعد تحدد الالتزام المطلوب من الجانبين، لإنشاء وإدارة شراكات واسعة النطاق، ولتوفر تدفقات تمويل جديدة لا يستهان بها إلى الجامعة (Belfield, et.al., 2012:24).

ج- المِنَح والقروض الطلابية:

أخذت الحكومة الاتحادية اتجاه التحوُّل في الشكل السائد للمساعدة الطلابية من المِنَح إلى القروض؛ حيث لم تواكب المنح الفيدرالية القائمة على الحاجات الزيادات في تكاليف التعليم العالي للطلاب، ولكن الحجم الإجمالي للقروض الطلابية التي ترعاها الحكومة الاتحادية (ومعظمها مدعوم) قد ارتفع بشكل كبير، كما تمت زيادة التكلفة الفعلية لاسترداد القروض، عن طريق تقليص الإعانات المقدَّمة على القروض (على غرار الانخفاض في حجم المِنَح غير القابلة للسداد)، وقد يكون من خلال زيادة أسعار الفائدة، أو انخفاض في المدة الزمنية التي لا يتم فيها تحميل الفائدة، أو تخفيض عدد القروض التي يتم تسديدها، أو تحقيق استرداد التكاليف بفعالية من خلال تقليل حجم المجموعات، أو تخفيض حالات التخلف عن السداد (كما حدث في الولايات المتحدة في التسعينيات دون تغيير في معدلات الفائدة الفعلية التي يدفعها أولئك الذين يسددون على أي حال (Johnstone, 2008:20-21).

د- الأوقاف والتبرعات الخيرية :

يظل الوقف من المصادر الحيوية للجامعات الأمريكية في تغطية نفقاتها؛ حيث تتوافر بالولايات المتحدة الأمريكية خبرةٌ كبيرةٌ في هيكلة برامج الأوقاف، وتُقدّر قيمة الإيداعات الوقفيّة في جامعات الولايات المتّحدة الأمريكية بمليارات الدولارات. وقد سجلت أعلى وديعة وقفيّة في جامعة Harvard University، تليها Yale University، ثم Stanford. ويُقدّر عدد الجامعات الأمريكية التي تزيد إيداعاتها الوقفيّة على (٥) مليارات دولار بحوالي (٧) جامعات، بينما يصل عدد الجامعات التي تزيد أوقافها عن ملياري دولار إلى (٢٦) جامعة، وتصل الجامعات التي تزيد أوقافها عن مليار دولار إلى أكثر من (٥٠) جامعة (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١٥: ٣٩).

ولعل الأمر اللافت للنظر لا يكمن في حجم الأوقاف، أو مدى مساهمتها في الميزانية التشغيلية للجامعات الأمريكية؛ بقدر ما يكمن في حسن إدارة هذه الأوقاف. ومن ذلك - على سبيل المثال- ما أوضحه تقرير السنة المالية لعام (٢٠١٦) في Harvard University؛ من أنه على الرغم من الظروف المالية الصعبة التي مرت على الجامعة، خاصةً منذ الأزمة المالية الذي أصابت العالم عام (٢٠٠٨/٢٠٠٩) إلا أن الجامعة استطاعت أن تحافظ على صدارتها في التصنيفات الائتمانية (AAA-rating) من قِبَل الوكالات العالمية. فبجانب حجم الأوقاف والتبرعات تأتي The Harvard Management Company لتؤدي دورًا بارزًا في ذلك، وهي شركة متخصصة في إدارة صناديق الوقف داخل الجامعة وخارجها؛ حيث تقوم الوحدات التابعة لهذه الشركة بتخطيط واسع النطاق، وصياغة خطط مالية متعددة السنوات، مدتها "خمس سنوات" فضلاً عن خطط الميزانيات التشغيلية والرأسمالية السنوية. ويتم رصد هذه الخطط واختبارها على مدار العام؛ للحفاظ على الصحة المالية التي تدعم رسالة جامعة هارفارد في التدريس والتعلم والبحث. كما تؤمن الجامعة بأن الرسوم الدراسية، والمِنَح البحثية غير كافية لتغطية تحقيق هذه الرسالة، ومن ثَمَّ شكلت الأوقاف، والمِنَح والهدايا من أصدقاء الجامعة مصدرًا مهمًّا في إيراداتها، فقد ساهمت الأوقاف بحوالي (٣٦٪) من مجموع إيرادات التشغيل السنوية، بينما ساهمت الهدايا بحوالي (٩٪)، وتمثل القوة المشتركة لهذين المصدرين ما مجموعه (٤٥٪) من إجمالي الميزانية التشغيلية (Harvard University,2016:3). وطبقًا لإحصائيات (٢٠١٧) تقدم أوقاف جامعة هارفارد حوالي (٣٥,٧) بليون دولار سنويًّا، وهو ما قُدِّر بحوالي ثلث ميزانية الجامعة، وتساهم بهذه العوائد والاستثمارات في تكلفة الطالب، وتقديم

المساعدات، وتمويل البحوث ومرتبات الأساتذة، واستقطاب المواهب في كافة التخصصات (Chung; Lim, 2017:2).

هـ- *تخفيض التكاليف وترشيد الإنفاق:*

مع تراجع تمويل الدولة؛ ارتادت الجامعات الأمريكية العامة طرقًا جديدة لتوليد الإيرادات وتخفيض التكاليف؛ حيث قطعت من مناصب أعضاء هيئة التدريس، وألغت/ قلَّلت عدد الدورات التدريبية غير ذات العائد، وأغلقت بعض فروع الأقمار الصناعية التعليمية، ومختبرات الحاسوب، وقلَّلت من خدمات المكتبة. من بين التخفيضات الأخرى: أن حاولت العديد من المؤسسات الجامعية حماية الأداء، من خلال تأجيل أعمال الصيانة وتقليل تكاليف الإدارة، كما أطلقت خططًا فعَّالة لتخفيض التكاليف، تشمل: تقليص المستويات الإدارية، وإنشاء التجهيزات المشتركة التي يتقاسمها أعضاء هيئة التدريس بين الأقسام، وإنشاء مراكز الخدمات المشتركة، وإنشاء اتحادات شرائية، والشروع في التعاون على نطاق المنظومة - على سبيل المثال- أطلقت The University of Maryland مبادرةً للفعالية والكفاءة، حقَّقت (٣٥٦) مليون دولار من المدخرات خلال السنوات العشر الأولى. كما أطلقت The University of California في بيركلي برنامج التميز التشغيلي، ومن خلال المدخرات المتعلقة بالتوريدات، وتبسيط الهيكل التنظيمي، حقَّقت أكثر من (٦٣) مليون دولار في المدخرات التراكمية. وقد اتجهت مؤسسات أخرى إلى الاستعانة بمصادر خارجية، بما في ذلك إدارة مواقف السيارات، وقاعات الإقامة، ومرافق الحرم الجامعي الأخرى. كما تقوم الجامعات أيضًا بتنويع إستراتيجيات حافظة استثماراتها وتطوير أنظمة أفضل لإدارة الأموال التي تمتلكها (American Academy of Arts & Sciences, 2016:14)

٣- *الصين:*

تؤسس الحكومة الصينية نظامًا للتمويل تشكل فيه المخصصات النقدية موردًا رئيسًا، يضاف إليها رؤوس أموال تُجمع عبر قنوات متنوعة، وفي نفس الوقت هناك نظام لتقسيم المسئولية بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية، وهو نظام يُستخدم في الإدارة وتمويل التعليم، بمعنى أن الميزانية القومية مسئولة عن تمويل مؤسسات التعليم العالي، فضلاً عن الاعتمادات المالية الخاصة التي تستغل في المشروعات التعليمية بالدولة، وكل ذلك يقع في دائرة اختصاص السلطات المركزية، بينما ميزانيات الحكومات المحلية مسئولة عن تمويل مؤسسات التعليم العالي التي تقع تحت السيطرة المحلية (إسماعيل، ٢٠١٢: ٢٣٦).

وقد تبنت الصين نظام مشاركة/تقاسم التكاليفCost-Sharing، وبموجبه تحوَّل نظام التعليم العالي المموَّل من الحكومة إلى نظام تقع تكلفته على دافعي الضرائب والآباء والطلاب والتبرعات وغيرها من الجماعات المستفيدة من خدمات التعليم العالي. ومشاركة "التكلفة" لا يشمل فقط الرسوم الدراسية، بل يشمل أيضًا خدمة اجتماعية مدفوعة الأجر للمعلمين، والمكاسب الاقتصادية من خلال بيع أو تأجير المعدات الجامعية، والبحث عن رعاة البحوث، وجمع التبرعات من قِبَل الخيِّرين والخريجين(Fengliang, 2012:192-193)، فقد أدركت الحكومات في الصين ضرورة مشاركة الطلاب وأولياء الأمور وقطاعات المجتمع في تكلفة التعليم مع تسارع معدلات الالتحاق.

وقد أخذ هذا التحوُّل سياسات عديدة تشكل في مجملها عدة مسارات تمويلية واستثمارية، في مقدمتها:

أ-الاعتمادات والاستثمارات الحكومية:

نظام الاعتمادات هو جوهر سياسة تمويل التعليم العالي في الصين، ومنذ عام (٢٠٠٨)؛ اعتمدت وزارة التعليم ووزارة المالية سياسات لإصلاح أنظمة الميزانية والاعتمادات في كل الجامعات المركزية، فضلاً عن الاستثمار في التعليم العالي والبحث العلمي. وعمومًا، فإن نظام الميزانية والاعتمادات الجاري يتضمن جزأين: النفقات القائمة على الميزانية (٦٠٪)، ونفقات المشاريع الخاصة (٤٠٪). وفي عام (٢٠١٥)؛ بدأت وزارة البيئة ووزارة المالية إجراء تعديل لتحسين نظام الإنفاق القائم على الميزانية وإعادة هيكلة نظام نفقات المشاريع الخاصة. ويغطي النظام الجديد للميزانية والاعتمادات ستة مجالات لكلٍّ من الحكومة المركزية والجامعات الحكومية التابعة، تغطي هذه المجالات الستة صناديق خاصة من أجل: (١) تحسين العمليات الجامعية؛ (٢) إصلاح التعليم والتعلم؛ (٣) تحسين البحوث الأساسية؛ (٤) مبادرة لجذب المزيد من الجامعات إلى معايير "ذات مستوى عالمي"؛ (٥) توسيع التبرعات الخاصة للجامعات؛ وأخيرًا (٦) تحسين الإدارة الجامعية. وبالنسبة للجامعات؛ فإن هذه الأموال لا تحدَّد بالأداء فحسبُ، بل تسمح أيضًا بوضع معايير وعناصر وسياسات مختلفة في الممارسة العملية. ويعتبر الاستثمار الحكومي في التعليم العالي أعلى مصادر التمويل؛ حيث تبلغ نسبته (٦٠,٣٢٪) (Shen; et.al., 2017:5)

ب- الشراكات بين الجامعة والصناعة:

حيث شهدت السنوات العشر الماضية عددًا من نمط الجامعات الشركات

Corporate Universities التي تنمو بسرعة في الصين، ومن أشهر الجامعات في الصين Ericsson China Academy وجامعة UTstarcom University، والتي يتم إدارتها من خلال مجموعات العمل والعملاء المستهدفين والموظفين الداخليين والعملاء الخارجيين، كذلك تدير وظائف الأعمال التقليدية، مثل: التسويق والمبيعات، وتسليم البرنامج، والخدمات اللوجستية، وقد جاءت جامعة أوتستركوم من أفضل (١١) جامعة استثمارية في تقرير قدَّمته The American Productivity Quality and Center (Qiao, 2009:170).

وقد تخصَّص هذا النمط من الجامعات في قطاع الاتصالات، وقد شاركت العديد من الفرص لشركات الإنترنت، وتعمل مباشرة مع الحكومة الصينية، خاصة في مجال التطوير، وقد تم تمويل جامعة UTstarcom University بتمويل ما وراء البحار بواسطة سوفت بنك الياباني الذي استثمر في الجامعة بواقع (٣٠) مليون دولار عام (١٩٩٥)، ووصلت استثماراته عام (٢٠٠٠) إلى (١٦٠) مليون دولار، واستثمرت كبرى الشركات مثل: شركة Intel، بالإضافة إلى اقتصار التعاون مع وزارة صناعة المعلومات، وأدى استثمار الشركات الكبرى في الجامعة إلى تطوير تكنولوجيا جديدة للهواتف المحمولة والمواهب البشرية، وايجاد تخصصات جديدة مثل:"التكنولوجيا الحيوية Biotech (MCkelvey; Bagchi-sen, 2015:181).

ج –الطلاب الدوليون:

وضعت الصين إستراتيجية قصيرة الأجل للاستثمار الجامعي، ولكنها متعددة الجوانب؛ منها: جذب العلماء من الطراز العالمي؛ وجذب الطلاب الدوليين International Students، وتشجيع الجامعات الصينية على إدارة الفروع في الخارج، مثل: روسيا وأندونيسيا واليابان وكوريا وماليزيا. كذلك، تم دعوة عدد قليل من الجامعات الأجنبية المختارة للمساهمة في المشاريع المشتركة مع مؤسسات التعليم العالي؛ حيث تُوفِّر تلك المشاريع فرصة للطلاب المحليين للحصول على درجة أجنبية دون مغادرة البلاد، كما تُوفِّر بيئة مدعومة للطلاب الدوليين ليأتوا إلى الجامعات الصينية للدراسة. كما تقوم الحكومة الصينية بإجراءات استباقية ونشطة في جذب الطلاب الأجانب، لما تحدثه من عوائد استثمارية ضخمة في الجامعات؛ حيث أحدثت أعداد الطلاب الدوليين الذين يدرسون في الصين تحوُّلاً كبيرًا. وتشير الأرقام الصادرة عن وزارة التعليم الصينية إلى أنه في عام (٢٠١٠) كان هناك عدد أكبر من(٢٦٥،٠٠٠) طالبًا دوليًّا يدرسون في (٦٢٠) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في الصين (Onsman,2013:15).

د- التمويل المرتكز على الأداء:

وعلى مسار آخر تتجه الجامعات الصينية إلى ربط الإنفاق بالأهداف أو الأداء Performance-Based Funding (PBF)، وتركز على تقييمه أكثر من إدارة الاستثمار ذاته. من منطلق قناعتها أن تقييم مستوى أداء الإنفاق هو المدخل الحقيقي لتوضيح الطريق الذي يمكن أن يسلكه الاستثمار الجامعي. ففي دراسة أُجريت عام (٢٠٠٩) أشارت إلى أن تقييم أداء الإنفاق مهم جدًّا لإنشاء آلية جديدة للاستثمار في التعليم العالي الصيني على أساس الأداء؛ حيث يمكن أن يتم من خلال ذلك تعزيز كفاءة صناديق الاستثمار، وتعزيز تنمية التعليم العالي بوجه عام (Wang; Fu, 2009:18-19)

هـ- المنح والقروض الطلابية:

من أجل ضمان الفرص للطلاب ذوي الدخل المنخفض للمشاركة في التعليم العالي، والتزامًا من الحكومة بتعزيز المساواة في التعليم، أنشأت الحكومة الصينية نظامَ مساعدةٍ مالية كاملة للطلاب الجامعيين في كل من المؤسسات العامة والخاصة؛ حيث يمكنهم التقدُّم بطلب للحصول على منحة دراسية وطنية The National Scholarship ومنحة تشجيع وطنية، ومنح حكومية State Grants وبرامج عمل ودراسة Work-Study Programs، وقروض طلابية وطنية National Student loans. ويشمل برنامج القروض الطلابية المدعومة من الحكومة (GSSL) داخل الحرم الجامعي القروض الطلابية (لأولئك المسجلين في مؤسسات منح البكالوريوس العامة فقط)، والقروض من مصادر الائتمان المحلية (لجميع الطلاب المسجلين في المؤسسات العامة والخاصة). وفي عام (٢٠١٤)، وصل المبلغ الإجمالي للقروض الطلابية الوطنية حوالي (١٦) مليار يوان، والتي غطت ثلث جميع أعداد طلاب الجامعات من ذوي الدخل المنخفض، الذين بلغت أعدادهم (٢,٨) مليون طالب، وقد كان حوالي (١٠٪) من هؤلاء الطلاب في مؤسسات التعليم العالي. وفي عام (٢٠١٥)، كانت فترة السداد لكل من طلاب الحرم الجامعي والقروض الطلابية من الائتمان المحلي تمتد إلى عشرين عامًا، مع فترة سماح مدتها ثلاث سنوات. وبالإضافة إلى ذلك، تتوفر العديد من قنوات التخفيف على الطلاب في سداد القروض (Shen, et. al., 2017:7).

٤- أستراليا:

تمتلك أستراليا منظومة جامعية متنوعة التخصصات والبرامج التعليمية

والتدريبية والبحثية، وتبتكر العديد من الدرجات والمؤهلات المعتمدة بشكل شبه دائم، كما تُعَدّ من الدول القليلة التي لها باع كبير في التعليم الدولي، أو جذب الطلاب الدوليين، والاعتماد على تقنيات التعليم عن بُعْد. وهذا وذاك يوفر لها - بجانب الدعم الحكومي والشراكة مع الصناعة- عوائد مالية ضخمة، تمكنها من تسيير نفقات العمل الجامعي، والاستثمار في موارده.

وفي هذا الإطار نجد أن أستراليا لديها ما يقرب من (٤٠) جامعة كاملة، وحوالي (١٣٠) من مقدِّمي خدمات التعليم العالي. وبلغت إيراداتها في عام (٢٠١٤) نحو (٣٠) مليار دولار، مما يجعل التعليم العالي صناعة كبيرة. على الرغم من أن الجامعات الأسترالية زادت من دخلها من خلال الشراكة مع القطاع الخاص؛ إلا أنها لا تزال تعتمد على الحكومة. فما يقرب من (٦٠٪) من تدفُّقاتها النقدية تأتي من المنح أو القروض الحكومية. ولكن الزيادات الرئيسة في تمويل التعليم العالي العام أو الاستثمار فيه قد يصعب عزوها إلى الحكومة فقط (Norton, 2016:3).

وبوجهٍ عامٍّ؛ نجد إلى جانب التمويل الحكومي بعضًا من مصادر التمويل والاستثمار في الجامعات الأسترالية، التي تقدِّم مساهمة حيوية في إجمالي نفقاتها، ومن ذلك:

أ- الطلاب الدوليون:

تشهد الجامعات الأسترالية توسعًا كبيرًا في سوق الطلاب الدوليين، ففي عام (٢٠١٤) حصل ما يقرب من (٣٥٠,٠٠٠) من الطلاب الدوليين على برامج ودورات تعليمية من الجامعات الأسترالية. خاصةً في مجال التجارة الإلكترونية، كما تجاوزت نسبة تسجيل طلاب التعليم الدولي المنزلي معدل المليون شخص للمرة الأولى (Norton, 2016:3).

لذا نجد أن أحد المسارات التمويلية الحيوية للجامعات الأسترالية يتمثل في الطلاب الدوليين. وفي هذا الصدد أيضًا نجد أستراليا من الدول ذات الخبرة الكبيرة في مجال التعليم الدولي، ومن الدول الرائدة في ذلك، وقد كانت ثالث المقاصد الأكثر شعبية في العالم للطلاب الدوليين في عام (٣٠١٣). ومن أعلى خمس وجهات لهم. أستراليا هي الدولة الوحيدة التي زادت حصتها من سوق الطلاب الدوليين في الفترة ما بين عامي (٢٠٠٠- ٢٠١٣)، من (٥,١٪) في عام (٢٠٠٠) إلى (٦,٢٪) في عام (٢٠١٣). وفي عام (٢٠١٤) التحق بالجامعات الأسترالية أكثر من (٣١٠,٠٠٠) طالبًا دوليًّا من أكثر من (١٤٠) بلدًا، ومن خلال عدد كبير من الشراكات في الدراسات الجامعية والدراسات العليا والبحوث. فالتعليم الدولي هو ثالث أكبر صادرات أستراليا، وأكبر

صادرات الخدمات، وقام بتوفير عائدات قدرها (١٨,٨) مليار دولار من الناتج المحلي الإجمالي في عام (٢٠١٤/٢٠١٥)، ويمثل تصدير الجامعات للتعليم العالي حوالي (١٢,٥) مليار دولار، وقد ساهم الطلاب الدوليون فيه بحوالي (٤,٧) مليار دولار، وهو ما مثَّل حوالي (١٧,٣٪) من إيرادات الجامعات في عام (٢٠١٤) (Universities Australia, 2016:15).

ومن ثَمَّ، يُشكِّل الطلاب الدوليون أحد المسارات أو المصادر التمويلية الحيوية في تمويل الجامعات الأسترالية، من خلال ما يدفعونه من رسوم دراسية كاملة أو مدعومة من خلال المنح والقروض، وبوجهٍ عامٍ لا يوجد سقف قانوني على الرسوم التي يمكن فرضها على الطلاب الدوليين أو الطلاب المحليين، وإنما يخضع ذلك فقط لقوى السوق، فهي التي تنظم الرسوم القصوى. ويتراوح متوسط الرسوم السنوية من (٢٤,٥٠٠) دولار إلى (٣١,٠٠٠) دولار. وإن كانت تتفاوت كثيرًا من تخصص لآخر. وعامة تكسب الجامعات من الطلاب الدوليين بشكل أكثر من الطلاب المحليين (Norton, 2016:57).

