



حوليات آداب عين شمس المجلد ٤٨ (عدد يوليو – سبتمبر ٢٠٢٠)

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

(دورية علمية محكمة)



جامعة عين شمس

تحول الجامعات السعودية إلي جامعات غير ربحية في ضوء التجارب العالمية: استراتيجية مقترحة

لؤلؤة بنت محمد بن صالح الشريف*

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

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع مصادر التمويل للجامعات السعودية ثم استعراض تجارب عالمية ناجحة للجامعات غير الربحية. وتحديد متطلبات عملية تحول الجامعات الحكومية السعودية إلى جامعات غير ربحية. وأخيراً بناء استراتيجية مقترحة للتحول. واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، عن طريق أداتي الاستبانة، والمقابلة. وتم تطبيق الدراسة على فئتين: أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وبلغ عددهم (٨٧٧). والقيادات الأكاديمية وقد بلغ عددهم (٥٢). ونتج عن الدراسة: موافقة عينة الدراسة على وجود نقاط قوة في الجامعات السعودية بدرجة عالية، جاء بمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٣٧). ونقاط ضعف في الجامعات السعودية بدرجة عالية جاء بمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٣٨). وتحديات للجامعات السعودية بدرجة عالية بمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٤١). وفرص للجامعات السعودية بدرجة عالية بمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٤٧). ووجود متطلبات لتحول الجامعات الحكومية إلى جامعات غير ربحية. ثم طرح تجارب عالمية للجامعات غير الربحية في الدول المتقدمة. وبناء استراتيجية للتحول في ضوء التجارب المطروحة. ومما أوصت به الدراسة تبنى الاستراتيجية المقترحة. ودعم القيادات العليا وأصحاب القرار في الدولة للاستثمارات الجامعية الهادفة بأنواعها.

الكلمات المفتاحية: التعليم العالي، المؤسسات غير الربحية، التحول إلى قطاع مؤسسي غير ربحي.

مقدمة الدراسة:

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

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

إن تحول الجامعات الحكومية إلى جامعات غير ربحية هو تغير في الجامعة ككل، نتيجة تعرضها لبعض العوامل والتي تعرف بـ "عوامل التحول" (Matthew, 2017). والتحول من جامعات حكومية إلى جامعات غير ربحية، يحدث مزيداً من التحولات الجوهرية في الطريقة التي حددت بها الجامعات وجودها المؤسسي ابتداءً. فقد استعاض عن الثقافة المهنية التقليدية للبحث والمناقشة الفكرية المفتوحة بضغط مؤسسية على الأداء، كما يتضح من ظهور التركيز على المخرجات المقاسة، والتخطيط الاستراتيجي، ومؤشرات، ومعايير، وتدابير ضمان الجودة، والتنوع الأكاديمي، والتأثير الكبير بالعمولة من ناحية، والحاجة إلى مزيد من مصادر التمويل المستقبلية بالإضافة إلى التمويل الحكومي من ناحية ثانية، وتزايد اقتصاد المعرفة من ناحية ثالثة. ولهذا ترى الحكومات أن دور التعليم العالي بالنسبة للاقتصاد له أهمية كبرى للحكومات في جميع أنحاء العالم، فخرجه هم المحرك الأساسي لسوق العمل (Van, 2015) و(العارية، ٢٠١٢).

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

لذلك أكدت الكثير من الدراسات منها: دراسة كيم كيم (Kim, Kim, 2016)، ودانيل (Daniel, 2017)، ومينيسيس (Meneses, 2013)، وكوروكي وماكوتو (Kuroki, Makoto 2013) أن تُشجَع الجامعات على تطوير الروابط مع السوق والاقتصاد والصناعة والأعمال في سلسلة من الشراكات الجديدة مع القطاع الخاص، وفي المشاريع المختلفة، مع ضبط العملية بالقوانين واللوائح الدقيقة، يساعد في إيجاد تمويل مستدام. وبينت دلالي الجيلاني (٢٠١٧) أن بعض الجامعات العملاقة في العالم غير ربحية وتقوم على الأوقاف والتبرعات والبنوك ومن تلك الجامعات (جامعة هارفارد، وجامعة شيكاغو، وجامعة ستانفورد، وجامعة كاليفورنيا). وقد قامت الكثير من الدول بتطبيق التحول في بعض جامعاتها ومنها كاليفورنيا (دليل الحسابات القومية، ٢٠٠٥) وجامعة لامار بولاية تكساس (Smith, 2017).

ولأن تحول الجامعات من جامعات حكومية إلى جامعات غير ربحية يعد مرحلة تاريخية في المملكة العربية السعودية، لذلك سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع

الجامعات واستثماره في إعداد استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية في ضوء التجارب العالمية دون أن يكون له آثار سلبية على المستفيدين وبما يساعد على الاستدامة.
مشكلة الدراسة:

يقع على الجامعات السعودية الدور الأكبر في دعم خطط التنمية والاقتصاد بما يتلاءم مع سياسة الدولة التي تسعى لتنسيق خططها التنموية وسياستها الاقتصادية، ودراسة السبل الصحيحة الجادة للتعامل بجدية مع الأزمات المالية، والتركيز على الظروف الذاتية والمصالح المحلية. لذا أعطيت الجامعات المزيد