كما أنه في سياق دولنة السياسات والإستراتيجيات، تقدم أستراليا نموذجًا رائدًا في تبنِّي سياسات وخطط تراكمية واضحة لتدويل التعليم الجامعي فقد شهد التعليم الدولي الأسترالي نموًا ملحوظًا منذ فترة الخمسينيات، مرتكزًا على التنسيق المؤسسي والحكومي، والتوافق مع التوجُّهات العالمية في التدويل، كما تقدم الإستراتيجية دروسًا مهمة في مجالات عديدة في مقدمتها: سياسات الهجرة، وضمان الجودة، وسلامة الطلاب الدوليين ودعمهم، وتعزيز فرص التنقل للطلاب المحليين، وتدويل المناهج الدراسية. وتبدو جهود الجامعات الأسترالية واضحة في هذا الصدد إذا علمنا أن التعليم الدولي يشكل ثالث أكبر صادراتها، فقد حقق عام (٢٠١٠) حوالي (١٧) بليون دولار. وبالتالي يشكل التعليم الدولي أحد أبرز مصادر تمويل الجامعة الأسترالية، فما يقرب من (١٥٪) من مصادر تمويلها يأتي من تحصيل الرسوم الدراسية من الطلاب الدوليين (Shaw, 2014:1).

ب- نظام القسائم التعليمية/التمويل غير المباشر:

وعلى صعيد آخر تسعى الحكومة إلى مساعدة الطلاب وإعانتهم ماليًّا من خلال نظام "القسائم" Vouchers؛ حيث تقديم سندات مالية للطلاب يتقدمون من خلالها إلى المؤسسة التعليمية أو التخصص الذي يختارونه. ويجمع نظام "القسائم" للتعليم العالي بين آليات السوق والإعانات العامة. وبموجب هذا النموذج، تُسيِّر الحكومة بشكل

عامٍّ سوق التعليم العالي، وذلك باستخدام الإعانات لجعل التعليم العالي عمومًا أو تخصصات معينة أكثر جاذبية من الناحية المالية. مع الأخذ في الاعتبار أن عدد هذه القسائم المقدَّم للطلاب قد يكون محدودًا أو غير محدود، ويعتمد تقنينها على النتائج الأكاديمية أو معايير الدخول الأخرى (Norton, 2016 :60).

ج- الاستثمار والشراكة في الابتكار والبحث العلمي:

يُعَدّ الاستثمار في البحث والابتكار، والشراكة مع قطاع الصناعة من المسارات التمويلية التي تقدم مساهمات فاعلة في مصادر دخل الجامعات الأسترالية، وفي إطار "البرنامج الوطني للابتكار والعلوم" The National Innovation and Science Agenda (NISA)؛ تبنَّت الحكومة الأسترالية في عام (٢٠١٦) مجموعة مبادرات رئيسة في إطار هذا البرنامج. وهو يرتكز على ابتكار التغيير الثقافي، وتحقيق القوة التنافسية. ويقر (NISA) أن هناك حاجة إلى الابتكار والبحث من أجل توفير مصادر جديدة للنمو، والحفاظ على وظائف عالية الأجر، والدفع نحو النمو الاقتصادي. ويقدم عددًا من التدابير لتحقيق هذه الأهداف، بما في ذلك إنشاء هيئة استشارية رفيعة المستوى للابتكار، والتمويل الآمن للبنية التحتية البحثية ذات الأهمية الوطنية، والمبادرات الرامية إلى تحسين تنقُّل الباحثين، وتعزيز الدعم للتعاون الدولي، وتبنِّي الجامعات لنهج إستراتيجي للاستثمار، والالتزام الكبير في تغيير الخطوات بناءً على البرامج الحكومية القائمة؛ لتحقيق المزيد من المشاركة والتعاون بين الجامعات **والشركات**. كما يتضمن هذا البرنامج مبادرات مهمة لتشجيع الجامعات على التواصل مع قطاع الأعمال، مثل: الحوافز المقدَّمة لتشجيع الصناعة وغيرها من المستخدمين النهائيين للبحوث، بما في ذلك إصلاح الحوافز الضريبية للبحث والتطوير؛ لتشجيع الصناعة على التنقيب عن الباحثين الجامعيين والتعاون معهم (Universities Australia, 2016:6).

وفيما يتعلق أيضًا بالشراكات مع قطاع الصناعة والأعمال؛ تتبنَّى أستراليا نظامًا ضريبيًّا يشجع هذا القطاع على التعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية الأخرى. ولا تتعلق سوى بنسبة ضئيلة من الاستحقاقات الضريبية التي تطالب بها الشركات مقابل تعاونها واستثمارها في البحوث التي تجرى مع الجامعات. كما أن من شأن هذا النهج أن يشجع على استخدام الموارد والهياكل الأساسية القائمة من جانب قطاع الصناعة في قطاع البحوث الجامعية. وفي هذا الإطار تعتمد أستراليا بشكل كبير على الحوافز الضريبية للبحث والتطوير؛ لتشجيع الابتكار في مجال الأعمال (Universities Australia, 2016:9).

د- التطوير التنظيمي وترشيد النفقات:

لا تكتفي الجامعات الأسترالية بجلب التمويل من مصادر خارجية في شكل دعم حكومي أو خاص، أو تسويق خدماتها التعليمية والبحثية والشراكة، وإنما تعمل على المستوى الداخلي في سياق التطوير التنظيمي الذي يرتكز على ترشيد النفقات وتعظيم العائد Organizational Development and Rationalization of Expenditures والاستثمار في البِنْية التحتية أو ما تمتلكه من أصول، خاصةً الأصول المادية. ومن ذلك - على سبيل المثال- CQ University، وهي إحدى الجامعات الحكومية الأسترالية، التي تأسست عام (١٩٦٧)، حيث وضعت خطة لإدارة الأصول الإستراتيجية، تمتد من عام (٢٠١٠- ٢٠١٤) ترتكز على تدعيم جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة أصول البنية التحتية للجامعة؛ لتحقيق أفضل النتائج. وتتضمن الخطة مجموعة من الخطط الفرعية، مثل: خطة تطوير رأس المال؛ خطط إدارة المرافق؛ خطط الصيانة؛ خطط التخلص والتكيُّف؛ خطط إدارة الفراغات أو المساحات المتاحة (CQ University, 2014:6-7).

وبوجهٍ عامٍّ، يؤكد أحد التقارير على أن الجامعات الأسترالية في العموم تدير بنيتها التحتية ومواردها المالية بشكل جيد، من خلال إعادة الاستثمار في البنية التحتية للتعليم والبحوث، وبما يلبي عمومًا مطالب الطلاب الذين يحتاجون إلى التكنولوجيا العالية. ففي الفترة الثلاثية (٢٠١١- ٢٠١٣)، حققت الجامعات (١٠,٦) مليار دولار نقدًا من الأنشطة التشغيلية، وأعادت استثمارها في البنية التحتية للممتلكات والمنشآت والمعدات لبناء وتحسين أعمالها. وبلغت الزيادة في القيمة الدفترية للمباني والبنية التحتية، بما في ذلك التشييد الجاري (٢٣٪) خلال فترة السنوات الثلاث المشار إليها (Higher Education Infrastructure Working Group, 2015:v-vi).

والخلاصة؛ أن الجامعات الأسترالية تُعَدّ من الجامعات التي يرتكز التمويل والاستثمار فيها - بجانب التمويل الحكومي- على مصادر متنوعة، ولعل أغلب هذه المصادر تنطلق مما تُقدِّمه الجامعات الأسترالية من خدمات تعليمية وبحثية وابتكارية. ومما تتسم به الجامعات الأسترالية من مرونة الحركة والاستجابة لاحتياجات سوق العمل ولمتطلبات السوق؛ حيث بإمكان كل جامعة أن تصمم أنظمة التمويل الداخلية التي تعكس تكاليفها وأولوياتها.

٥- ماليزيا:

أُعلنت في أغسطس (٢٠٠٧) من الحكومة الاتحادية في ماليزيا "الخطة الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي"، التى ترتكز على استدامة نظام التعليم العالي في ماليزيا، وشمل التخطيط الشامل تحسين التعليم والتعلم، والبحث والتطوير، والمشاركة، وتدويل التعليم العالي، وكجزء من التخطيط الإستراتيجي أدخلت الحكومة إصلاحات على التمويل، من أجل تطوير الاستدامة المالية في بيئة عالمية تنافسية، وتقترح الخطة الوطنية للتعليم العالي، للعمل في الفترة (٢٠٠٧- ٢٠١٠) آليات قابلة للتطبيق على جميع مؤسسات التعليم العالي العامة، لمواجهة العجز في ميزانية تمويل الجامعات الحكومية، وهنا يُطلب من الجامعات الآن أن تبتكر مدارس خاصة بها للتمويل من أجل البقاء والقدرة على المنافسة. وبالتالي يأتي مدخل التخطيط الإستراتيجي ليؤدي دورًا مهمًّا في توليد الإيرادات؛ حيث يرتكز إصلاح سياسات التمويل على: تحديد الأولويات، استخدام آليات تخصيص التمويل القائمة على التنافسية/الأداء، وتنويع مصادر التمويل (Ahmad; Farley, 2014:105).

ويمكن تناول أبرز المسارات التمويلية والاستثمارية للجامعات الماليزية على النحو الآتي:

أ- التمويل الحكومي:

هناك مجموعة من مصادر التمويل، على رأسها الأموال الحكومية. وقد أظهرت النتائج أن متوسط النسبة المئوية لمساهمة هذا المصدر في عام (٢٠١١) يصل إلى (٧٠٪) من إجمالي النفقات التشغيلية للجامعات المعنية. إنَّ تصدُّر الأموال الحكومية كمصدر رئيس للجامعات البحثية الماليزية، بل وتزايده في نفس الفترة الزمنية التي تناولتها الدراسة يُظهِر الالتزام الكبير الذي تبديه الحكومة في دعمها للجامعات البحثية، من أجل تحقيقِ الازدهار الوطني على المدى الطويل وتعزيز النمو والتطور الاقتصادي للبلاد. فضلاً عن قناعتها بأن ذلك يمنع من حدوث اضطرابٍ في أنشطة البحث والابتكار، وأن المخرجات البحثية الجيدة يمكن تسويقها؛ إضافةً إلى أن هذا الدعم سيُمكِّن الجامعات الماليزية من أن تكون أكثر تنافسية في سوق التعليم العالمي (Amran, et.al., 2014:133).

ب- الشراكة بين الجامعة والصناعة:

على الرغم مما سبق من دعم حكومي؛ إلا أن الحكومة قدَّمت أيضًا مجموعة من المقترحات الإصلاحية لتعزيز فعالية تمويل التعليم العالي في ماليزيا، من خلال التركيز على: تعزيز العلاقة والتعاون البحثي مع الصناعة؛ وتوفير قدر أكبر من الاستقلال الذاتي للجامعات؛ وأخيرًا تعزيز ثقافة الأداء من أجل تشجيع جودة أنشطة

التدريس والبحث. وتنص الخطة الماليزية العاشرة على خفض نسبة التمويل الحكومي إلى الجامعات الحكومية، من منطلق أنه يجب على الجامعات العامة أن تسعى للحصول على أموال بديلة لتحسين جودة التعليم والبحث. وقد أكدت الحكومة أن الإصلاحات المالية ضرورية، لتحقيق التحوُّل المنشود في مؤسسات التعليم العالي كما هو متوخى في الخطة الوطنية للتعليم العالي بعد عام (٢٠٢٠) (Ahmad; et.al., 2012:295).

والواقع أن الجامعات الماليزية بوجهٍ عامٍّ، والحكومية منها والبحثية بوجه خاص، لم تتخلف عن أداء الدور المنوط بها، من حيث البحث عن مصادر تمويل بديلة أو تحقيق الاستدامة المالية، أو من حيث خدمة مجتمعها ووضع ماليزيا على خريطة الدول المتقدمة آسيويًّا وعالميًّا. وعلى سبيل المثال: خلال الفترة من (٢٠٠٧- ٢٠١٢)، زاد عدد براءات الاختراع المودعة من قِبَل الجامعات الماليزية لتضع ماليزيا في المرتبة (٢٨) عالميًّا. كما تحتل بعض الجامعات مراكز متقدمة في التصنيف الآسيوي لأفضل (١٠٠) جامعة، فضلاً عن التصنيفات العالمية؛ حيث تأتي Malaya University كأفضل جامعية ماليزية في تصنيف أفضل (٢٠٠) جامعة عالميًّا، وتصنيف منظمة التعاون الإسلامي (OIC). كما كثَّفت الجامعات الماليزية من دورها كمزوِّد بالحلول الابتكارية والخدمات الاستشارية لقطاع الصناعة والمجتمع؛ لتحقق إيرادات وصلت إلى (١,٢) مليار رينجت ماليزي خلال تلك الفترة (Ministry of Education Malaysia, 2015:3).

ج- التمويل المرتكز على الأداء، وخفض التكاليف:

يُعَدّ التمويل المرتكز على الأداء توجُّهًا رئيسًا لمختلف الجامعات الماليزية؛ حيث يتوقع أن يحسن من أدائها. وهو يستند إلى مؤشرات الأداء الحقيقية وليست المأمولة، كما أنه يتفق في الوقت نفسه مع أهداف الدولة، وتوجُّهها إلى تعميم هذا النظام في مختلف المؤسسات الحكومية (Ahmad;Farley,2014:109). ولعل هذا يفسر توجُّه الحكومة إلى ربط تمويل الجامعات بمستوى الأداء الفعلي، وأن يكون الاستثمار الحكومي في المجالات العلمية والبحثية ذات الأولوية، وتشجيع الوقف الخيري، والتحوُّل إلى نظام حوكمة يعزز الحكم الذاتي للجامعات، وفي إطارٍ يركز على النتائج أكثر من المدخلات، وتحقيق الشفافية والمساءلة المالية، ويعزِّز من مساهمة أصحاب المصلحة والمستفيدين، والاستخدام المبتكر للموارد، ويحقق في النهاية الاستدامة المالية (Ministry of Education Malaysia, 2015:19).

في السياق ذاته تكشف دراسة حالة على University Malaysia

Terengganu (UMT) الماليزية: أن كل جامعة اتجهت إلى ترجمة الإستراتيجية الوطنية بمناهج تخطيطية تخدم تفرُّدها وتميُّزها، وتحقِّق لها المزيد من العوائد المالية من جهةٍ أخرى. فالجامعة المعنية - على سبيل المثال- استخدمت إستراتيجية المحيط الأزرق The Blue Ocean Strategy (BOS) كمرتكز لتحقيق الأهداف التحويلية، وجذب إيرادات مالية، وهي ترتكز على التحوُّل من المنافسة إلى عدم المنافسة، وبمعنى آخر استغلال نقاط تفرُّد لا تنافسها فيها جامعة أخرى، وبالتالي يمكن استخدام (BOS) كدليل لجامعة في التخطيط لنموها في المستقبل. أهم عنصرين من العناصر المهمة في (BOS): زيادة قيمة العملاء من خلال التمايز؛ وخفض التكاليف. وهي إستراتيجية مستدامة؛ حيث إنها تشمل نظام المرافق والسعر والتكاليف (Abu Hasan,et.al., 2017:73).

وبالنظر إلى ما سبق؛ قد لا يبدو أن هناك تناقضًا، فالحكومة الماليزية حريصة على دعم الجامعات الحكومية بوجهٍ عامٍ؛ لقناعتها أنها المدخل الرئيس الذي يمكن أن ينقل ماليزيا إلى مصافِّ الدول الكبرى، وفي نفس الوقت هي حريصة على أن تقوم الجامعات بدورها في تحقيق ذلك، من خلال مجموعة من الإصلاحات التي تستهدف الوصول إلى تحقيق الاستدامة المالية، وأن المدخل الحقيقي للدولة في تشجيع الجامعات لتحقيق ذلك هو التمويل التنافسي، بما ينتهي بها إلى الإبداع والابتكار، ومن ثَمَّ تحقيق الأهداف الوطنية.

ويمكن تلخيص وتوصيف أبرز المسارات التمويلية والاستثمارية التي تم استعراضها بالخبرات الأجنبية بالجدول التالي (٢):

جدول (٢) : توصيف أبرز المسارات التمويلية والاستثمارية في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية

المسار التمويلي	الأنماط	التوصيف
الشراكات بين الجامعة وقطاعات المجتمع	صناديق الاستثمار الجامعية	يتم تشكيلها غالبًا بالتعاون مع صناديق الاستثمار في قطاعات المجتمع، لتنفيذ مشروعات مشتركة، تحقق للجامعة فوائض مالية. وتؤدي الصناديق دورًا مهمًا في تشجيع الشراكات الإستراتيجية بين المؤسسة الجامعية والمنظمات الأخرى الناشطة في مجال البحث، وأبرز الخبرات في ذلك المملكة المتحدة، فقد أسهمت في تحفيز الاستثمار في بحوث التعليم العالي، كما يتم استثمار الأموال عن طريق شراء وبيع الأسهم والسندات والمساهمة برؤوس أموال بعض الشركات الصناعية والتجارية والمالية، وقد ظهر دور هذه الصناديق في مساعدة الجامعات بالمنح والقروض خلال فترات الأزمات المالية العالمية.
	الدورات التدريبية والاستشارات	وهي تشير إلى الدورات التدريبية المتبادلة بين الجامعة وقطاعات المجتمع؛ حيث يمكن عقد دورات تدريبية متخصصة للعاملين في قطاعات المجتمع، والتنسيق مع المؤسسات ذات الخبرة في الأعمال التجارية لتدريب الكفاءات الأكاديمية واستثمار هذه الكفاءات في مجال الابتكار والتسويق، على الجانب الآخر؛ يتم عقد اتفاقيات مع الشركات وقطاعات الصناعة لتدريب فرق عمل من القيادات الجامعية

المسار التمويلي	الأنماط	التوصيف
		وأعضاء هيئة التدريس على الأعمال التجارية والتسويق، وأبرز مثال **المملكة المتحدة**؛ حيث تم تنظيم الدورات التدريبية عالية المستوى قدمتها بعض الجامعات في مجال تكنولوجيا المنتجات المعدنية، وتم تصميم الدورة في شراكة مع منظمات الصناعة والهيئات المهنية الرائدة. كما كثفت **الجامعات الماليزية** من دورها كمزود بالحلول الابتكارية والخدمات الاستشارية لقطاع الصناعة والمجتمع، وتنظيم اللجان الاستشارية. كما كان هناك إنشاء الهيئات الاستشارية رفيعة المستوى للابتكار، والتمويل الآمن للبنية التحتية البحثية، وإصلاح الحوافز الضريبية للبحث والتطوير، لتشجيع الصناعة على التنقيب عن الباحثين الجامعيين والتعاون معهم ومن أبرز الخبرات في ذلك **أستراليا**.
	تسويق البحوث والابتكارات والشراكة	ويتضمن إنشاء مؤسسات بحثية تهتم بالابتكار، وربط الجامعة بقطاعات الإنتاج وجلب تمويل إضافي، كذلك إجراء الأبحاث والدراسات والاستشارات المدفوعة الأجر لقطاع الأعمال، ومن أبرز الخبرات في ذلك **المملكة المتحدة والولايات المتحدة**. كذلك وجود بروز صيغة الجامعة الشركة أدى إلى تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الصناعية، خاصةً في جانب تسويق الخبرات والمبتكرات البحثية، كما ظهر ذلك في **الصين، وماليزيا**.
الأوقاف والتبرعات الخيرية	**التبرعات الخيرية**	فقد شكلت المنح والهدايا من أصدقاء جامعة هارفارد مصدراً مهماً في إيرادات الجامعة في **الولايات المتحدة الأمريكية**، كذلك جميع الجامعات تقريبا في **المملكة المتحدة** يأتي أغلب تمويلها من الجمعيات الخيرية.
	الوقف الجامعي	يعتبر من مصادر التمويل المهمة؛ حيث يساعد في رصد جزء من عوائده لتطوير المجالات البحثية المتقدمة والنادرة التي تعالج مشكلات مجتمعية ملحة وتحقق استثمارات عاجلة في تكلفة الطالب، وتقديم المساعدات، وتمويل البحوث ومرتبات الأساتذة، واستقطاب المواهب في كافة التخصصات، ومن أبرز الخبرات **الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة**، فقد تم إقرار نظام مقنَّن للوقف التعليمي والاستثمار فيه برؤية تمويلية مناسبة للواقع، سواء في الأحكام التفصيلية أو الأساليب الإدارية أو الوسائل الاقتصادية النافعة للوقف. كذلك تم حفز القطاع الخاص على المشاركة في الاستثمار في المشروعات التي تدعم الوقف الخيري (كتمويل مشروعات من شأنها تطوير أداء الأوقاف الخيرية) وتحقق عوائد مالية للطرفين.
تخفيض التكاليف وترشيد الإنفاق	**تقليل الهدر**	ويرتكز على تقليل الهدر في بعض النشاطات الإدارية، مثل: التقليل من عدد الدورات التدريبية غير ذات العائد، وتقليل تكاليف الإدارة، ومن أبرز الخبرات **الولايات المتحدة الأمريكية**، وفي **جامعات المملكة المتحدة** تم تطبيق مدخل تحليل التكلفة والعائد Cost–Benefit Analysis على الأنشطة الجامعية؛ لتحسين الأداء وتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة والإبقاء عليها.
	التطوير التنظيمي	تقليص المستويات الإدارية، وإنشاء التجهيزات المشتركة التي يتقاسمها أعضاء هيئة التدريس بين الأقسام، وإنشاء مراكز الخدمات المشتركة؛ حيث أطلق نظام جامعة ماريلاند The University of Maryland في **الولايات المتحدة** مبادرة للفعالية والكفاءة، كما أطلقت جامعة كاليفورنيا The University of California في بيركلي برنامج التميُّز التشغيلي، وفي **أستراليا** وفي سياق ترشيد النفقات والاستثمار في البنية التحتية أو ما تمتلكه من أصول، خاصة الأصول المادية قامت CQ University بوضع خطة لإدارة الأصول الإستراتيجية. وطبقت **الجامعات الصينية** آلية جديدة للاستثمار في التعليم العالي الصيني على أساس الأداء، من خلال ربط الإنفاق بمستوى الأداء، مما أدى إلى تعزيز كفاءة صناديق الاستثمار، وتعزيز تنمية التعليم العالي بوجهٍ عامٍ. أما **الجامعات الماليزية** فَنَحَتْ نَحْوَ ترجمة الإستراتيجية الوطنية بمناهج تخطيطية تخدم تفرُّدها وتميزها، وتحقق لها المزيد من العوائد المالية من جهة أخرى. على سبيل المثال: استخدمت إستراتيجية المحيط الأزرق (The Blue Ocean Strategy BOS) كمرتكز لتحقيق الأهداف التحويلية، وجذب إيرادات مالية.
الرسوم	**الطلاب**	أحد المسارات التمويلية الحيوية في بعض الجامعات، ومن أبرز الخبرات في ذلك **أستراليا والصين والمملكة**

المسار التمويلي	الأنماط	التوصيف
الدراسية	الدوليون	المتحدة؛ حيث أحدثت عوائد استثمارية ضخمة في تلك الجامعات، وتم وضع خطة لاستقطاب الطلاب الدوليين تنطوي على (تخفيف إجراءات الدخول والتنقل والإقامة) بما يحقق عوائد مالية لتلك الجامعات.
	تقاسم التكاليف وبرامج القروض	ومن أشكاله نظام "القسائم" Voucher، حيث تقديم سندات مالية للطلاب يتقدمون من خلالها إلى المؤسسة التعليمية أو التخصص الذي يختارونه. ويجمع نظام "القسائم" للتعليم العالي بين آليات السوق والإعانات العامة، ومن أبرز الخبرات في ذلك أستراليا، وقد تم وضع خطة على مستوى الدولة تنظم تطبيق مفهوم تقاسم تكلفة Cost-Sharing التعليم العالي بين جميع أصحاب المصلحة (الطالب- صاحب العمل- الدولة)، مع مراعاة مبدأ العدالة الاجتماعية وتمكين الالتحاق. كما تبنَّت الصين نظام تقاسم التكاليف وتحول نظام التعليم العالي الممول من الحكومة إلى نظام يتم تغطية تكلفته من دافعي الضرائب والآباء والطلاب والتبرعات وغيرها من الجماعات المستفيدة من خدمات التعليم العالي، ومشاركة "التكلفة" شمل أيضًا خدمة اجتماعية مدفوعة الأجر للمعلمين، والمكاسب الاقتصادية من خلال بيع أو تأجير المعدات الجامعية، والبحث عن رعاة البحوث، وجمع التبرعات من قِبَل الخيِّرين والخريجين. كما توجهت جامعات المملكة المتحدة نحو تطوير نظام المنح والقروض؛ لضمان الفرص للطلاب ذوي الدخل المنخفض للمشاركة في التعليم العالي والامتثال لالتزام الحكومة بتعزيز المساواة في التعليم. كذلك أخذت الولايات المتحدة اتجاه التحول في الشكل السائد للمساعدة الطلابية من المنح إلى القروض الطلابية لتستفيد من أسعار الفائدة في دعم أنشطة التعليم العالي.

يمكن في ضوء ما سبق الخروج ببعض الاستنتاجات المستخلصة من عرض وتحليل الخبرات الأجنبية في التمويل والاستثمار بالتعليم الجامعي، وفي مقدمتها:

- أن الدولة - اختارت أم اضطرت- لن تستطيع بشكل أو بآخر التخلي عن دعم التعليم الجامعي تمويليًّا.
- أن الحد من تمويل التعليم الجامعي أو الاستثمار فيه يُعَدّ هزيمة ذاتية اقتصاديًّا على المدى البعيد. ومن ثَمَّ؛ فإن ثمن الفشل في إصلاح منظومة تمويل التعليم الجامعي سيكون مرتفعًا مجتمعيًّا.
- أن الجامعات يمكنها أنْ تُطوِّر تمويلاً هائلاً من مجتمع الاستثمار، من خلال إعادة التفكير في نموذج نقل التكنولوجيا التقليدية، إلى السعي نحو تعرُّف تكنولوجيات جديدة واعدة، وتحديد الفرص التجارية المتاحة والمتوقعة. فضلاً عن تدعيم الشركات الجديدة، في نفس مجال التكنولوجيا.
- أن جميع دول العالم تحتاج جامعاتها إلى الاستثمار والتمويل المستدام، كما أنها جميعها تواجه بشكل أو بآخر تراجعًا في التمويل والدعم المالي بوجهٍ عامٍ، أو التمويل الحكومي بوجهٍ خاصٍ، إلا أن استجابتها وتكيُّفها في مواجهة هذا التراجع والبحث عن مصادر وخيارات بديلة للتمويل والاستثمار قد تختلف من دولة لأخرى، ومن جامعة إلى أخرى في الدولة الواحدة.
- أن تمويل التعليم الجامعي قضية معقدة، فهو ليس مجرد أن تقرر الحكومة الإنفاق

على التعليم، أو أنها ستتركه للقطاع الخاص، فلا يجب إغفال عدة عوامل تُؤثِّر على ذلك القرار؛ منها: الوضع الاقتصادي للبلاد، ومعدل التضخُّم، وقوة العملة المحلية في مواجهة العملات الأخرى، وهذا ما يُحدِّد نسبة الإنفاق على التعليم مقارنةً بالدخل القومي.

- أن التوجُّه إلى الاستثمار في التعليم الجامعي لا يعني التنازل عن الجودة، وحق الوصول، وتحقيق العدالة الاجتماعية.

-الدراسة الميدانية :

أولا : إجراءات الدراسة الميدانية :

تتناول هذه الجزئية من البحث عرضاً لأهداف الدراسة الميدانية، والإجراءات المتبعة، واختيار عينة الدراسة، وتحديد حجمها، وكذا المعالجة الإحصائية للبيانات، على النحو التالي:

١- أهداف الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية إلى الإجابة عن السؤالين الرابع والخامس من أسئلة البحث، وبما يمهد للإجابة عن السؤال السادس، الخاص بالتصور المقترح. وذلك من خلال الوقوف على آراء أعضاء هيئة التدريس حول أنسب البدائل/ المسارات التمويلية والاستثمارية التي يمكن أن تحقق لجامعة الملك خالد الكفاية التمويلية الذاتية والاستدامة المالية. ويمكنها من أداء وظائفها المنوطة بها، كذلك تعرف مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات: (الكلية، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة)، بما يمكن معه في النهاية وضع تصور مقترح لتطوير تمويل جامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية.

٢- مجتمع البحث :

مجتمع البحث هو: مصطلح علمي منهجي يراد به كل من يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث سواء أكان مجموعة أو أفراد أو مبان تعليمية أو غيرها. ويتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، للفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (٣٧/ ١٤٣٨هـ- ٢٠١٧/٢٠١٦م)، والبالغ عددهم (٣٢٥٤) عضو هيئة تدريس، حسب إحصائية شؤون أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، للعام الجامعي (٣٧/ ١٤٣٨هـ-

٢٠١٧/٢٠١٦م).

٣- عينة البحث:

في ضوء أهداف الدراسة الميدانية ومجتمعها الأصلي (كليات جامعة الملك خالد بأبها) قام الباحثان باختيار عينة من هذا المجتمع بطريقة قصدية Purposeful Method، وذلك من اثنتي عشرة كلية للبنين، هي: كليات علمية: (العلوم، الطب، الهندسة، الصيدلة، علوم الحاسب الآلي، طب الأسنان، العلوم الطبية التطبيقية)، وكليات نظرية: (الشريعة وأصول الدين، العلوم الإنسانية، العلوم الإدارية والمالية، التربية، اللغات والترجمة) وأساس اختيار العينة بهذه الطريقة هو معلومات الباحثينِ وخبرتهما ومعرفتهما بأن هذه الكليات تمثل مجتمع البحث؛ حيث: إن الكليات المختارة تقع في المركز الرئيس لجامعة الملك خالد بأبها، وتضم عدداً كبيراً من مفردات العينة (١٢٠٠) أي ما يقرب من (٤٦,٣٪) من إجمالي مجتمع بحثٍ يصل إلى (٣٢٥٤) فرداً. كما أن أغلب الكليات المختارة تمثل الكليات النظرية والعلمية، بل وتعد أقدم من كليات الفروع، تم توزيع أداة البحث على العينة، وتم استرجاع (٩٨٧) استبانة كاملة وصحيحة، بواقع (٤١٧) استمارة من الكليات النظرية، و(٥٧٠) استمارة من الكليات العملية، والجدول التالي (٣) يوضح إجمالي عينة البحث، والاستمارات الموزعة، والمستردة، والصالحة للتحليل الإحصائي:

جدول (٣): إجمالي الاستمارات الموزعة والمستردة والصالح منها للتحليل الإحصائي

الاستمارات / الكليات	الموزعة	المستردة		الصالحة للتحليل	
	العدد	العدد	٪	العدد	٪
الشريعة وأصول الدين	١٢٥	١٠٨	٩	٩٨	٨,٢
العلوم الإنسانية	٩٠	٧٩	٦,٦	٧١	٥,٩
العلوم الإدارية والمالية	٩٠	٨١	٦,٨	٧٥	٦,٢
التربية	١٠٠	٩٨	٨,٢	٩٧	٨,١
اللغات والترجمة	١٠٠	٨٧	٦,٣	٧٦	٦,٣
الطب	١٥٠	١٣٣	١١,١	١٢٥	١٠,٤
العلوم	١٢٥	١١٣	٩,٤	١١٠	٩,٢
علوم الحاسب الآلي	١٠٠	٩١	٧,٦	٨٥	٧,١
الهندسة	١٠٠	٨٥	٧,١	٨٠	٦,٧
الصيدلة	٧٠	٥٥	٤,٦	٤٦	٣,٨
طب الأسنان	٧٥	٦٧	٥,٦	٦٢	٥,٢
العلوم الطبية التطبيقية	٧٥	٦٨	٥,٧	٦٢	٥,٢
الإجمالي	١٢٠٠	١٠٦٥	٨٨	٩٨٧	٨٢,٣

يتضح من الجدول (٣) أن الاستمارات الموزعة بلغت (١٢٠٠) استمارة، بلغ عدد الاستمارات المستردة منها (١٠٦٥) استمارة، وبنسبة (٨٨٪) من إجمالي الاستمارات الموزعة،

وبالتالي يصبح الفاقد حوالي (١٣٥) استمارة، بنسبة (١١,٢٪) من إجمالي الاستمارات الموزعة، كما استبعد من الاستمارات المستردة عدد (٧٨) استمارة، بنسبة (٦,٥٪) من إجمالي الاستمارات الموزعة، بسب عدم إكمال البيانات/ الإجابات أو أخطاء ففي الاستجابة. وبالتالي أصبح العدد الإجمالي القابل للتحليل الإحصائي هو (٩٨٧) استمارة، بنسبة (٨٢,٣٪) من العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة.

٤- وصف عينة البحث:

أ- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الكلية:

جدول (٤) : توزيع أفراد العينة وفق متغير الكلية

الكلية(علمية/نظرية)	العدد	النسبة المئوية (٪)
كليات نظرية	٤١٧	٤٢,٢
كليات علمية	٥٧٠	٥٧,٨
المجموع	٩٨٧	١٠٠

يتضح من الجدول (٤) أن عدد أفراد العينة من الكليات النظرية بلغ (٤١٧) فرداً، بنسبة (٤٢,٢٪) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة من الكليات العلمية (٥٧٠) فرداً، بنسبة (٥٧,٨٪) من إجمالي أفراد العينة.

ب-توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة العلمية :

جدول (٥) : توزيع أفراد العينة وفق متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	العدد	النسبة المئوية (٪)
أستاذ	١٧٣	١٧,٥
أستاذ مشارك	٤٠٣	٤٠,٨
أستاذ مساعد	٤١١	٤١,٦
المجموع	٩٨٧	١٠٠

يتضح من الجدول (٥) أن عدد أفراد العينة من رتبة أستاذ بلغ (١٧٣) فرداً، بنسبة (١٧,٥٪) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد أفراد رتبة أستاذ مشارك (٤٠٣) فرداً، بنسبة (٤٠,٨ ٪) من إجمالي أفراد العينة، أما فئة العينة من رتبة أستاذ مساعد فقد بلغ عدد أفرادها (٤١١) فرداً، بنسبة (٤١,٦) من إجمالي أفراد العينة.

ج-توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة :

جدول (٦) : توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية (٪)
أقل من ٥ سنوات	٤٩٣	٤٩,٩
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠	٣٢٠	٣٢,٤
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥	١٢١	١٢,٣
أكثر من ١٥ سنة	٥٣	٥,٤
المجموع	٩٨٧	١٠٠

يتضح من الجدول (٦) أن عدد أفراد العينة الذين يملكون خبرة في مجال العمل الأكاديمي (أقل من ٥ سنوات) بلغ (٤٩٣) فرداً، بنسبة (٤٩,٩٪) من إجمالي أفراد العينة، في حين أن عدد الذين يملكون خبرة في مجال العمل الأكاديمي (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠) بلغ (٣٢٠) فرداً، بنسبة (٣٢,٤ ٪) من إجمالي أفراد العينة، أما عدد أفراد العينة من فئة الخبرة (من ١٠ سنوات إلى أقل من١٥) فقد بلغ (١٢١) فرداً، بنسبة (١٢,٣) من إجمالي أفراد العينة، أما فئة الخبرة (أكثر من ١٥ سنة) فقد بلغ عدد أفرادها (٥٣) فردا، بنسبة (٥,٤) من إجمالي أفراد العينة.

٥- أداة الدراسة الميدانية :

أ- بناء أداة الدراسة :

في ضوء الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الميدانية، تم إعداد أداة (استبانة) لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة البحث، وذلك بالاستفادة من الإطار النظري، والبحوث والدراسات السابقة، وقد تضمنت الأداة- بجانب الخطاب الموجه للمستفتي بالهدف من الدراسة، وكيفية الاستجابة على الأداة- قسمين رئيسين:

القسم الأول: البيانات الأولية، وتشمل:(تخصص الكلية، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: مسارات مقترحة لتطوير تمويل جامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية. ويتكون من عدة مسارات تمويلية مقترحة، ينطوي كل منها على مجموعة من البدائل؛ وهذه المسارات هي:

المسار الأول: الشراكات الاستراتيجية بين الجامعة وقطاعات المجتمع ومؤسساته، ويتضمن (٢٢) عبارة، من (١- ٢٢).

المسار الثاني: الأوقاف الخيرية، ويتضمن(١١) عبارة، من (٢٣- ٣٣).

المسار الثالث: الرسوم الدراسية (الطلاب السعوديين/ الدوليين)، ويتضمن(١٤) عبارة، من (٣٤- ٤٧).

المسار الرابع: التطوير التنظيمي المرتكز على ترشيد النفقات وتعظيم العائد، ويتضمن (٢٣) عبارة، من (٤٨- ٧٠).

وقد تحددت الاستجابة المتوقعة من عينة البحث وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، والذى يقيس درجة الموافقة: (تامة- كبيرة- متوسطة- قليلة- غير موافق)، بوضع علامة (√) أمام كل عبارة في خانة المقياس التي تتفق ورأيه.

ب-الخصائص السيكومترية للأداة:

- صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة الميدانية على مجموعة من السادة المحكمين من أساتذة الإدارة والتخطيط، وأصول التربية، في بعض الجامعات المصرية والسعودية؛ للحكم على: مدى مناسبة الأداة للهدف منها؛ والصحة العلمية واللغوية لعبارات وأبعاد الأداة؛ ومدى مناسبة كل مسار/ بُعد وعبارة للهدف الذي وضع من أجله، وكذا تحديد القيمة الوزنية لكل مسار/ بُعد؛ وأخيرا مدى انتماء العبارات لكل بُعد.

وفي ضوء ما سبق أجريت التعديلات التي أجمع عليها (٨٠٪) فأكثر من آراء المحكمين مثل: حذف، إعادة صياغة/ إضافة بعض العبارات. وقد تم حساب متوسط القيمة الوزنية لكل بعد بجمع الدرجات التي أعطيت من قبل السادة المحكمين لهذا البعد مقسوما على عدد المحكمين. ومن ثم جاءت موافقتهم على الأداة في ضوء هذا المعيار بمثابة تحقيق الصدق للأداة.

-ثبات الأداة:

قام الباحثان بحساب قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha)، في حساب معامل الثبات لأبعاد الأداء والأداة ككل، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول(٧):

جدول (٧) : معاملات ثبات أداة البحث

أبعاد الأداة	معامل الثبات
الأول	٠,٨٦٥
الثاني	٠,٦٨٥
الثالث	٠,٦٨١
الرابع	٠,٨٦٨
الأداة ككل	٠,٨٨٤

يتضح من الجدول السابق أن أداة البحث ككل لها درجة جيدة من الثبات، حيث بلغت قيمته (٠,٨٨٤)، وهذا يعني أنها قادرة على كشف الاستجابة الحقيقية لعينة البحث، بدرجة قريبة جدا من الدرجة الحقيقية.

- ***الاتساق الداخلي:*** Internal Consistency :

قام الباحثان بحساب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين درجة تقدير كل بعد مع الدرجة الكلية للأداة ككل، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول(٨):

جدول (٨) : معاملات ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للأداة

الأبعاد	معامل الارتباط
الأول	٠,٧١٣**
الثاني	٠,٨١٩**
الثالث	٠,٥٨١**
الرابع	٠,٥٩٠**

يتضح من الجدول السابق وجود معامل ارتباط دال بين الأبعاد والدرجة الكلية للأداة، مما يعني قوة الاتساق الداخلي للأداة.

ج- تطبيق الأداة:

بعد أخذ الموافقات من الجهات المعنية بجامعة الملك خالد تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الكليات المحددة سلفاً، وقد بلغ العدد الإجمالي للاستمارات المتحصل عليها مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي- كما سبقت الإشارة (٩٨٧) فردًا.

٦ - المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد الانتهاء من تطبيق أداة الدراسة وتحديد وحصر الاستمارات المجاب عنها تم تفريغ البيانات وتبويبها، ثم المعالجة الإحصائية لها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)في حساب:

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة.
- تحليل التباين متعدد المتغيرات MANOVA.
- اختبار شفيه للمقارنة بين المتوسطات ومعرفة اتجاهات الفروق.

ولتحديد الفئات التي تمثل الدرجة المتوقعة للموافقة، تم تحديد مستوى الموافقة ومداها لكل استجابة من الاستجابات الخمسة على النحو التالي:

المدي = أعلى درجة – أقل درجة = ٥- ١=٤

طول الفئة = المدى÷ عدد الفئات = ٤ ÷ ٥=٠,٨

وهو ما يوضحه جدول (٩):

جدول (٩) : مستوى الموافقة للاستجابات ومداها وفقا للمقياس الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق	قليلة	متوسطة	كبيرة	تامة
حدود الفئة	١-١,٨	١,٨-٢,٦	٢,٦-٣,٤	٣,٤-٤,٢	٤,٢-٥

وقد تمت مقارنة متوسطات استجابات أفراد العينة بحدود تلك الفئات، للحكم على درجة الموافقة.

ثانيا :عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها:

إجابة السؤال الرابع: ونصه: ما المسارات والآليات التمويلية والاستثمارية اللازمة لتطوير تمويل جامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية، وأولوياتها، من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب ومقارنة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وجاءت النتائج حسب مسارات (أبعاد) الأداة كماهي موضحة على النحو التالي:

المسار الأول: الشراكات الاستراتيجية بين الجامعة وقطاعات المجتمع ومؤسساته:

للتأكد من آراء أعضاء هيئة التدريس نحو أهمية مسار الشراكات الاستراتيجية بين الجامعة وقطاعات المجتمع ومؤسساته وآليات ذلك، وأولوياته، فقد تم تشخيص ذلك بتحديد (٢٢) عبارة، تغطي العبارات من (١- ٢٢) في الأداة، ويوضح ذلك الجدول (١٠):

جدول (١٠) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لتقييمات عينة البحث لعبارات المسار الأول (ن=٩٨٧)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	وضع نظام واضح لصناديق استثمار Investment Funds بالتعاون مع صناديق الاستثمار في قطاعات المجتمع المحلي لتنفيذ مشاريع مشتركة تحقق للجامعة فوائض مالية.	٣,٥٤	١,١١	كبيرة	١٢
٢	التعاقد نظير مقابل مادي مع الشركات ذات السمعة على تصميم وتنفيذ برامج جامعية تساعد هذه الشركات في حل المشكلات العلمية والتكنولوجية التي تواجهها.	٣,٤١	١,٠٥	كبيرة	١٤
٣	تنفيذ دورات تدريبية متخصصة للعاملين في قطاعات المجتمع بما يوفر عوائد مالية إضافية للجامعة.	٤,٦٩	٠,٦٥	تامة	١
٤	استقدام بعض رواد الأعمال للإقامة والمعايشة الفعلية للواقع التعليمي والعمل كفرق كشافة فنية بما يساعد على تسويق واستثمار المبتكرات الجامعية لدى قطاعات المجتمع.	٣,٢١	١,٠١٣	متوسطة	١٧
٥	وضع خطة استثمارية لابتكارات بحثية مستقبلية قائمة على دراسة تعاونية وشراكة بين الجامعة وقطاع الصناعة بما يحقق على المدى المتوسط والطويل عوائد مالية للطرفين.	٣,٣٦	١,١٠	متوسطة	١٥
٦	التنسيق مع المؤسسات ذات الخبرة في الأعمال التجارية لتدريب الكفاءات الأكاديمية واستثمار هذه الكفاءات في مجال الابتكار والتسويق.	١,٦٨	٠,٩٦	قليلة	٢٢
٧	تقديم مبادرات تجريبية تستهدف الارتقاء بالمستوى الثقافي والمعيشي لفئات مجتمعية مختلفة بالشراكة مع السلطات المحلية وذلك نظير مقابل مالي محدد.	٢,٩٢	١,١٧	متوسطة	١٩
٨	تطوير وتوسعة مسارات القبول التكميلية أمام فئات المجتمع التي لم تستكمل تعليمها العالي مقابل تحملها كامل التكلفة.	٤,٦٥	٠,٦٣	تامة	٢
٩	إنشاء مراكز التميز البحثي التي تعنى بالابتكار وربط الجامعة بقطاعات الإنتاج وجلب تمويل إضافي.	٤,٥٤	٠,٥٠	تامة	٧
١٠	إقامة منصة إليكترونية للتدريب المهني لأفراد المجتمع مقابل مبالغ مالية محددة والحصول على شهادة جامعية معترف بها.	٣,٨٢	٠,٨٠	كبيرة	١٠
١١	وضع خطة للقيام بالأبحاث والدراسات والاستشارات المدفوعة الأجر لقطاع الأعمال والمؤسسات الحكومية وبمشاركة ممثلين عنها.	٣,٤٤	١,١٥	كبيرة	١٣
١٢	الاتفاق مع البنوك على رفع معدل الفائدة على أموال الجامعات المودعة لديها.	١,٩٤	١,٠٠	قليلة	٢٠
١٣	تشجيع البنوك على الاستثمار في الأنشطة التعليمية والبحثية بالجامعات ووفقا للضوابط الإسلامية في التمويل.	٤,٦١	٠,٦٣	تامة	٤
١٤	التوسع في إنشاء الكراسي العلمية/البحثية الممولة من القطاع العام والخاص بما يساهم في دعم تمويل الأبحاث والأنشطة العلمية المتخصصة.	٤,٥١	٠,٥٠	تامة	٩
١٥	التوسع في مبادرة الملكة المرتكزة على إنشاء المراكز البحثية	٤,٦٢	٠,٦٣	تامة	٣

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
	الإبداعية وحاضنات الأعمال والتي تعنى بتحويل المعرفة إلى منتجات اقتصادية من خلال علاقات شراكة محلية وعالمية مع جهات مناظرة وشركات ومؤسسات تجارية وصناعية.				
١٦	تبني اختراعات وابتكارات أعضاء هيئة التدريس والطلبة من خلال مبادرة أودية التقنية بالجامعة وتحويلها إلى منتجات اقتصادية ذات جدوى مجتمعية ومالية.	٤,٥٨	٠,٤٩	تامة	٥
١٧	التعاون مع المؤسسات الدولية (البنك الدولي، الوكالات الدولية المانحة...الخ) في جذب منح لتمويل مشروعات البحث العلمي وبضوابط لا تخل باستقلالية المؤسسة الجامعية.	١,٩٣	١,٠٥	قليلة	٢١
١٨	تفرغ بعض أعضاء هيئة التدريس للعمل بقطاعات الصناعة والتجارة بعض الوقت بما يساعد في تسويق وتبادل الخدمات والخبرات.	٣,٢٩	١,١٣	متوسطة	١٦
١٩	عقد اتفاقيات مع الشركات وقطاعات الصناعة لتدريب فرق عمل من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس على الأعمال التجارية والتسويق.	٣,١٦	١,٠٥	متوسطة	١٨
٢٠	وضع نظام دوري لمراجعة أوجه الإنفاق المالي في إطار من شفافية المحاسبية ونشر المعلومات بما يطمئن القطاعات الخارجية الشريكة مع الجامعة.	٤,٥٧	٠,٤٩	تامة	٦
٢١	فرض ضرائب إضافية لصالح التعليم الجامعي (استهلاك بعض السلع- تذاكر السفر- استيراد السيارات- تجارة الأراضي، ...الخ).	٤,٥٤	٠,٤٩	تامة	٨
٢٢	إنشاء جمعيات وروابط أصدقاء الجامعة وخريجيها للاستفادة منها في تمويل الجامعات (تقديم معونات مالية/ مادية- وقف علمي- دعاية وتسويق،...الخ).	٣,٥٦	٠,٩٨	كبيرة	١١
	المسار الأول ككل	٣,٦٦	٠,٥٣٠	كبيـــرة	

يتضح من الجدول (١٠) ما يلي:

أولا: نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول إجمالي عبارات المسار/ البعد الأول:(الشراكات الاستراتيجية بين الجامعة وقطاعات المجتمع ومؤسساته):

كشفت نتائج الجدول (١٠) أن استجابات أفراد عينة الدراسة قد جاءت بدرجة موافقة (كبيرة)، وذلك بمتوسط عام بلغ (٣,٦٦)، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (٠,٥٣٠). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على عبارات المسار ما بين (٤,٦٩)، و(١,٦٨).

وتكشف هذه النتيجة العامة حول هذا المسار عن وجود موافقة كبيرة لدى أفراد العينة على أهمية الشراكات الاستراتيجية بين الجامعة وقطاعات المجتمع

ومؤسساته، كمسار تمويلي واستثماري فعال في تحقيق الاكتفاء الذاتي والاستدامة المالية لجامعة الملك خالد.

ثانيا: أولويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المسار الأول:(الشراكات الاستراتيجية بين الجامعة وقطاعات المجتمع ومؤسساته):

بالنظر إلى نتائج الجدول (١٠)، ووفقاً للمتوسط الحسابي، يتضح أن أعلى(٣) عبارات جاءت في أولويات استجابات أفراد العينة هي:

١- العبارة رقم (٣) والتي تنص على:(تنفيذ دورات تدريبية متخصصة للعاملين في قطاعات المجتمع بما يوفر عوائد مالية إضافية للجامعة)، بدرجة موافقة (تامة)، ومتوسط حسابي (٤,٦٩).

٢- العبارة رقم (٨) والتي تنص على:(تطوير وتوسعة مسارات القبول التكميلية أمام فئات المجتمع التي لم تستكمل تعليمها العالي مقابل تحملها كامل التكلفة)، بدرجة موافقة (تامة)، ومتوسط حسابي (٤,٦٥).

٣- العبارة رقم (١٥) والتي تنص على:(التوسع في مبادرة المملكة المرتكزة على إنشاء المراكز البحثية الإبداعية وحاضنات الأعمال والتي تعنى بتحويل المعرفة إلى منتجات اقتصادية من خلال علاقات شراكة محلية وعالمية مع جهات مناظرة وشركات ومؤسسات تجارية وصناعية. بدرجة موافقة (تامة)، ومتوسط حسابي (٤,٦٢).

كما يتضح من الجدول (١٠) أن أقل عبارة جاءت في أولويات استجابات أفراد العينة هي العبارة رقم(٦)، والتي تنص على:(التنسيق مع المؤسسات ذات الخبرة في الأعمال التجارية لتدريب الكفاءات الأكاديمية واستثمار هذه الكفاءات في مجال الابتكار والتسويق)، بدرجة موافقة (قليلة)، ومتوسط حسابي (١,٦٨).

ويمكن تفسير النتائج السابقة على النحو التالي:

- قناعة أغلب أفراد العينة بأهمية هذه الممارسات التمويلية والاستثمارية المقترحة، كما يتضح من مجمل نتائج هذا المسار.
- أن أغلب أفراد العينة قد يرون أن الجامعة يمكنها أن تحقق عوائد مادية إضافية من تنفيذ دورات تدريبية متخصصة للعاملين في قطاعات المجتمع، واستثمار الكفاءات

من أعضاء هيئة التدريس للقيام بهذه المهمة، وربما اتفقت عينة البحث على هذه العبارة لأن خدمة المجتمع تعد أحد أبرز أدوار عضو هيئة التدريس، بالإضافة إلى أن تكلفتها على الجامعة منخفضة، وفي المقابل تدر عليها عوائد مالية كبيرة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العبيكان (٢٠١٢)، كذلك توسعة فرص القبول. فهي وإن كانت تتيح مبدأ تكافؤ الفرص، وحق الوصول امام الطلاب، فإنها أيضا توفر للجامعة مصدرًا مهمًا للتمويل. وهو ما يتفق مع ما أسفرت عنه دراسة المالكي(٢٠١٣) من نتائج.

- أن الموافقة على التوسع في مبادرة المملكة المرتكزة على إنشاء المراكز البحثية الإبداعية وحاضنات الأعمال، قد ينطلق مما لها من دور بارز في تعزيز ريادة الأعمال ودعم المشروعات الريادية، والإسهام في دعم الاقتصاد الجامعي بشكل خاص والاقتصاد الوطني بشكل عام.

- أن أهمية هذه الممارسات التمويلية والاستثمارية قد تعكس من وجهة نظر أفراد العينة، بالإضافة إلى جلب تمويل إضافي، الدور الحقيقي للجامعة في خدمة مجتمعها والانفتاح عليه، بل الدور الحقيقي للعلم في تطوير المجتمعات، من خلال تطبيق المبتكرات وتحويلها إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع، بل وذات عائد اقتصادي.

- أن مجيء العبارة رقم (٦) في المرتبة الأخيرة من استجابات أفراد العينة يمكن عزوه إلى أن أفراد العينة قد يرون أنهم من الخبرة العملية والمهارة والمكانة ما يمكنهم معها - ليس فقط- من أن يقدموا المبتكرات ويحصلوا المهارات، بل واكسابها للآخرين، في مجال التسويق والاستثمار.

المسار الثاني: الأوقاف الخيرية:

للتأكد من آراء أعضاء هيئة التدريس نحو أهمية المسار التمويلي المرتكز على الأوقاف الخيرية، وآلياته، وأولوياته، فقد تم تشخيص ذلك بتحديد(١١) عبارة، تغطي العبارات من (٢٣- ٣٣) في الأداة، ويوضح ذلك الجدول(١١):

جدول (١١) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لتقييمات عينة البحث لعبارات المسار الثاني (ن=٩٨٧)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٢٣	إنشاء مجلس وقفي في كل جامعة وبعضوية أصحاب الوقف وبعض رجال الأعمال بما يساعد على إدارة واستثمار ممتلكاتها وأصولها الوقفية وتكوين احتياطي مالي مستقبلي.	٣,٨٧	٣,٣٩١	كبيرة	٤
٢٤	استخدام أساليب المراقبة الاحترافية لمخاطر المحفظة الاستثمارية Portfolio للجامعة بما يعظم العائد وينمي رأس المال.	٣,٩٢	١,٠٨٣	كبيرة	٣
٢٥	رصد جزء من عوائد الأوقاف لتطوير المجالات البحثية المتقدمة والنادرة التي تعالج مشكلات مجتمعية ملحة وتحقق استثمارات عاجلة.	٣,٩٦	١,٠٩٧	كبيرة	٢
٢٦	إعفاء الأوقاف الجامعية من الضرائب مع وجود مراجعة حسابية لأوجه ومصادر التطوير الجامعي التي تحققت من الاستثمار في الأوقاف.	٣,٦١	١,٠٣٢	كبيرة	٦
٢٧	تحديد الجامعة لأبواب الإنفاق من الأوقاف تبعا لحاجتها بما يجعل الوقف في خدمة الجامعة وليس في خدمة صاحب الوقف.	٣,٤٧	١,١٦٦	كبيرة	١٠
٢٨	وضع نظام تحفيز يحقق إقبال أفراد المجتمع على العمل الوقفي (منح شهادة فخرية، كتابة اسم صاحب الوقف في موضع بارز بالجامعة،...الخ).	٣,٥٩	٠,٩١٢	كبيرة	٨
٢٩	إقرار نظام مقنن للوقف التعليمي والاستثمار فيه برؤية شرعية مناسبة للواقع المعاصر سواء في الأحكام التفصيلية أو الأساليب الإدارية أو الوسائل الاقتصادية النافعة للوقف.	٣,٥١	١,٠٥٢	كبيرة	٩
٣٠	وضع ريع الأوقاف القديمة كأسهم في شركات استثمارية وذلك لتنميتها وإنمائها والاستفادة من أرباحها.	٢,٧٥	١,١٧١	متوسطة	١١
٣١	تطبيق تجربة الصناديق الوقفية التي تستقبل تبرعات الأفراد للإنفاق في أحد المجالات التي تحتاجها الجامعة.	٣,٦١	١,٠٧٥	كبيرة	٧
٣٢	وضع خطة لإعادة استثمار جزء من العوائد المتحققة من استثمار الوقف بما يحقق تراكم الأرباح والتنمية المالية المستدامة.	٤,١١	٠,٩٢٧	كبيرة	١
٣٣	حفز القطاع الخاص على المشاركة في الاستثمار في المشروعات التي تدعم الوقف الخيري (كتمويل مشروعات من شأنها تطوير أداء الأوقاف الخيرية) وتحقق عوائد مالية للطرفين.	٣,٨٣	١,٠٣٢	كبيرة	٥
المسار الثاني ككل		٣,٦٥	٠,٦٠	كبيـــرة	

يتضح من الجدول (١١) ما يلي:

أولا: نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول إجمالي عبارات المسار/ البعد الثاني: (الأوقاف الخيرية):

كشفت نتائج الجدول (١١) أن استجابات أفراد عينة الدراسة قد جاءت بدرجة موافقة (كبيرة)، وذلك بمتوسط عام بلغ (٣,٦٥)، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (٠,٦٠). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على عبارات المسار ما بين

(٤,١١)، و(٢,٧٥).

وتكشف هذه النتيجة العامة حول هذا المسار عن وجود موافقة كبيرة لدى أفراد العينة على أهمية الأوقاف الخيرية، كمسار تمويلي واستثماري فعال في المساعدة على تحقيق الاكتفاء الذاتي والاستدامة المالية لجامعة الملك خالد.

ثانيا: أولويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المسار الثاني: (الأوقاف الخيرية):

بالنظر إلى نتائج الجدول (١١)، ووفقاً للمتوسط الحسابي، يتضح أن أعلى (٣) عبارات جاءت في أولويات استجابات أفراد العينة هي:

١- العبارة رقم (٣٢) والتي تنص على:(وضع خطة لإعادة استثمار جزء من العوائد المتحققة من استثمار الوقف بما يحقق تراكم الأرباح والتنمية المالية المستدامة)، بدرجة موافقة (كبيرة)، ومتوسط حسابي (٤,١١).

٢- العبارة رقم (٢٥)، والتي تنص على:(رصد جزء من عوائد الأوقاف لتطوير المجالات البحثية المتقدمة والنادرة التي تعالج مشكلات مجتمعية ملحة وتحقق استثمارات عاجلة)، بدرجة موافقة (كبيرة)، ومتوسط حسابي (٣,٩٦).

٣- العبارة رقم(٢٤)، والتي تنص على:(استخدام أساليب المراقبة الاحترافية لمخاطر المحفظة الاستثمارية Portfolio للجامعة بما يعظم العائد وينمي رأس المال)، بدرجة موافقة (كبيرة)، ومتوسط حسابي (٣,٩٢).

كما يتضح من الجدول (١١) أن أقل عبارة جاءت في أولويات استجابات أفراد العينة هي العبارة رقم (٣٠)، والتي تنص على: (وضع ريع الأوقاف القديمة كأسهم في شركات استثمارية وذلك لتنميتها وإنمائها والاستفادة من أرباحها)، بدرجة موافقة (متوسطة)، ومتوسط حسابي (٢,٧٥).

ويمكن تفسير النتائج السابقة على النحو التالي:

- أن أغلب أفراد العينة قد يرون أن الجامعة يمكنها أن تحقق تراكمية الأرباح والتنمية المالية المستدامة، بل وتنمية الوقف ذاته، من خلال وضع خطة لإعادة استثمار جزءٍ من العوائد المتحققة من استثمار الوقف، ليسهم في تعزيز القدرات المالية للجامعة ويمكنها من القيام بدورها المنوط بها في جو من الاستقرار المالي، من تحقيق الدعم المستمر للأنشطة التي تؤدي إلى تحسين مستواها في التصنيفات العالمية، وتطوير المجالات البحثية المتقدمة والنادرة التي تعالج مشكلات مجتمعية ملحة، وتحقق

استثمارات عاجلة، وتعزيز جهود البحث والتطوير والتعليم، وتحقيق رسالتها الأساسية المبنية على تحقيق الشراكة المجتمعية لبناء مجتمع المعرفة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحربى،٢٠١٥)؛ حيث جاءت الأوقاف من أولويات التمويل البديلة.

- أن أغلب أفراد العينة قد يرون أن الجامعة يجب أن تستخدم أساليب المراقبة الاحترافية لمخاطر المحفظة الاستثمارية؛ حيث إن لأخطاء الإدارة آثارًا سلبية على العائد من الاستثمار. فاتخاذ قرارات استثمارية خاطئة قد يؤدى إلى حدوث مخاطر في المحفظة الاستثمارية للجامعة، مما قد يؤثر على مستوى التمويل والإنفاق، ومن ثم مستوى أداء الجامعة ككل. ولذلك يجب على الإدارة أن تسعى دائما إلى تحقيق الفعالية الإدارية من خلال إدارة المخاطر.
- أن مجيء العبارة رقم (٣٠) في المرتبة الأخيرة من استجابات أفراد العينة، يمكن عزوه إلى حذر أغلبهم، فهم قد يرون، من المنظور الإسلامي، أن عدم اتفاق العلماء على مدى مشروعية عائد/ أرباح البنوك، قد لا يوفر حالة الطمأنينة الكافية للاستجابة بدرجة كبيرة أو تامة.

المسار الثالث: الرسوم الدراسية (الطلاب السعوديين/ الدوليين):

للتأكد من آراء أعضاء هيئة التدريس نحو أهمية المسار التمويلي المرتكز على رفع أو تطوير نظام الرسوم الدراسية، وآلياته، وأولوياته، فقد تم تشخيص ذلك بتحديد (١٤) عبارة، تغطي العبارات من (٣٤- ٤٧) في الأداة، ويوضح ذلك الجدول (١٢):

جدول (١٢) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لتقييمات عينة البحث لعبارات المسار الثالث (ن=٩٨٧)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٣٤	رفع رسوم الدراسات العليا بشكل تدريجي للمساهمة في تكلفة العملية التعليمية.	١,٩٩	٠,٠٨	قليلة	١٢
٣٥	قبول الطلاب الذين لم يتمكنوا من الالتحاق بالكلية في البرنامج النظامي وفقا لنظام الانتساب على أن يدفعوا الرسوم التعليمية كاملة.	٣,٦١	١,٠٩	كبيرة	٨
٣٦	تحصيل الرسوم الدراسية من غير الطلاب السعوديين بالدولار أو اليورو.	٤,٣١	٠,٨١	تامة	٣
٣٧	رفع الرسوم الدراسية في الكليات العلمية (الهندسة، الطب،...الخ) بدرجة أكبر منها في الكليات النظرية.	٤,٣٥	٠,٧٩	تامة	٢
٣٨	تحديد نسبة زيادة في الرسوم الدراسية بصورة تدريجية وفقًا لاتجاهات النمو الاقتصادي.	١,٩٩	٠,٠٨	قليلة	١٣
٣٩	فرض رسوم دراسية نظير استخدام الطلاب لبعض الخدمات التعليمية (القبول، التسجيل، اختبارات القدرات والقبول، وثائق التخرج، استخدام المكتبة، المختبرات).	٤,١٨	٠,٨٧	كبيرة	٤
٤٠	تحمل الطلاب الذين يخفقون في اجتياز بعض المقررات/ الصفوف الدراسية كامل تكلفة الإعادة.	٢	٠,٠٥	قليلة	١١

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٤١	استثمار القدرات الدولية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس في جذب الطلاب الدوليين للالتحاق بالجامعة بما يوفر عوائد مالية جديدة.	١,٩٩	٠,٠٨	قليلة	١٤
٤٢	وضع خطة لاستقطاب الطلاب الدوليين تنطوي على(تخفيف إجراءات دخول الدولة والتنقل والإقامة) بما يحقق عوائد مالية للجامعة.	٢,٢٦	٠,٩٤	متوسطة	١٠
٤٣	جذب الطلاب الدوليين من خلال تدعيم استخدام تقنيات التعليم عن بعد.	٤,١١	٠,٩٩	كبيرة	٦
٤٤	استثمار قدرات الطلاب الدوليين (الثقافية واللغوية) في تسويق الخدمات وفرص التميز التعليمية والبحثية للجامعة.	٢,٧٩	٠,٤١	متوسطة	٩
٤٥	عمل صندوق للرسوم الدراسية على أن تستثمر أمواله في مجالات أخري بالجامعة.	٣,٩٢	١,٠٢	كبيرة	٧
٤٦	تطبيق نظام رسوم المستخدم/ الاستخدام لاسترداد النفقات التي تحملتها الجامعة مثل:(نفقات المساكن/قاعات الطعام/تذاكر السفر ...الخ)	٤,٤	٠,٩٣	تامة	١
٤٧	وضع خطة على مستوى الدولة تنظم تطبيق مفهوم تقاسم تكلفة Cost-Sharing التعليم العالي بين جميع أصحاب المصلحة (الطالب- صاحب العمل- الدولة) مع مراعاة مبدأ العدالة الاجتماعية وتمكين الالتحاق.	٤,١٦	١,١١	كبيرة	٥
المسار الثالث ككل		٣,٢٩	٠,٣١	متوسطة	

يتضح من الجدول (١٢) ما يلي:

أولا: نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول إجمالي عبارات المسار/ البعد الثالث (الرسوم الدراسية):

كشفت نتائج الجدول (١٢) أن استجابات أفراد عينة الدراسة قد جاءت بدرجة موافقة (متوسطة)، وذلك بمتوسط عام بلغ (٣,٢٩)، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (٠,٣١). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على عبارات المسار ما بين (٤,٤)، و(١,٩٩).

وتكشف هذه النتيجة العامة حول هذا المسار عن وجود موافقة متوسطة لدى أفراد العينة على أهمية الرسوم الدراسية، كمسار تمويلي واستثماري فعال في تحقيق الاكتفاء الذاتي والاستدامة المالية لجامعة الملك خالد، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (باجرى،١٤٢٢).

ثانيا: أولويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المسار الثالث:(الرسوم الدراسية):

بالنظر إلى نتائج الجدول (١٢)، ووفقاً للمتوسط الحسابي، يتضح أن أعلى (٣) عبارات جاءت في أولويات استجابات أفراد العينة هي:

١- العبارة رقم (٤٦)، والتي تنص على:(تطبيق نظام رسوم المستخدم/ الاستخدام لاسترداد النفقات التي تحملتها الجامعة مثل:(نفقات المساكن /قاعات الطعام/تذاكر السفر، ...الخ)، بدرجة موافقة (تامة)، ومتوسط حسابي (٤,٤).

٢- العبارة رقم (٣٧)، والتي تنص على:(رفع الرسوم الدراسية في الكليات العلمية (الهندسة، الطب،...الخ) بدرجة أكبر منها في الكليات النظرية، بدرجة موافقة (تامة)، ومتوسط حسابي (٤,٣٥).

٣- العبارة رقم (٣٦)، والتي تنص على:(تحصيل الرسوم الدراسية من غير الطلاب السعوديين بالدولار أو اليورو، بدرجة موافقة (تامة)، ومتوسط حسابي (٤,٣١).

كما يتضح من الجدول (١٢) أن أقل عبارة جاءت في أولويات استجابات أفراد العينة هي العبارة رقم (٤١)، والتي تنص على:(استثمار القدرات الدولية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس في جذب الطلاب الدوليين للالتحاق بالجامعة بما يوفر عوائد مالية جديدة)، بدرجة موافقة (قليلة)، ومتوسط حسابي (١,٩٩)

ويمكن تفسير النتائج السابقة على النحو التالي:

- أن أغلب أفراد العينة قد يرون أن الجامعة يمكنها تطبيق نظام لاسترداد النفقات التي تتحملها الجامعة مثل:(نفقات المساكن /قاعات الطعام/تذاكر السفر...الخ)، ما يخفف العبء المالي الذى تتحمله طوال فترة دراسة الطالب، كما يضمن تحقيق تكافؤ الفرص بين الطلاب في الحصول على الخدمة التعليمية، بل وجودتها في آن واحد.

- أن أغلب أفراد العينة يوافقون على رفع الرسوم الدراسية في الكليات العلمية بدرجة أكبر منها في الكليات النظرية، لأن الدراسة في الكليات العملية مكلفة وتحتاج إلى أدوات ومعامل وتكنولوجيا باهظة التكاليف، بالإضافة أن دراسة الطالب في هذه الكليات تأخذ وقتًا أطول من الكليات النظرية، سواء في مرحلة البكالوريوس أو الدراسات العليا، الأمر الذى تنخفض معه الكفاءة التمويلية الذاتية والاستدامة المالية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (زمان،٢٠١٣).

- أن أغلب أفراد العينة يوافقون على ضرورة تحصيل الرسوم الدراسية من غير الطلاب السعوديين بالدولار أو اليورو، فهم يرون أن ذلك يدعم إمكانات التعليم العالي، ويمثل مصدرًا لدخل إضافي من خلال التعليم عن بعد –والبنية التكنولوجية والتقنية بالجامعة يمكنها أن تدعم ذلك- كما أن تحصيل هذه الرسوم بالعملة الأجنبية يرفع من دخل الجامعة ويحقق عوائد مالية مستدامة.

- أن مجيء العبارة رقم (٤١) في المرتبة الأخيرة من استجابات أفراد العينة، يمكن عزوه إلى أن أغلب أفراد العينة قد يرون أنه ليس كل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يتقنون لغة عالمية، كاللغة الإنجليزية، كما قد يكون- من واقع خبرة الباحثين- أن جزءا كبيرا من المتعاقدين من غير الأكاديميين، أو الذين لا ينتمون إلى جامعات، وبالتالي قد تنخفض لديهم مهارات التواصل الدولي، فتدويل التعليم يحتاج إلى التعاون الدولي، والتضامن بين المؤسسات، وإقامة شبكات المعلومات، والتبادل المعرفي، وهذه ممارسات إدارية قد تتجاوز قدرات أو اختصاصات بعض أعضاء هيئة التدريس.

المسار الرابع: التطوير التنظيمي المرتكز على ترشيد النفقات وتعظيم العائد:

للتأكد من آراء أعضاء هيئة التدريس نحو أهمية المسار التمويلي: "التطوير التنظيمي المرتكز على ترشيد النفقات وتعظيم العائد"، وآلياته، وأولوياته، فقد تم تشخيص ذلك بتحديد (٢٣) عبارة، تغطي العبارات من (٤٨- ٧٠) في الأداة، ويوضح ذلك الجدول (١٣):

جدول (١٣) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لتقييمات عينة البحث لعبارات المسار الرابع (ن=٩٨٧)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٤٨	دمج الوحدات/ الأنشطة الأكاديمية والإدارية المتشابهة بما يحقق الاقتصاد في النفقات ويقلل التكلفة.	٤,٥٢	٠,٦٨	تامة	٧
٤٩	تجريب تطبيق نظام الكوبونات/ القسائم التعليمية Educational Voucher في تخصصات علمية محددة يحتاجها سوق العمل.	٤,٤٢	٠,٧٣	تامة	١٤
٥٠	تطبيق مدخل تحليل التكلفة والعائد Cost-Benefit Analysis على الأنشطة الجامعية لتحسين الأداء وتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة والإبقاء عليها.	٤,٤	١,٠٥	تامة	١٥
٥١	مواءمة الأعداد المقبولة من الطلاب باحتياجات سوق العمل والسعة الفعلية للكلية بما يقلل من الضغط على المرافق الجامعية ويخفض التكلفة.	٤,٥٤	٠,٦٨	تامة	٦
٥٢	إنشاء التجهيزات ومراكز الخدمة المشتركة التي يتقاسمها أعضاء هيئة التدريس بين الأقسام.	٢,٨٩	٠,٣٣	متوسطة	٢٢
٥٣	اتخاذ قرارات الإنفاق على الأنشطة الجامعية بناء على أسس علمية ومعلومات كافية.	٤,٦٢	٠,٦٦	تامة	١
٥٤	تبسيط/ تقليل الإجراءات الإدارية لبعض الأنشطة الجامعية بما يقلل الكلفة ويعظم العائد.	٤,٥٥	٠,٦٠	تامة	٥
٥٥	وضع خطة بأولويات الإنفاق على الأنشطة التعليمية والبحثية.	٤,٣٦	٠,٧٩	تامة	١٨
٥٦	حذف البرامج الأكاديمية التي لا تخدم تفرد الجامعة أو بيئتها المحلية وتزيد من النفقات التشغيلية.	٤,٤٦	٠,٧٥	تامة	١١

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٥٧	دراسة مدى الحاجة الفعلية لبعض اللجان الإدارية والأكاديمية ومخصصاتها المالية.	٣,٨٦	١,٥	كبيرة	٢١
٥٨	الاستعانة بالتقنيات والأجهزة الحديثة الموفرة للطاقة في تجهيز المرافق الجامعية (مصابيح إضاءة- أجهزة تكييف...الخ).	٤,٣٩	٠,٨٢	تامة	١٦
٥٩	تقليص عدد الساعات الدراسية اللازمة لاجتياز بعض البرامج.	١,٦٢	٠,٥٤	قليلة	٢٣
٦٠	مراجعة اختصاصات الموارد البشرية المتوافرة (الأكاديمية والإدارية والفنية) لتحديد الاحتياجات الحقيقية منها.	٤,٥٧	٠,٦٧	تامة	٣
٦١	التوسع في استخدام أنماط التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد بما يرشد النفقات ويجلب عوائد مالية.	٤,٥٨	٠,٦٢	تامة	٢
٦٢	حصر الأصول المادية والتقنية والبشرية التي تمتلكها الجامعة وتحديد الأوجه الممكنة للاستثمار فيها مع قطاعات المجتمع.	٤,٤٩	٠,٧٤	تامة	١٠
٦٣	وضع نظام لحفظة مالية استثمارية تحدد إمكانات الجامعة المالية والاستثمارية مستقبلا.	٣,٩٢	١,٠١	كبيرة	٢٠
٦٤	سن تشريعات تمكن من استثمار أو تحريك فوائض الميزانية التشغيلية للجامعة.	٤,٥٧	٠,٦٧	تامة	٤
٦٥	تخفيف العبء الإداري لأعضاء هيئة التدريس بما يمكنهم من تقديم ابتكارات ذات قيمة.	٤,٣٨	٠,٦٦	تامة	١٧
٦٦	إعادة تخصيص الموارد وتوزيعها وفقا لأولويات الأهداف الجامعية.	٤,٥١	٠,٦٨	تامة	٨
٦٧	ترسيخ ثقافة الرقابة والمحاسبية بما يسهم في حسن استثمار موارد الجامعة وتنميتها والمحافظة عليها وتقليل معدلات الهدر.	٤,٤٢	٠,٧٣	تامة	١٣
٦٨	تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في المحاسبية والتكاليف للمدراء الماليين والتنفيذيين في الجامعة.	٤,٤٥	٠,٦٦٢	تامة	١٢
٦٩	استثمار القدرات والعلاقات الشخصية الإقليمية والدولية التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس في تسويق الخبرات والمبتكرات العلمية والبحثية وجذب تمويل إضافي.	٤,٠١	١,٣٢	كبيرة	١٩
٧٠	وضع تشريعات تلزم الأقسام الأكاديمية بتحديد أولويات تمويل الخطط البحثية والتعليمية وتقديم دراسات جدوى وافية لقيمة الإنفاق عليها.	٤,٥٠	٠,٦٩	تامة	٩
المسار الرابع ككل		٤,٢١	٠,٦٨	تامة	

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي:

أولا: نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول إجمالي عبارات المسار/ البعد الرابع (التطوير التنظيمي المرتكز على ترشيد النفقات وتعظيم العائد):

كشفت نتائج الجدول (١٣) أن استجابات أفراد عينة الدراسة قد جاءت بدرجة موافقة (تامة)، وذلك بمتوسط عام بلغ (٤,٢١)، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (٠,٦٨). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على عبارات المسار ما بين (٤,٦٢) ، و(٠,٥٤).

وتكشف هذه النتيجة العامة حول هذا المسار عن وجود موافقة تامة لدى أفراد العينة على أهمية التطوير التنظيمي المرتكز على ترشيد النفقات وتعظيم العائد،

كمسار تمويلي واستثماري فعال في تحقيق الاكتفاء الذاتي والاستدامة المالية لجامعة الملك خالد.

ثانيا: أولويات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المسار الرابع:(التطوير التنظيمي المرتكز على ترشيد النفقات وتعظيم العائد):

بالنظر إلى نتائج الجدول (١٣)، ووفقاً للمتوسط الحسابي، يتضح أن أعلى (٣) عبارات جاءت في أولويات استجابات أفراد العينة هي:

١- العبارة رقم (٥٣)، والتي تنص على:(اتخاذ قرارات الإنفاق على الأنشطة الجامعية بناء على أسس علمية ومعلومات كافية)، بدرجة موافقة (تامة)، ومتوسط حسابي (٤,٦٢).

٢- العبارة رقم (٦١)، والتي تنص على:(التوسع في استخدام أنماط التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد بما يرشد النفقات ويجلب عوائد مالية)، بدرجة موافقة (تامة)، ومتوسط حسابي (٤,٥٨).

٣- العبارة رقم (٦٠)، والتي تنص على: (مراجعة اختصاصات الموارد البشرية المتوافرة - الأكاديمية والإدارية والفنية- لتحديد الاحتياجات الحقيقية منها)، بدرجة موافقة (تامة)، ومتوسط حسابي (٤,٥٧).

كما يتضح من الجدول (١٣) أن أقل عبارة جاءت في أولويات استجابات أفراد العينة هي العبارة رقم (٥٩)، والتي تنص على:(تقليص عدد الساعات الدراسية اللازمة لاجتياز بعض البرامج)، بدرجة موافقة (قليلة)، ومتوسط حسابي (١,٦٢)

ويمكن تفسير النتائج السابقة على النحو التالي:

- أن أغلب أفراد العينة قد يرون أن قيام الجامعة بصنع واتخاذ قرارات الإنفاق على الأنشطة بناء على أسس علمية ومعلومات كافية، يعد من الأمور العلمية والمنطقية وما يمكن أن يترتب على عكس ذلك من آثار سلبية على التمويل والإنفاق فى حالة عدم شفافية المعلومات. ماترتب عليه توفير معلومات شفافة وواضحة فيما يتعلق بالمخصصات المالية بالجامعة، ومعلنة على الموقع الإلكتروني، وفي الأدلة التنظيمية بالجامعة، واتاحة تقرير وزارة المالية بالمملكة للجميع والذى يصدر كل عام بصفة دورية، وهذا يتفق مع دراسة(المنقاش؛ الخضير ،٢٠١٧)

- أن أغلب أفراد العينة يرون أن توسع الجامعة في استخدام أنماط التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد قد يرشد النفقات؛ وذلك لأن البنية التكنولوجية والتقنية

متوافرة، وبذلك سيكون أقل تكلفة من التعليم التقليدي الذى يحتاج إلى تجهيزات وعناصر بشرية أكثر كُلفة، كما أن تطبيق التعليم الإلكتروني يؤثر إيجابيا في تقليل التكلفة التشغيلية، واستثمار الموارد المالية والبشرية واللوجستية والفنية والإدارية وغيرها. على الجانب الآخر يمكن باستخدام أنماط التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد جلب عوائد مالية إضافية، لما يمكن أن يؤديه من دور في استقطاب الطلاب الدوليين.

- أن أغلب أفراد العينة قد يرون أن الجامعة يمكنها مراجعة اختصاصات الموارد البشرية المتوافرة؛ لتحديد الاحتياجات الحقيقية منها، فقد تكون هناك تخصصات بها فائض/ عجز، أو تخصصات لم تعد مطلوبة، وهذا يتطلب المراجعة الدورية لاختصاصات الموارد البشرية القائمة وإدخال التعديلات عليها؛ حيث يعد فائض العمالة من أبرز أنواع الهدر في الجامعات.

- أن مجيء العبارة رقم (٥٩) في المرتبة الأخيرة من استجابات أفراد العينة، يمكن عزوه إلى أن أغلب أفراد العينة قد يرون أن تقليص عدد الساعات الدراسية اللازمة لاجتياز بعض البرامج قد يؤثر في تحقيق الهدف منها، كذلك سيتأثر المحتوى العلمي والمهارات اللازم اكتسابها، وبالتالي ينخفض مستوى جودة ونوعية الخريج، أو أن ذلك يعد تقليصا لسلطات واختصاصات القسم، أو التأثير في مكانة بعض أعضائه.

ولمعرفة أولويات المسارات التمويلية والاستثمارية من وجهة نظر أفراد العينة، تم الاستدلال عليها من خلال المتوسط الحسابي العام لكل مسار وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (١٤) : ترتيب/أولويات المسارات التمويلية والاستثمارية من وجهة نظر أفراد العينة (ن=٩٨٧)

م	المسار	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الموافقة	الترتيب
١	الشراكات الاستراتيجية بين الجامعة وقطاعات المجتمع ومؤسساته.	٣,٦٦	٠,٥٣٠	كبيرة	٢
٢	الأوقاف الخيرية	٣,٦٥	٠,٦٠	كبيرة	٣
٣	الرسوم الدراسية (الطلاب السعوديين/ الدوليين)	٣,٢٩	٠,٣١	متوسطة	٤
٤	التطوير التنظيمي المرتكز على ترشيد النفقات وتعظيم العائد	٤,٢١	٠,٦٨	تامة	١

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي:

- احتل مسار التطوير التنظيمي المرتكز على ترشيد النفقات وتعظيم العائد المرتبة الأولى من وجهة نظر عينة البحث؛ وقد يعزى ذلك إلى أنه من المسارات التمويلية

التي ترتكز على وضع الإجراءات المالية والتنظيمية في إطارها الصحيح، فيما يخص بعض الأنشطة وتخطيط المشروعات التي ترصد لها ميزانيات باهظة والتي يمكن إنجازها بجودة عالية بأقل من المبالغ المعتمدة لها، إضافة إلى بعض مشروعات التطوير، والدورات التدريبية، والوحدات التنظيمية، والموارد البشرية، والبرامج التى يمكن الاستغناء عنها بالنظر إلى أن مخرجاتها التي قد لا توازي الهدف الذي أُقرت من أجله والمبالغ التي صُرفت عليها. مع الأخذ في الاعتبار أن التطوير التنظيمي لاينطوي فقط على ترشيد النفقات، وإنما أيضًا تعظيم العائد وجودة المخرجات.

- جاء مسار الرسوم الدراسية في المرتبة الرابعة والأخيرة من وجهة نظر عينة البحث؛ وهو ما قد يعزى إلى أن اتجاه فرض رسوم دراسية، أو تقاسم التكاليف بين الحكومة والطالب وأولياء الأمور غير مقبول اجتماعيًا؛ فهناك من يرى أن التعليم العالي هو حق اجتماعي أصيل يجب أن يكون مجانيًّا لكل الفئات الاجتماعية، كما أن فرض رسوم دراسية عالية قد يحجب فرصة التعليم عن الطلاب الموهوبين الذين قد لا يستطيعون دفع مصروفات إضافية، بالإضافة إلى أنها قد تؤدى إلى عزوف بعض الطلاب عن الالتحاق بالتعليم العالي أو مواصلته، وتكون الأفضلية من وجهة نظرهم البحث عن فرصة عمل يدرُّ لهم دخلاً إضافيًّا، بدلًا من مواصلة التعليم العالي، الذى يعد حينئذٍ مكلفًا اقتصاديًّا.

إجابة السؤال الخامس: ونصه: ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المسارات التمويلية والاستثمارية اللازمة لتطوير تمويل جامعة الملك خالد، يمكن أن تعزى إلى متغيرات: الكلية، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، استخدم الباحثان، تحليل التباين متعدد المتغيرات MANOVA، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٥): نتائج تحليل التباين للفروق في استجابات العينة في ضوء متغيرات: الكلية، الرتبة العلمية، الخبرة

مصدر التباين	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف	مستوى الدلالة
الكلية	المسار الأول	٣,٧٤٠	١	٣,٧٤٠	١٤,٢٩٥	٠,٠١
	المسار الثاني	٦,٣٠٣	١	٦,٣٠٣	١٨,٠٨١	٠,٠١
	المسار الثالث	٠,١٠٢	١	٠,١٠٢	١,٠٤٥	غير دالة
	المسار الرابع	١,٤٦٧	١	١,٤٦٧	٨,٧٠٨	٠,٠٥
	الدرجة الكلية	٠,١٢٦	١	٠,١٢٦	١,٢٢٩	غير دالة
الرتبة العلمية	المسار الأول	٠,٨٧٥	٢	٠,٤٣٧	١,٦٧٢	غير دالة

مصدر التباين	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف	مستوى الدلالة
	المسار الثاني	٠,٤٨٧	٢	٠,٢٤٣	٠,٦٩٨	غير دالة
	المسار الثالث	٠,٢٦٩	٢	٠,١٣٥	١,٣٨١	غير دالة
	المسار الرابع	٠,٤٠٦	٢	٠,٢٠٣	١,٢٠٥	غير دالة
	الدرجة الكلية	٠,٨٣٤	٢	٠,٤١٧	٤,٠٦٦	٠,٠٥
الخبرة	المسار الأول	١,٥٩٩	٣	٠,٥٣٣	٢,٠٣٨	غير دالة
	المسار الثاني	٠,٤٥٤	٣	٠,١٥١	٠,٤٣٤	غير دالة
	المسار الثالث	٠,٠٦١	٣	٠,٠٢٠	٠,٢٠١	غير دالة
	المسار الرابع	٧,٢٠٣	٣	٢,٤٠١	١٤,٢٥٢	٠,٠١
	الدرجة الكلية	٠,٠١٧	٣	٠,٠٠٦	٠,٠٥٥	غير دالة
الخطأ	المسار الأول	٢٥١,٩٢٥	٩٦٣	٠,٢٦٢		
	المسار الثاني	٣٣٥,٦٨٠	٩٦٣	٠,٣٤٩		
	المسار الثالث	٩٣,٨١٠	٩٦٣	٠,٠٩٧		
	المسار الرابع	١٦٢,٢٤٢	٩٦٣	٠,١٦٨		
	الدرجة الكلية	٩٨,٧٥١	٩٦٣	٠,١٠٣		

يتضح من الجدول (١٥) ما يلي:

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة على المسارات التمويلية والاستثمارية: الأول، والثاني، والرابع، تعزى إلى متغير نوع الكلية؛ وتشير النتائج والمتوسطات المستخلصة، أن هذه الفروق جاءت في المسار الأول لصالح الكليات العلمية، بمتوسط حسابي(٣,٦٢) مقابل متوسط حسابي للكليات النظرية (٣,٥١)، وفي المسار الثاني لصالح الكليات النظرية، بمتوسط حسابي (٣,٨٦) في مقابل (٣,٦٣)، كما جاءت الفروق لصالح الكليات النظرية في المسار الرابع، بمتوسط حسابي (٤,٢٩) مقابل متوسط حسابي للكليات العلمية (٤,٢٢).

ويمكن تفسير هذه النتائج بما يلي:

- أن اتجاه الفروق لصالح الكليات العلمية على المسار الأول(الشراكة) قد يُعزى إلى أنه بالفعل توجد شراكات استراتيجية بين الجامعة وقطاعات المجتمع ومؤسساته، خاصة في قطاع الصناعة؛ وهذه الشراكات قد تبرز في الكليات العلمية (العملية) عنها في الكليات النظرية؛ حيث طبيعة مخرجاتهما. فمخرجات الكليات العلمية في أغلبها تتسم بالعائد/الجانب التطبيقي النفعي السريع والملموس. عكس مخرجات الكليات النظرية. أما مجيء الفروق لصالح الكليات النظرية في المسارين: الثاني (الأوقاف الخيرية)، والرابع (التطوير التنظيمي)، ربما يرجع ذلك لرغبتهم في الاستفادة من الوقف العلمي وترشيد الإنفاق في التخصصات النظرية، خاصة وأن هذه التخصصات بدأت تقل أهميتها في الفترة الأخيرة؛ لوجود فائض في خريجيها بما لا يتناسب والفرص المتاحة لها في سوق العمل، ولذا رأت العينة ضرورة الاستفادة من

بعض مسارات التمويل في النهوض بالتخصصات النظرية، لتحقيق أقصى استفادة منها، وإيجاد تطبيقات لها في الواقع العملي والمجتمع.

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير نوع الكلية حول المسار الثالث (الرسوم الدراسية)، وهو ما يعني أن هناك تقاربًا بين الفئتين العملية والنظرية في تطابق وجهات النظر، وأن الفروق الطفيفة غير الدالة في الآراء بين الفئتين ترجع إلى عامل الصدفة أكثر مما ترجع إلى تخصص كل فئة.

٣- وجود فروق في الدرجة الكلية تعزى إلى متغير الرتبة العلمية؛ حيث بلغت قيمة (ف) (٤,٠٦٦)، ولتحديد اتجاه الفروق استخدم الباحثان اختبار شيفيه، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول(١٦):

جدول (١٦) : نتائج اختبار شفيه لاستجابات أفراد العينة على الأداة ككل وفقا للرتبة العلمية

الرتبة العلمية	العدد	المجموعات الجزئية	
		١	٢
أستاذ مساعد	٤١١	٣,٦٥٤٨	
استاذ مشارك	٤٠٣	٣,٦٩٨٢	٣,٦٩٨٢
أستاذ	١٧٣		٣,٧٢٩٤
Sig.		٠,٢٧٦	٠,٥١٥

- يتضح من الجدول(١٦) أن الأساتذة كانوا أكثر تقييما للاستبانة كدرجة كلية، وقد يُعزى ذلك إلى أن معظمهم يتسمون بخبرات طويلة في مجال العمل، فهم يرون أهمية أن تبحث الجامعة عن مصادر بديلة للتمويل والاستثمار، كما أنهم بحكم رتبتهم وخبرتهم، والواقع المالي الملموس من نقص المخصصات للوحدات العلمية والأقسام قد يرون أن الجامعة يجب فعليا أن تتوجه إلى صيغة الجامعة الاستثمارية، وتقوم بدورها في تشارك التمويل مع الدولة من جهة، وخدمة مجتمعها من جهة أخرى.

٤- وجود فروق ترجع إلى متغير الخبرة، حول المسار الرابع: "التطوير التنظيمي المرتكز على ترشيد النفقات وتعظيم العائد". ولتحديد اتجاه الفروق استخدم الباحثان اختبار شيفيه للمقارنة بين المتوسطات، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (١٧):

جدول (١٧) : نتائج اختبار شفيه للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المجموعات الجزئية

		١	٢
أكثر من ١٥ سنة	٥٣	٤,٢٢٤٠	
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥	١٢١		٤,٤٩٠١
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠	٣٢٠	٤,١٩٧٤	
أقل من ٥ سنوات	٤٩٣	٤,٢٣١٧	
Sig.		٠,٩٣٤	١,٠٠٠

- يتضح من الجدول (١٧) أن ذوي الخبرة المرتفعة كانوا هم الأكثر تقييما للمسار الرابع ، وهو ما قد يعزى إلى أن كثرة سنوات العمل تزيد النضج في تقديم الخبرات التطويرية، وفي الإنفاق وعدم الإسراف في أمور يمكن التوفير فيها، فمن غير المنطقي أن ترصد ميزانية كبيرة للجامعات وتصرف مبالغ كبيرة للطلبة وأساتذة الجامعات وفي النهاية تسهم الجامعات في زيادة نسبة البطالة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة البحث تُعزى لمتغير الخبرة حول المسار الأول والثاني والثالث، وهو ما يعني أن هناك تقارباً بين بعض فئات الخبرة في تطابق وجهات النظر، وأن الفروق الطفيفة غير الدالة في الآراء ترجع إلى عامل الصدفة أكثر مما ترجع إلى خبرة كل منهم.

- **التصور المقترح لتمويل جامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية:**

في ضوء ما أسفر عنه العرض والتحليل لأدبيات البحث من حقائق واستنتاجات علمية حول التمويل والاستثمار بوجه عام، وحول صيغة الجامعة الاستثمارية بوجه خاص، وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج، يمكن تقديم تصور مقترح لتطوير جانب التمويل والاستثمار في جامعة الملك خالد، وعليه، يتكون التصور المطروح من مجموعة من الجزئيات الديناميكية، التي يمكن استعراضها على النحو التالي:

أولا: الإطار العام الحاكم لتوجهات التصور المقترح لتطوير تمويل جامعة الملك خالد في ضوء (SWOT Analysis)

ثانيًا: منطلقات التصور المقترح.

ثالثًا: أهداف التصور المقترح.

رابعًا: مسلمات التصور المقترح

خامسًا: مبادئ التصور المقترح.

سادسًا: مكونات التصور المقترح، ومحدداته.

سابعًا: ضمانات نجاح تطبيق التصور المقترح.

أولا: الإطار العام الحاكم لتوجهات التصور المقترح لتطوير تمويل جامعة الملك خالد في ضوء (SWOT Analysis):

ينبغي على الجامعات السعودية بوجه عام، وجامعة الملك خالد بوجه خاص، الاسترشاد بأدوات التخطيط الاستراتيجي، لأن التخطيط للاستثمار في جوهره تخطيط طويل المدى يعتمد على التخطيط الاستراتيجي الموجه نحو تبني استراتيجية أو تصور ما للتمويل الذاتي والاستثمار؛ للتمكن من التنبؤ بالعوامل المؤثرة وتحديدها. ولعل في مقدمة ذلك أسلوب التحليل الرباعي، أو ما يعرف بأسلوب "سوات" (SOWT) وهو يعد أحد تقنيات التحليل الاستراتيجي البارزة، ويهدف إلى تحديد الفجوة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون، وبالتالي يمكنها تحديد نقطة البدء بشكل علمي منهجي في تبني تصور ما للتمويل والاستثمار والتوجهات المستقبلية، كما أن هذا الأسلوب يهدف إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، لتصبح رائدة في القطاع الذي تنتمي إليه، من خلال تحليل بيئتها الداخلية أو نقاط القوة والضعف، وبيئتها الخارجية متضمنة الفرص والتهديدات. ويمكن تناول ذلك على النحو التالي:

١- نقاط القوة: Strengths :

أ- سمعة أكاديمية متميزة، حققتها الجامعة منذ إنشائها عام (١٤١٩هـ- ١٩٩٨م) على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. ويتضح ذلك من حصولها على الاعتماد العالمي من منظمة. (ABET)

ب- وجود نظام تعليمي وبحثي يجمع بين الثقافة الدينية والدنيوية، فالبرامج التعليمية والبحثية في جامعة الملك خالد تجمع بين الدراسات الأصيلة المتمثلة في علوم الشريعة واللغة العربية، والعلوم العملية أو الحديثة.

ج- توافر قوة عمل أكاديمية مؤهلة تأهيلاً عالياً، ومن ذلك امتلاك الجامعة لعدد كبير من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة الأكفاء في مختلف التخصصات؛ حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، بكليات البنين والبنات، في العام الجامعي١٤٣٨/١٤٣٧ ما يقرب من (٣٢٤٥) فرداً. وبالتالي فإن وجود خبرات بشرية متراكمة، خاصة إذا كانت متميزة ونادرة وراغبة في العمل والنمو، من شأنه أن يحقق نقلة نوعية في أداء الجامعة، يترتب عليه نمو

الابتكارات، ومن ثم توفير مصادر دخل حيوية.

د- وجود قنوات متزايدة للنشر العلمي، تتمثل في الدوريات العلمية المتميزة والمؤتمرات والندوات العلمية التي تعقدها الجامعة، مما يشجعها على مواصلة مسيرة البحث العلمي والتميز، ونشر وتسويق خدماتها.

هـ- وجود اتجاه قوي لدى القيادات الوطنية والجامعية نحو تعزيز دور الجامعات السعودية في مسيرة البحث والابتكار، وخدمة مجتمعها، واعتمادها على التمويل الذاتي. وهو ما عبرت عنه رؤية المملكة (٢٠٣٠).

و- وجود بنية تحتية وأنظمة دعم قابلة للتوسع والتطور والاستثمار، كالمكتبات والمختبرات والوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص وشبكات الحاسب والاتصالات وغيرها.

٢- نقاط الضعف Weakness:

أ- الافتقار إلى استراتيجية واضحة لإدارة الاستثمار والتمويل الذاتي، وغياب وجود سياسة فاعلة لحماية حقوق الملكية الفكرية، والحفاظ على الأصول المعرفية، وتهيئة المناخ المناسب لاستثمار الأصول الفكرية والمادية للجامعة.

ب- النظرة الجزئية في الاستفادة من موارد وإمكانات الجامعة وصيانتها وتطويرها. وذلك بعيداً عن تجميعها وحشدها وترشيد استخدامها.

ج- عدم وجود قاعدة بيانات متطورة لتحديد الأصول والموارد المتوافرة، التي يمكن استثمارها مستقبلا.

د- الافتقار إلى استراتيجية محددة للارتباط بسوق العمل والاندماج فيه، بالارتكاز على استثمار الموارد المتوافرة، وتعميق الشراكة والتعاون مع المجتمع المحلي.

ه - تراجع الدعم المالي المخصص، وإلى الحد الذي أصبحت فيه فكرة تمويل الجامعة لذاتها- شأن غيرها من الجامعات السعودية- مطروحة بقوة.

و- اختلال الهيكل التنظيمي للأقسام الأكاديمية، نتيجة لعدم وجود معايير واضحة لإنشاء الأقسام، وعدم ارتباط عملية التوظيف بالاحتياجات الفعلية لها، الأمر الذي ترتب عليه زيادة أعباء هيئة التدريس في بعضها، مقابل نقص هذه الأعباء في البعض الآخر، بما يمثله ذلك من هدر لهذه الطاقات والكفاءات وسوء استثمارها.

يضاف إلى ما سبق من نقاط ضعف في منظومة التمويل الذاتي والاستثمار بجامعة الملك خالدة ما يتمثل في قلة توافر المعلومات الكافية عن الوظائف الأكاديمية ومتطلباتها، لطالبي الوظائف الأكاديمية، وغياب وجود استراتيجية

واضحة لإدارة الكفاءات البشرية والأصول الاستراتيجية للجامعة، التي يمكن أن تقدم مصدرا حيويا لتحديد مصادر الابتكار والاستثمار. مع غياب التنسيق في هذا الشأن بين القيادات على المستويات المختلفة.

٣- الفرص Opportunities:

أ- خصوصية موقعها الجغرافي، ومن ثم البيئة المحيطة بها فهي بيئة: سياحية- ساحلية –زراعية- ومن ثم تشكل وضعاً إدارياً فريداً، يمكنها استغلال الموارد المتاحة من جهة، ويعزز بناء وتنفيذ البرامج التعليمية والبحثية غير النمطية، بما يسهم في خدمة مجتمعها من جهة، ويدر عليها عوائد مالية من جهة أخرى.

ب- التوجه الشعبي نحو التعليم الجامعي، نتيجة لارتفاع مستوى الوعي المجتمعي، ومن ثم تزايد عدد الملتحقين بالتعليم الجامعي. لذا أصبح بإمكان الجامعة امتلاك حصة من المستفيدين قد لا يكون بمقدور منافس آخر امتلاكها، الأمر الذي يحقق القيمة ويعزز التمويل الجامعي.

ج- تطور تقنيات الاتصال والإعلام، وهو ما قد يمكن الجامعة من سرعة التواصل وتعزيز الشراكة والتعاون، تعليميا وتدريبيا وبحثيا، مع قطاعات المجتمع الخارجي، والمؤسسات النظيرة، محليا وإقليما وعالميا. الأمر الذي من شأنه سرعة تسويق وتدويل الخدمات والمبتكرات العلمية، وتحقيق الفوائض المالية.

د- وجود مؤسسات وهيئات متقدمة، وذات خبرات نوعية في مجال التمويل الذاتي والاستثمار، مما قد يوفر للجامعة الخبرات الاستشارية والتسويقية اللازمة.

هـ- وجود اتجاه عالمي يعزز ويعضد من أهمية إدارة الاستثمار والتمويل الذاتي بالتعليم الجامعي وتقاسم تكاليفه.

و- وجود اتفاقيات علمية وبرامج شراكة وتعاون بين الجامعة وعدد كبير من الجامعات والمراكز العلمية والبحثية المتقدمة، التي يمكن للجامعة من خلالها أن تتشارك تطوير البنية المؤسسية أو الاستفادة من الخبرات الدولية، أو تنفيذ مشاريع وبحوث متقدمة ذات عوائد مالية للطرفين.

٤- التهديدات Threats:

أ- تسارع التطورات العلمية والتقنية، مع بطء تكثيف استخدامها في البرامج التعليمية والبحثية والتدريبية، مما قد يؤثر مستقبلاً في القدرة الداخلية للجامعة

على تطوير برامجها أو تسويق خدماتها وتوفير مصادر تمويل بديلة.

ب- تزايد التكلفة الرأسمالية للبنية التحتية عالميا.

ج- وجود مؤسسات مناظرة وغير مناظرة تقدم خدمات تعليمية وتدريبية واستشارية متطورة، مما قد يشكل تهديداً للقدرة التنافسية للجامعة.

د- تنامي تنافس الكثير من المؤسسات على استقطاب الكفاءات العلمية المبدعة، كبديل لتفادي تكلفة ووقت وجهد إنتاجها وتنميتها داخلياً. الأمر الذي قد يستنزف الرصيد البشري والمعرفي للجامعة، ويضعف من فرصها في تحقيق مبتكرات ذات عوائد مادية ومجتمعية.

وفي ضوء هذا التحليل، يمكن القول: أن الأمر يفرض على الجامعة عند إقدامها على تبني تصور ما للاستثمار والتمويل الذاتي أن تأخذ في اعتبارها دراسة مواردها المتاحة، وتحديد احتياجاتها الآنية والمستقبلية، وتقييم المخاطر، وتحديد الأولويات، وبالتالي عدم ترك إدارة الموارد والاستثمار للصدفة، وإنما لابد من تحليل الفجوة Gap Analysis في إدارة استثماراتها وصناديقها، أو بمعنى آخر تحديد الفجوة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون، ثم تأتي الخطوة الحاسمة ممثلة في تحويل نتائج هذا التحليل إلى أهداف قابلة للتطبيق ومحققة للاستدامة المالية، وفي سياق من تنوعها لتشمل أهداف للاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة، وأخرى للتغلب على نقاط الضعف والحد من المخاطر.

ثانيًا: منطلقات التصور المقترح:

- **رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠):** وهى بمثابة إعلان المخطط التاريخي الطويل الأجل لحماية مستقبل ما بعد النفط، وترشيد النفقات، وتمثل ذلك في اقتراح بإضفاء الطابع اللامركزي على السلطات التنظيمية في نظام التعليم العالي، من منطلق أن ذلك سيؤدي، مستقبليا، إلى مزيد من الاستقلال المالي الذاتي للمؤسسات الجامعية، والتوجه نحو الاستثمار.
- **خطط التنمية:** تنص خطة التنمية العاشرة في سياساتها على تعزيز مسيرة الإصلاح المؤسسي، ودعم مؤسسات المجتمع المدني، ورفع كفاءة وإنتاجية أجهزة الدولة وموظفيها، وذلك من خلال الإصلاح الهيكلي وتطوير آليات عمل الأجهزة الإشرافية والرقابية للدولة؛ لدفع عجلة التنمية وتطوير الهياكل التنظيمية، واعتماد أنظمة الجودة في الأجهزة الحكومية. كما نصت على جودة التنفيذ من خلال تطوير معايير ملائمة لقياس مدى التقدم في تحقيق أهداف خطة التنمية

ووضع آليات لقياس كفاءة أداء البرامج والمشروعات التنموية.

- **معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الاكاديمي**، يقضي معيار المؤسسة الخاص بالبحث العلمي الحادي بضرورة تشجيع المؤسسة التعليمية على التعاونَ مع القطاع الصناعي، وهيئات البحث العلمي الأخرى، ومن صور التعاون: المشروعات البحثية المشتركة، والاستخدام المشترك للمعدات والأجهزة، والاستراتيجيات التعاونية للتطوير، وأن يوجد لدى المؤسسة التعليمية آليات لدعم الشراكة والتعاون مع الجامعات وشبكات البحث العلمي على مستوى العالم.
- **الاتجاهات الحديثة في تمويل التعليم واقتصادياته**، التي أكدت أن مسألة البحث عن نظم مبتكرة للتمويل لم تعد اختيارية، كما أنها لم تعد تقتصر على الدولة فقط أو الجامعة بمفردها، مما فرض التوفيق بين التمويل العام أو الحكومي، وبين التمويل الذاتي، ذي التوجه التطويري والاستثماري الداخلي، والشراكة والتعاون الخارجي.
- **تحليل خبرات بعض الدول الأجنبية فى مجال التمويل والاستثمار فى التعليم العالي:** الاستفادة من الأنشطة الاستثمارية، ومسارات التمويل البديلة في الدول الأخرى الأكثر تقدمًا فى ابتكار مصادر تمويل بديلة وتطبيق الأنشطة الاستثمارية، الأمر الذي يفيد في اختيار وانتقاء أكثر هذه المسارات التمويلية والاستثمارية صلاحيةً للبيئة السعودية.
- **نتائج الدراسة الميدانية:** والتي أوضحت أن جامعة الملك خالد بيئة مناسبة لتطبيق مسارات التمويل والاستثمار البديلة للتمويل الحكومي، وارتفاع نسب تأييد تطوير التمويل والاستثمار في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية.

ثالثا: أهداف التصور المقترح:

١- تحسين أداء جامعة الملك خالد في تنفيذ الوظائف المنوطة بها.
٢- جعل الجامعة أكثر كفاءة وتنافسية.
٣- تحقيق الكفاءة والفاعلية في نظام التمويل والاستثمار في الجامعة.
٤- المساهمة في تنفيذ التوجه العام للدولة في ترشيد الإنفاق الحكومي ومساهمة القطاع الخاص في تمويل التعليم (رؤية ٢٠٣٠).

رابعًا: مسلمات التصور المقترح:

- أن التعليم العالي بوجه عام والجامعي بوجه خاص لم يعد بحاجة إلى إثبات دوره في أنه قاطرة التقدم المجتمعي، ومن ثم فإن تكلفة فشل هذا النمط من التعليم وتراجع دوره ستكون مرتفعة.
- أن الدولة شاءت أم أبت لن تستطيع التخلي عن دعم التعليم العالي ماليا، فالتخلي عنه يعد هزيمة اقتصادية وثقافية بالدرجة الأولى.
- أن الجامعة لا يمكنها تطوير ذاتها ماليا واستثماريا دونما تمتعها بقدر كاف من الحرية والاستقلالية المسؤولة إداريًا وماليًا.
- أن تزايد أعداد الطلاب –على سبيل المثال- من عام لآخر لا يعد مؤشرا كافيا للحكم على نقص التمويل. كما أن تزايد الميزانية المخصصة للجامعة من عام لآخر لا يدل بشكل مطلق أو في عموميته على كفاءة الجامعة أو نقص التمويل، بمقارنة مثل هذه المؤشرات بالأعوام السابقة. ومن ثم لابد من وجود مقاييس تربط بين التمويل وكفاءة إنفاقه أو مقاييس لحساب (الكلفة/ العائد).
- أن حل قضية إصلاح تمويل التعليم الجامعي من الأمور المعقدة، ولا يمكن أن يتم بين عشية وضحاها. فقد يستغرق الاضطلاع عليها عقدا أو أكثر من الزمان. ومن ثم فهي بحاجة إلى الارتكاز على رؤية واستراتيجية شاملة وبعيدة المدى.
- أنه لا يوجد مصدر واحد تأخذ به مختلف الجامعات المعاصرة في الاستثمار وتحقيق الاكتفاء الذاتي أو الاستدامة المالية، فهذا يخضع لأهداف كل جامعة، وما يحيط بها من قوى وعوامل مؤثرة، من ثقافية وسياسية واقتصادية وغيرها. ومن ثم قد يوجد إطار عام للتمويل والاستثمار تتحرك بداخله أو تتشابه فيه الجامعات، إلا أنها في تحركاتها قد تسلك مسارات تمويلية واستثمارية مختلفة، أو متفاوتة من حيث التركيز على أحد أو بعض هذه المسارات دون الأخرى.

خامسًا: مبادئ التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من جملة مبادئ ومؤثرات داخلية وخارجية، قد تجعل من المناسب تبني هذا التصور المقترح؛ لتحسين الاجراءات التمويلية والاستثمارية في الجامعة، في مقدمتها:

١- أن تستفيد الجامعات السعودية بوجه عام من رؤية المملكة وتوجهاتها، وتشجيعها للمؤسسات الجامعية بالتوجه نحو التمويل الذاتي والاستثمار، في وضع خطط استراتيجية مستقبلية، ترتكز على تحديد احتياجاتها المالية والاستثمارية.(مبدأ

المستقبلية).

٢- أن تتوافر المرونة التنظيمية الكافية، لاستخدام الموارد المتاحة بأفضل الطرق الممكنة، للوفاء باحتياجات التدريس والبحث(مبدأ الاستقلالية الإدارية).

٣- أن تستفيد الجامعة من بيئتها المحلية، بطرح برامج وخطط تعليمية وبحثية غير نمطية، تخدم واقع المجتمع المحيط، وتجلب عوائد مالية (مبدأ الخصوصية العلمية والبحثية).

٤- أن تؤخذ في الاعتبار التكلفة المختلفة للتعليم، حسب التخصصات، وحسب المستوى الدراسي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مصفوفة تستند إلى دراسات التكاليف والخبرة من منطقة/ جامعة/ كلية لأخرى، ووضع مقاييس وأوزان علمية لمقدار حاجتها من النفقات في سنة معينة (مبدأ الكلفة/العائد – أو تقدير الأوزان النسبية لتكلفة الأنشطة/ البرامج العلمية).

٥- أن يتم تضمين تكلفة التشغيل والصيانة للمعامل والمختبرات العلمية وغيرها في المبلغ الأساسي المخصص لكل جامعة، نظرا لأن هذه التكلفة تدعم عمل الجامعة، وتمكنها من إدارتها ضمن الميزانية الإجمالية. ويستثنى من ذلك بعض مرافق البحوث التي لا تخدم أي دور في تقديم الدعم المباشر لتعليم الطلاب(مبدأ التفكير النظمي في تخصيص الميزانية).

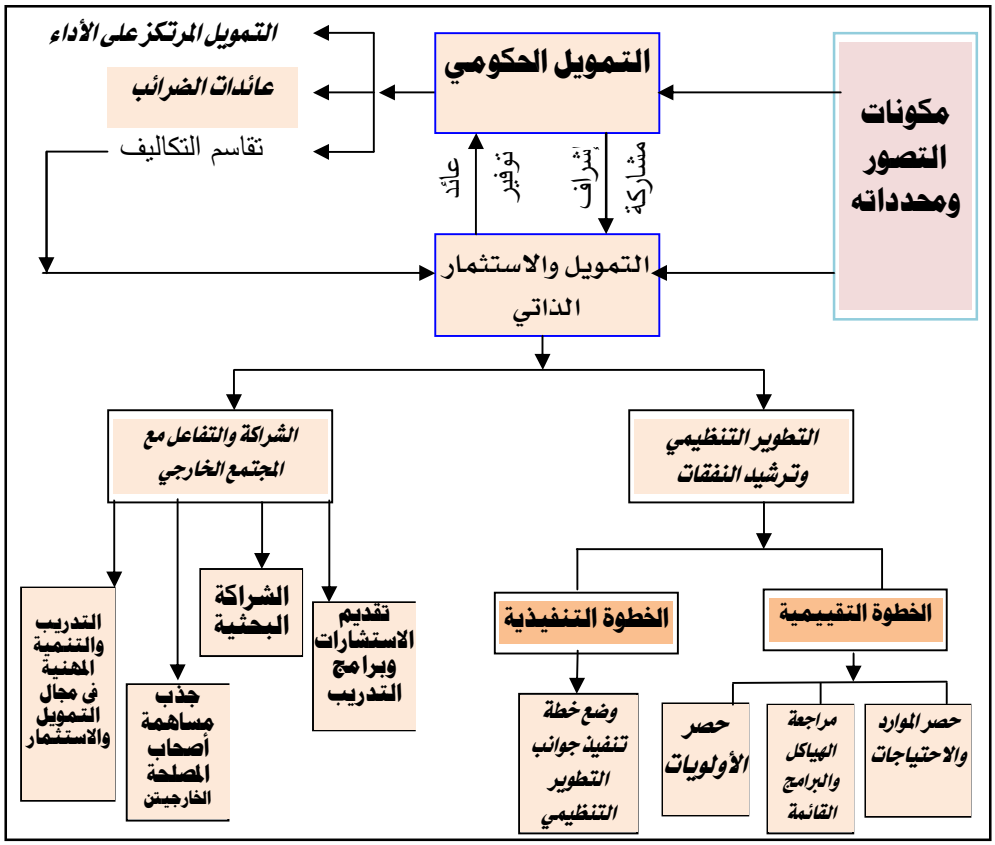
٦- أن تظل وتستثمر الإيرادات من الرسوم الدراسية للطلاب في كل جامعة، وهي مساهمة من الطلاب في تكلفة تعليمهم، مثلما تدعم الدولة حصتها من التكلفة، في دعم الصندوق العام بالجامعة. هذه المنهجية تمكن الطلاب وأسرهم من رؤية العلاقة المباشرة بين الرسوم الدراسية والخدمات المقدمة في الجامعة (مبدأ الاحتياطي المستقبلي الإستراتيجي).

٧- أن يتم كسب ثقة أصحاب المصلحة والمجتمع من خلال صيغة وإجراءات تمويل وإنفاق، ومساءلة واضحة وشفافة (مبدأ الشفافية/ ومبدأ المحاسبية).

سادسًا: مكونات التصور المقترح، ومحدداته:

يتضمن التصور المقترح للتمويل والاستثمار في جامعة الملك خالد ضرورة تنوع أنماط التمويل والاستثمار، وتنوع توزيع إجمالي الموارد المالية للجامعة، وهي: ميزانية الدراسات الجامعية العادية، ميزانية برامج الدراسات العليا والبحوث، ميزانية توفير

الأجور والحوافز والمكافآت، ميزانية الصيانة والتجديد للبنية التحتية المادية والتقنية، وأخيرًا ضرورة وضع ميزانية احتياطية استثمارية، موزعة على المسارات التي يوضحها شكل(٣):



شكل (٣): مكونات التصور المقترح ومحدداته.

١- مسار التمويل الحكومي:

يرتكز هذا المسار على أنه تظل الدولة مسئولة إلى حد ما عن تمويل التعليم العالي ولا يجب السماح لدافع الربح بأن يعمل كهدف رئيسي على رفع تكلفة الجودة، وضرورة إنشاء نظم متطورة لتمويل المنح الدراسية، كما يجب على الدولة أن تعمل على زيادة معدلات المشاركة في التعليم العالي إلى المستويات العالمية.

يمكن تعزيز التمويل الحكومي ببعض عناصر التمويل من الأفراد، مثل: تحمل الطلاب نفقات الرسوب، أو حرمانه من السكن، أو تحميل الطالب نفقات المواد

والمستلزمات في حالات العبث بها أو سوء الاستخدام أو غير ذلك، أي: يتم توزيع التمويل الحكومي على الجامعات بناء على الأداء. وبالارتكاز على مجموعة مقاييس تكافئ السلوك المؤسسي الذي يؤدي إلى نجاح الطالب، ومدى جذب الدعم المالي من خلال المنح والعقود والشراكات، مع استمرارية الدعم المالي على أساس تقدم الطالب، وتحقيق الأهداف الموضوعة (مبدأ المساءلة عن النتائج).

ويمكن للدولة أن تكون هي الممول الرئيس لبعض برامج التدريب والشراكات البحثية، ويتم دفع ثمن مخصصات هذه الشراكات من عائدات الضرائب.

وينسق دور الحكومة على المستوى الإقليمي مكاتب الحكومة الإقليمية. ويبدأ تمويل المشروعات والشراكات البحثية في ميدان العمل للخرجين بتمويل الحكومة المركزية لمكاتب الحكومة الإقليمية والتي بدورها تمول الجامعات أو الشركات وفقا للخطط الموضوعة. وبدورها تمول أصحاب العمل والجهات المعنية. إذ تقدم كل جهة خطة عمل سنوية لمكتب الحكومة الإقليمي المعني مبيناً فيه أعداد ونوعية الشراكة، ومن ثم تقوم مكاتب الحكومة الإقليمية بدورها بمفاوضة أهداف الأداء والتمويل مع تلك الجهات، بحيث تقوم بالتعاقد مع الجهات المعنية لتحقيق النتائج المبينة في خطط عملهم المتفق عليها. ويساهم أصحاب العمل في هذا المجال من الشراكات، بمقدار يتساوى مع المجموع الذي تساهم به الدولة.

٢- مسار التمويل والاستثمار الذاتي:

وهو يشير إلى جملة جهود الجامعة وممارساتها على المستوى الداخلي والخارجي، لجلب تمويل إضافي، ومن ذلك: حصر الموارد المتاحة، وآفاق الاستثمار فيها مستقبليا، دراسة تكلفة الأنشطة الجامعية، وتحديد الأولويات التمويلية والاستثمارية، وتكثيف وتسريع وتيرة المبتكرات العلمية وحسن إدارتها، وتسويق الخدمات الجامعية، وتعزيز الشراكة والتعاون مع قطاع الصناعة والأعمال، محليا وإقليميا ودوليا، وتشجيع المجتمع المحلي على تقاسم تكاليف التعليم العالي، ودعمه بالأعمال الخيرية. وينقسم هذا المسار إلى مسارين فرعيين، هما:

٢-١- مسار التطوير المنظمي وترشيد النفقات:

وهو يعتمد على خطوتين، تشكلان مجموعة مبادرات تسعى نحو تعزيز مدخل التغيير المنظمي الهادف، وقيادته نحو تطوير المنظومة الداخلية للجامعة على مختلف وظائفها وممارساتها. الخطوة الأولى: هي الخطوة التقييمية ومن ذلك: دراسة وتقييم حالة البناء التنظيمي، بمكوناته المختلفة، كحصر الموارد والأصول المتاحة، وتقييم

حالتها الاستثمارية، فضلا عن دراسة وتقييم البنية الإدارية والتشريعية، من حيث مدى مناسبتها في منح المرونة الكافية لاستثمار الموارد الجامعية وإدارة مخاطرها، ومدى مناسبتها لتعزيز الشراكات الخارجية. الخطوة الثانية: الخطوة التطويرية، وهي تبنى على نتائج التقييم الأولي، وتكمن في تطوير البرامج التعليمية والبحثية والتدريبية، والجوانب الإدارية والتنظيمية وغيرها، مما يمكن تناوله على النحو التالي:

الخطوة الأولى: دراسة وتقييم البناء التنظيمي، وتتضمن:

أ-حصر الموارد المتاحة ودراسة حالتها التمويلية والاستثمارية، ويتضمن ذلك الموارد البشرية والمادية، ويمكن أن يتحقق من خلال:

- تحديد متطلبات المهارة والكفاءة للقيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، بصورة تلائم الأنشطة التعليمية والتسويقية والتجارية، وخاصة فيما يتعلق بمهارات التواصل واستخدام التكنولوجيا والإنترنت وبرامج التواصل الاجتماعي.
- تحديد متطلبات الموارد المادية والبنية التحتية والتكنولوجيا وغيرها من المصادر من أجل ضمان سير العمل بشكل ملائم.
- المسح الشامل للموارد الحقيقية على مستوى الجامعة، وتحليل البيانات الخاصة بالنفقات، أي جملة الاعتمادات المالية المخصصة خلال فترة زمنية، والإجراءات المتبعة لوضع المخصصات وطرق مراقبتها.

ب- مراجعة الهياكل والبرامج القائمة، ودراسة تكلفتها، ويتضمن ذلك مراجعة الأقسام والوحدات التنظيمية والبرامج الدراسية، والتدريبية المقدمة. وهو ما يمكن تحقيقه من خلال:

- حذف البرامج الدراسية عالية التكلفة منخفضة المردود، وغير مطلوبة في سوق العمل أو إضافة برامج دراسية مربحة ذات عائد مادى للجامعة، ومطلوبة في سوق العمل، أو يتحمل الطالب تكلفتها أو يشارك فيها وتضيف أرباحًا للجامعة.
- استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة تضاف إلى الهيكل التنظيمي المعتمد لها أو دمج أو فصل تقسيمات تنظيمية قائمة، الأمر الذى يتطلب حدوث تغيير أو تعديل في الأهداف والاختصاصات العامة، أو إضافة مهام جديدة لها أو التوسع بدرجة كبيرة

في نشاط قائم فعلاً.

ج- تحديد الأولويات التمويلية والاستثمارية المستقبلية، وبمعنى آخر تحديد أولويات الميزانية، وهو ما يمكن أن يتم من خلال:

- تحديد النفقات المباشرة، وغير المباشرة من عمليات التمويل، وتوجيه وضبط الميزانية، وأسلوب الإدارة المالية المتبع في الجامعة.
- تحديد الأولويات في عمليات الإنفاق، وقد يستلزم تنفيذ أي مقترحات في إتاحة موارد بهذا الشأن الاعتماد على أمرين وهما: فعالية أسلوب التمويل في إتاحة موارد ملموسة للإسهام في رفع جودة التعليم الجامعي، والواقعية أو إمكانية التطبيق العملي.

الخطوة الثانية: وضع خطة تنفيذ جوانب التطوير التنظيمي والمالي:

وضع خطة عملية لتنفيذ جوانب التطوير اللازمة على المستويين الإداري والأكاديمي، وقد يتضمن ذلك دمج أو فصل أو حذف تقسيمات تنظيمية قائمة أو تعزيز المبتكرات والمنجزات العلمية، أو تطوير العملية التسويقية، أو تعزيز الشراكة بين وقطاعات المجتمع ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- تشكيل وتدريب فريق التطوير التنظيمي والمالي، بهدف رفع المهارات الفردية والجماعية في الاتصال التنظيمي، على أن يتكون هذا الفريق من (محلل مالي/ محلل تنظيمي/ الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس/ رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية/ ممثلين عن أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، المتفوقين من الطلاب والرياديين، الإداريين القدامى ذوى الخبرة في العمل الإداري، ممثلين من لجان الجودة والتطوير الأكاديمي بالجامعة).
- جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها ومناقشتها.
- وضع خطة التطوير التنظيمي والمالي القائمة على خفض التكاليف وترشيد الإنفاق.
- تحديد مسئولية التنفيذ.

- تنفيذ أو تطبيق خطة التطوير التنظيمي والمالي ومتابعتها.

٢-٢- مسار الشراكة والتفاعل مع المجتمع الخارجي:

يرتبط هذا المسار الفرعي بالمسار السابق، فهو قد يشكل مدخلا له أو نتيجة مترتبة عليه، وبمعنى آخر، هناك ضرورة تفعيل العلاقة بين الجامعات والقطاع الخاص، ومن صور ذلك:

أ- تقديم الاستشارات والتدريب:

تتولى الجامعات تقديم الاستشارات والتدريب لموظفي المؤسسات والشركات الأهلية عن طريق إبرام عقود بينهما ويكون لعضو هيئة التدريس نصيبه، وللجامعة نصيبها.

ب- التركيز على البحوث والمبتكرات التطبيقية:

حيث ينبغي التركيز في مسار الشراكة على الأبحاث المطبقة للتكنولوجيا والتطور الاقتصادي والعلمي والاجتماعي، مع الأخذ في الاعتبار حفظ حقوق الملكية الفكرية الخاصة بأساتذة الجامعة، وأن تطبق عمليات التأمين، التي يمكن أن تستند إلى مراجعة مقاييس الجامعات الأخرى.

ج- جذب مساهمة أصحاب المصلحة الخارجيين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- تخريج قوى عاملة مدربة، يكون فعليا المجتمع في حاجة إليها، فمن الأمور المتفق عليها أن الجامعات ليست مسؤولة عن توظيف خريجيها، ولكن من الأمور التي يجب أن تكون موضع اتفاق كذلك هو أن تسعى الجامعات جاهدة إلى تأهيل خريجيها لفرص العمل المتاحة؛ حتى لا تفقد الجامعة معناها أو تنأى عن القيام برسالتها في خدمة المجتمع والتنمية.
- وضع وتنفيذ نماذج تمويل فعالة قائمة على الأداء / النتائج، بما يحقق مشاركة واسعة وشاملة من جانب أصحاب العمل وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة.
- تنظيم الاستثمار التجاري لمنشآت الجامعة وإمكاناتها وأوقافها، وتفعيل إدارتها بطرق تجارية واستثمارية، مع التخفيف من العراقيل البيروقراطية، والتوسع في النشاطات العلمية التجارية وذلك مثل: إنشاء دور النشر الجامعية والمكتبات التجارية ومراكز الصيانة المتخصصة في الكليات الفنية وما إلى ذلك.

- شفافية معلومات التمويل والإنفاق وإتاحتها لأصحاب المصلحة، من خلال تفعيل مصادر المعلومات في الجامعة، وإتاحة البيانات التي لها ارتباط باحتياجات المجتمع من البرامج، وتقديم البيانات الكافية حول أوضاع الخريجين، والمراجعة لقرارات الجامعة وفق البيانات والإحصاءات المتاحة.

- مرونة اللوائح والقيود المنظمة للشراكات، والتبرعات الخيرية، و فتح الباب بشكل واسع ومباشر للتبرعات والهبات، وتشجيع ذلك من خلال مبادرة كبار رجال الأعمال وأصحاب رؤوس الأموال، والإعلان عن ذلك إعلامياً وتوجيه الشكر والاعتراف بهم في سجلات الجامعة وفعالياتها.

- إيجاد صيغ للتعاون المشترك بين الجامعات والإدارات الحكومية الأخرى (وزارات ومصالح حكومية) عن طريق عقود مدفوعة بما يخدم مصلحة الطرفين، إذ يمكن من خلال تبنيه تشغيل العديد من الكفاءات الجامعية في خدمة المؤسسات الحكومية، كما يمكن الاستفادة من المنشآت الجامعية لتحقيق موارد مالية للجامعات.

د- التدريب والتنمية المهنية في مجال التمويل والاستثمار:

تفعيل وتكثيف البرامج التدريبية التي تنظمها الجامعات في مجال التمويل والاستثمار وخاصة التخصصات ذات الصلة(اقتصاديات التعليم- الإدارة المالية- إدارة الأعمال- إدارة المشروعات الاستثمارية) على شكل دبلومات أو شهادات حضور أو اجتياز. فجهات تكثيف مثل هذه البرامج والتوسع فيها، يجب أن تكون الجامعات في مقدمتها؛ حيث يتوفر فيها الكفاءات العلمية والإمكانات المادية الجيدة، على أن يتضمن المحتوى المعرفي والمهارى للتدريب الموضوعات التالية:

- إدارة وتكوين المحافظ الاستثمارية (تخطيطها، وتنظيمها، وتسويقها، وتقييمها) في الجامعات.

- أساليب إدارة عمليات التمويل والاستثمار الجامعي.

- إدارة صناديق الاستثمار الجامعية (تخطيطها، تنظيمها، تسويقها، والرقابة عليها).

- الأدوات المالية الحديثة في مجال الاستثمار الجامعي.

- إعداد دراسات الجدوى للمشاريع الاستثمارية وأساليب تقييمها.

- إدارة المخاطر وضوابط تقييم الاستثمار في الجامعات.
- دراسة الاحتياجات التمويلية المستقبلية للجامعات.
- تسويق الابتكارات، والاختراعات البحثية لدى الشركات.
- أساليب ترشيد الإنفاق، والتطوير التنظيمي في الجامعات.

سادسا : الضمانات الإدارية والتنظيمية اللازمة لنجاح تطبيق التصور المقترح:

١- بناء رؤية تمويلية واستثمارية تتواءم وأهداف الدولة ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال :

- البدء من هدف/ أهداف الدولة وأولوياتها؛ حيث يجب تنظيم صيغ التمويل القائمة حول أهداف الدولة، وأن تكون محددة بوضوح ، ومفهومة من قبل مؤسسات التعليم الجامعي، وأن تكون قابلة للقياس والتحقيق، من خلال إجراءات أو تغييرات في السلوك من جانب هذه المؤسسات.
- استخدام الدولة لمدخل تقييمي بسيط، يراعي الفروق بين المؤسسات الجامعية، ويتضمن مقاييس قادرة على القياس وتحديد الفروق بين المؤسسات عند تخصيص الميزانيات. وأن تطبق على المؤسسات بطريقة تتماشى مع مهامها. ويمكن تطبيق مؤشرات من قبيل: (عدد الدرجات الممنوحة، ومعدلات التخرج، المشاريع البحثية الممنوحة وغيرها) في جميع أنواع المؤسسات، ولكن ينبغي أن تختلف أوزانها لتعكس دور ومهمة ونوع المؤسسة، فعلى سبيل المثال-لا ينبغي ترجيح معدلات التخرج وعدد الشهادات الممنوحة وعدد المنح البحثية نفسها بالنسبة للمؤسسات التي تمنح درجات في حدود سنتين والجامعات البحثية.
- أن تكون الحاجة للمال ذات مغزى. ويتمثل ذلك في مواءمة تمويل التعليم الجامعي مع أولويات الدولة، وتغيير الحوافز في السياسات والممارسات والسلوكيات المؤسسية؛ لتحقيق هذه الأهداف على نحو أفضل. ولكي تكون هذه الحوافز فعالة، يجب أن يكون التمويل، سواء كان تخصيص التمويل القائم أو تخصيص تمويل جديد أو توفير تمويل إضافي أو مكافئ، قابلا للتنبؤ به ومضمونا وكبيرا بما يكفي ليكون له الأثر الإيجابي على المستوى المؤسسي.

٢- وضع استراتيجية تمويلية واستثمارية مؤسسية، ذات خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى. تأخذ في اعتباراتها الانفتاح على المجتمع الخارجي، وإدارة الاستثمار وتقييم مخاطره.

٣- ***وضع خطة تقييم مؤسسية واضحة،*** فالهدف من صيغ وبدائل التمويل بوجه عام هو تحفيز السياسات والممارسات المتطابقة مع سياسات الدولة ونتائجها. يجب أن تكون مقاييس الأداء واضحة وبسيطة وقابلة للقياس وسهلة التواصل. ويلزم وضع بيانات خط الأساس لقياس الفجوة، إن وجدت، بين البيانات الحالية والنتائج المرجوة. كما يجب وضع نظام يسمح بتجميع بيانات الأداء السنوي والنتائج، بالإضافة إلى مراجعة مستوى تأثير صيغة التمويل على تحقيق أهداف الدولة. وعلى أن تتطور صيغ التمويل الناجحة للأداء بشكل تعاوني مع مرور الوقت استجابة للخبرة وتغير أولويات الدولة.

٤-***منح الصلاحيات الكافية للجامعة :*** من خلال منحها الاستقلالية المالية والإدارية؛ لكي تتمكن من تطوير مواردها المادية بالطرق المختلفة وإدارتها بكفاءة أفضل.

٥- ***تكثيف استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات :*** متضمنا توسع الجامعة في التعليم عن بعد، والافتراضي، سواء داخل حرم الجامعة أو خارجها، مع توفير الدعم الفني المؤسسي.

٦ - ***استحداث وظيفة محلل تنظيمي مالي:*** يكون مسئولا عن نشاط التنظيم وتطبيق أساليب إعادة الهيكلة والخروج بالنتائج، سواء حذف أو إضافة أو دمج أو إعادة ترتيب لبعض الوحدات التنظيمية أو البرامج التدريبية، وتقديم مقترحاته لمتخذ القرار، بما يسهم في ترشيد الإنفاق، وإعادة النظر في بعض المخصصات المالية لتلك الوحدات والبرامج.

- ***مقترحات البحث :***

- إجراء دراسة موسعة لتعرف واقع سياسات وخطط التمويل الذاتي والاستثمار وآليات تعزيزها بالجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية.
- إجراء دراسة استشرافية لآراء أصحاب المصلحة، حول تحديد أولويات استراتيجية استثمارية للجامعة قائمة على الشراكة والتحالف مع قطاع الصناعة والتجارة.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية.

١. أبو القمصان، أحمد فهمى (٢٠٠٤) التحوط من مخاطر الاستثمار، ***مجلة البحوث الإدارية***، مج (٢٢)، ع (٣)،١٠٤- ١٤٦.

٢. إسماعيل، منار محمد (٢٠١٢). ***تطوير التعليم فى ضوء تجارب بعض الدول***. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

٣. باجرى، وداد بنت عبد العزيز(١٤٢٢). مصادر إضافية مقترحة لتمويل الجامعات الحكومية السعودية، ***رسالة ماجستير غير منشورة*** ، كلية التربية- مكة المكرمة، جامعة أم القرى.

٤. جمعه، ناديه خواجة موسى(٢٠١١). إدارة الاستثمار بالجامعات السودانية ودورها في تمويل التعليم العالي، ***رسالة ماجستير غير منشورة***، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

٥. الحربى، محمد بن محمد أحمد (٢٠١٥). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية " جامعة الملك سعود أنموذجًا"، ***مجلة كلية التربية (جامعة بنها)***، ١٠٣(٢٦)، ١٤١- ١٧٢.

٦. حسين، خالد منصور غريب (٢٠١١). التمويل الذاتى مدخلًا لدعم تمويل التعليم الجامعى الحكومى في مصر، ***مجلة البحث العلمى في التربية***، العدد (١٢)، ج(٣)، ٧٠٥- ٧٢٦.

٧. الحمدونى، إلياس خضير (٢٠١٣). فاعلية التنويع فى تخفيض مخاطرة المحفظة الاستثمارية، دراسة فى عينة من الشركات المساهمة، ***مجلة تنمية الرافدين***، مج (٣٥)، ع (١١٢)، ٩- ٣٥.

٨. خربوش، حسنى على(٢٠٠٦). استراتيجية تمويل التعليم الجامعى في الأردن

المشاكل والحلول المقترحة، ورقة مقدمة إلى: ***ندوة استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية***- القاهرة، ٦٧- ٨٤.

٩. الخليفة، عبد العزيز بن على (٢٠١٤). صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجًا، ***رسالة التربية وعلم النفس***، ع (٤٦)، ٩٧- ١٢٣.

١٠. الدقي، نور الدين (٢٠١٥). تمويل التعليم العالي في الوطن العربي، الوثيقة الرئيسة، ***المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي***، المنعقد بالإسكندرية في الفترة من ٢٢- ٢٠١٥/١٢/٢٦، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

١١. ريموند، وآخرون (١٩٩٣). الجامعة الاستثمارية: دور التعليم العالي في الولايات المتحدة في تسويق التكنولوجيا والتنمية الاقتصادية، ترجمة عبد البديع، ***المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية (اليونسكو)***، ع (١٣٥)، ٣- ١٣.

١٢. زمان، حسام عبد الوهاب(٢٠١٣). الكوبونات التعليمية كبديل تمويلى بمؤسسات التعليم العالي دراسة مقارنة فى تطبيقاته على المستوى الدولى، ***المجلة الدولية التربوية المتخصصة***، المجلد(٣)، العدد(١)، ص ص ٢٠١- ٢١٦.

١٣. سميلور، ريموند و.؛ ديتريش، جلين ب.؛ جيبسون، دافيد ف. (١٩٩٣). الجامعة الاستثمارية: دور التعليم العالي في الولايات المتحدة في تسويق التكنولوجيا والتنمية الاقتصادية، ***المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية***، ع (١٣٥)، اليونسكو، مصر، ترجمة أحمد عباس عبد البديع، دار المنظومة، ٢٠١٦. ص ص ١- ١٣.

١٤. سيف الدين، أشرف محمد محمد.(٢٠١٥). تمويل التعليم الجامعى في مصر،

مجلة كلية التربية- جامعة طنطا، ع(٥٧)، ٥٨٧- ٦٠٣.

١٥. الشبكة السعودية لحاضنات الأعمال (٢٠١٥). ***الدليل السنوي "الثاني" لأعضاء الشبكة السعودية لحاضنات الأعمال***. الرياض: مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية.

١٦. شركة وادي مكة للتقنية (٢٠١٥). ***دليل الشركات الناشئة***. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

١٧. العبيكان، عبد القادر بن ناصر عبد الرحمن (٢٠١٢). التأمين التعاونى التعليمى تصور مقترح لاستثمار التأمينات فى تمويل التعليم العالى السعودى، ***رسالة دكتوراة***، كلية التربية، جامعة أم القرى.

١٨. العقيلي، ناصر محمد؛ همفريز، ستيفن (٢٠١٢). كراسي البحث: التجربة السعودية في ضوء الممارسات العالمية، مركز البحوث والدراسات، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد (٨)، ديسمبر ٢٠١٢، ١- ١٧٠.

١٩. على، حورية (٢٠٠٧). جدوى الإستثمار الخاص في الجامعات الأردنية الرسمية، ***مجلة إتحاد الجامعات العربية –الاردن***، ع(٤٨)،٤٤٣- ٤٩٢.

٢٠. عمر، أحمد مختار (٢٠٠٨). ***معجم اللغة العربية المعاصرة***، القاهرة، عالم الكتب.

٢١. القرني، مها بنت شعلان (٢٠١٧). ***القيادة الإستراتيجية***. الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.

٢٢. المالكى، عبد الله بن محمد بن صالح (٢٠١٣) . بدائل تمويل التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية، ***المجلة السعودية للتعليم العالى***، ع١٠، ١١٣- ١٤٧.

٢٣. مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الأمانة العامة(٢٠١٦).***التجارب الجديدة والمميزة فى التعليم العالى والبحث العلمى***. الرياض.

٢٤. محمد، بن عزة (٢٠١٠). ترشيد سياسة الإنفاق العام باتباع منهج الانضباط بالأهداف: دراسة تقييمية لسياسة الإنفاق العام في الجزائر خلال الفترة ١٩٩٠/١٩٩٩، ***رسالة ماجستير غير منشورة***، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد.

٢٥. مركز الدراسات الاستراتيجية (٢٠١٠). الجامعات التعليمية والبحثية والانتاجية والاستثمارية، ***سلسة دراسات نحو مجتمع المعرفة***، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار الثاني والعشرون.

٢٦. المركز العربى للبحوث التربوية لدول الخليج.(٢٠١٢). ***اقتصاديات التعليم***. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية.

٢٧. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١٥). تمويل التعليم العالي في الوطن العربي، الوثيقة الرئيسية، ***المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي***، الإسكندرية، ٢٢- ١٢/٢٦/ ٢٠١٥.

٢٨. المنقاش، سارة بنت عبد الله؛ الخضير، رنا بنت عبد الرحمن (٢٠١٧). التمويل المرتبط بالأداء مدخل لتمويل المدارس الحكومية السعودية: التجربة الأمريكية كنموذج، ***مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع***، ع(١٤)،٢٤٩- ٢٧٠.

٢٩. نوفل، صبرى حسن (٢٠٠٣). مخاطر الاستثمار، ***مجلة إدارة الأعمال***، ع ١٠٠، ٤٨- ٤٩.

٣٠. وزارة التعليم العالي (٢٠١٥). ***أودية التقنية بالجامعات السعودية: الواقع والطموح. (تقرير ورشة عمل)***، الرياض: وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات.

٣١. وزارة المالية (٢٠١٧) . ***ميزانية المملكة العربية السعودية ٢٠١٧***، نسخة البيان العام.

المملكة العربية السعودية: مطبوعات وزارة المالية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

32. Abu Hasan, F.; et.al. (2017). Transformation of Universities and The National Blue Ocean Strategy: A Case Study of University Malaysia Terengganu, ***Journal of Sustainability Science and Management***, Vol. (12) No.(1), Jun.,70-78.

33. Ahmad, A. R.; et. al. (2012). An Examination of the Implementation Federal Government Strategic Plans in Malaysian Public Universities, ***International Journal of Business and Social Science***, Vol. (3), No. (15), Aug., 290-301.

34. Ahmad, A. R.; Farley, A. (2014). Funding Reforms in Malaysian Public Universities from the Perspective of Strategic Planning, Procardia - ***Social and Behavioral Sciences***, (129), 105 – 110.

35. Akintona, M. (2017). ***Investment Management Strategy: Yale University Endowment Model 2005-2016*** **.** Yale University.

36. American Academy of Arts & Sciences (2016). ***Public Research Universities: Understanding the Financial Model***.

37. American Council on Education (2014). ***Understanding College and University Endowments***, Washington.

38. Amran, F.; et.al. (2014). Funding Trends of Research Universities in Malaysia, Procedia - ***Social and Behavioral Sciences***, (164), 126-134.

39. Belfield, H.; et.al. (2012). ***Making Industry -University Partnerships Work: Lessons from successful collaborations***, The Science Business Innovation Board. AISBL, The leadership Forum to Help Europe Innovate Belgium.

40. Berryhill, A.; Durrington, V. (2009) Instructional Technology Investments in Higher Education: Are Faculty Using the Technology?, ***Media Review***, (15), 25-45.

41. Bikse, V.; et.al. (2016).The Transformation of Traditional Universities into Entrepreneurial Universities to Ensure Sustainable Higher Education, ***Journal of Teacher Education for Sustainability***, Vol. (18), No. (2), 75-88.

42. Britton, K.(2016).***MENA Community of Practice; Directors of International***, UK.

43. Cantwell, B.; Mathies, C. (2012). Expanding Research Capacity at United States Universities: a Study of Academic Research and Development Investment from 1990–2005, ***Higher Education Quarterly***, Volume 66, No. (3), 308–330.

44. Chang Wu, M.; et.al.(2017). Developing Risk Management as New Concept to Manage Risks in Higher Educational Institutions, ***International Journal of Risk and Contingency Management (IJRCM),*** 6 (1), 106-117.

45. Chung, J. ; Lim, D. (2017).Harvard Outsources Endowment, ***The Wall Street Journal***, Thursday, January 26, B1.

46. Coleman,M.; et.al. (2014).***California Municipal Financial Health Diagnostic***, LEAGUE of California CITIES .

47. CQUniversity (2014). ***Strategic Asset Management Plan 2014 – 2020***, Australia.

48. European Central Bank (2009). ***Manual on Investment Fund Statistics***.

49. FMRLLC (2017). ***Investment Strategy: Interpreting Key***

Concepts and Choosing Appropriate Strategies, US.

50. Fengliang, L.(2012). Financing Higher Education: Lessons from China, ***Irish Educational Studies***, Vol. (31), No. (2), 191-206.

51. Geroimenko, V.; et.al.(2012). Private Higher Education in Russia: Capacity for Innovation and Investment, ***European Journal of Education***, 47 (1), 77-91.

52. Greeshma, V.; et.al. (2011). ***Fundamentals of Investment***, University of Calicut, School of Distance Education, India.

53. Guimón, J.(2013).***Promoting University-Industry Collaboration in Developing Countries,*** World Bank.

54. Haas, T. (2015) Relevance, Rigor, and Return on Investment: How Honors Enhances Education, ***Journal of the National Collegiate Honors Council***, Fall/Winter2015, Vol. (16), Issue (2), 45-49.

55. Hall, H.; Witek, L.,(2016) Conditions, Contemporary Importance and Prospects of Higher Education Marketing on the Example of Polish Universities, ***3rd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism***, 26-28 November, Rome, Italy, 206-211.

56. Harvard University (2016). ***Financial Report***, Fiscal Year 2016.

57. Herzenberg, S.; et. al.(2014) A Must-Have for Pennsylvania Part Two: ***Investment in Higher Education for Growth and Opportunity***, Keystone Research Center & PA Budget and Policy Center, Pennsylvania.

58. Higher Education Infrastructure Working Group (2015). ***Higher Education Infrastructure***, Final Report, Australia.

59. Hodgson, T., M. ; et.al.(2000).The Concept of Investment Efficiency and its Application to Investment Management

Structures, ***B.A.J***. 6, III, 451-545.

60. Johnstone, D.B. (2001). The Economics and Politics of Cost Sharing in Higher Education: Comparative Perspectives, paper presented to ***The International Conference on the Economics of Education held at Peking University, Beijing China*** in May 2001.
61. Johnstone,D.B.(2015). ***Financing Higher Education: Worldwide Perspectives and Policy Options***, Working Papers Series, No.(6),1-23.
62. Johnstone,D. B.(2008). ***Financing Higher Education: Some Special Features of Formerly Socialist Europe***, UMAR IB revija,18-70.
63. KPMG, Government Institute (2015). ***Higher Education Construction: Key Challenges Facing College and University Capital Investment***, U.S.
64. Levišauskait, K. (2010). Investment Analysis and Portfolio Management, ***"Leonardo da Vinci Programme Project"***, Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania.
65. Mallett, K.(2009). ***Endowments Investment and Management Policy***, Heriot-Watt University:U.K.
66. McAteer, P.; Pino, M.(2011) ***The Business Case for Creating a Corporate University***, USA: Corporate University Xchange.
67. McKelvey, M., Bagchi-sen, S.(2015***).Innovation spaces in Asia, Entrepreneurs, Multinational, Enterprises, and Policy.UK, USA:*** Edward Elgar.
68. Meister, J.C. (1998), ***Corporate Universities: Lessons in Building a World-class Work Force***, McGraw-Hill: New

York, NY.

69. Meyers, A. D. (2011). Academic Entrepreneurship Entrepreneurial Universities and Biotechnology, ***Journal of Commercial Biotechnology***, (17), 349- 357.

70. Ministry of Education Malaysia (2015). ***Malaysia Education Blueprint 2015-2025*** (Higher Education), Executive Summary.

71. New JNCHES Sustainability Issues Working Group (2011). ***The Financial Health and Sustainability of The HE Sector***, Interim Report Jan. 2011.

72. Norton, A. (2016). Mapping Australian Higher Education 2016, Grattan Institute.

73. Onsman, A. (2013). International Students at Chinese Joint Venture Universities, Factors Influencing Decisions to Enroll, ***Australian University Review***, Vol. (55), No. (2), 15-23.

74. Payne, B.; et. al. (2013). Compendium on Financing of Higher Education, ***Final Report of The Financing The Students' Future Project***, The European Students' Union ESU.

75. Qiao, J. (2009). Corporate universities in China: processes, issues and challenges, ***Journal of Workplace Learning***, Vol. (21) No. (2),166-174.

76. Shaw, K., (2014). Internationalization in Australia and Canada: Lessons for The Future, ***College Quarterly***, Vol. (17), No.(1),1-17.

77. Shen, H.; et. al.(2017). ***Higher Education Finance in China***, Ministry of Education,1-8.

78. State Council of Higher Education for Virginia (2016).

2016-17 Tuition and Fees at Virginia's State-Supported Colleges and Universities, USA.

79. State Higher Education Executive Officers (2013). ***State Higher Education Finance FY***, A Project of the Staff of The State Higher Education Executive Officers (SHEEO), Report.

80. Thompson, S. (2016).The Role of Academic Deans as Entrepreneurial Leaders in Higher Education Institutions, ***Innovation High Education***, 41:75–85

81. Trostel, P.(2008) High Returns: Public Investment in Higher Education, ***Communities & Banking***,31-34.

82. UK, HEFCE (2017). ***Financial Health of The Higher Education Sector***, Report, 2 Mar.

83. Universities Australia (2016) .***Universities Australia Pre-Budget Submission***, 2016–17 Feb., 2016.

84. Universities UK (2015-A). ***Efficiency, Effectiveness and Value for Money***, Universities UK publications.

85. Universities UK (2015-B). ***Why Invest in Universities?***, Universities UK publications.

86. Universities UK (2017).***University Funding Explained***, Universities UK publications.

87. Urahn, S. K. ; et.al. (2015). ***Federal and State Funding of Higher Education: A changing landscape***, USA.

88. Vanguard Asset Management, Limited (2015). ***Investment Fundamentals: An Introduction to The Basic Concepts of Investing***, UK.

89. Wang, De; Fu, Meiying(2009). The Evaluation of Higher Education Expenditure Performance and Investment

Mechanism Reform, ***International Education Studies***, Vol. (2), No. (1), 18-24.

90. Woodhall, M. (2007). ***Funding Higher Education: The Contribution of Economic Thinking to Debate and Policy Development***, the World Bank.

ثالثاً: مواقع الانترنيت.

٩١. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠١٧). صندوق استثمارات الجامعة ومواردها الذاتية (إثمار): متاح على

https://units.imamu.edu.sa/administrations/ithmar/Pages/default.aspx تاريخ الدخول ٢٠١٧/٩/١٥.

٩٢. جامعة الملك خالد، (٢٠١٧) متاح على: http://kkcsr.kku.edu.sa/ تاريخ الدخول ٢٠١٧/٩/٢٥

٩٣. السعودية، وزارة التعليم، الميزانية (١٤٣٧). متاح على:

https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/Budget.aspx تاريخ الدخول٢٠١٧/٩/٢٥

٩٤. الغفيلى، عبد الله بن جديع (٢٠١٥). الجامعات السعودية والاستثمار، الجزيرة، الاثنين ١٧ ربيع الأول، العدد ١٥٧٩٦، متاح على:http://www.al-jazirah.com/2015/ 20151228/ec9.htm تاريخ الدخول: ٢٠١٦/١١/٢٦.

95. Business Dictionary (2017).Financial Health. Available at: http://www.businessdictionary.com/definition/financial-health.html

تاريخ الدخول: ٢٠١٧/٧/٢٠

96. Cambridge Dictionary (2017) .Meaning of Cost Saving.

Available at:

97. http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/cost-saving

تاريخ الدخول: ٢٠١٧/٧/١٥

98. Wikipedia, the free encyclopedia (2017). Investment management Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Investment_management تاريخ الدخول: ٢٠١٧/٨/٥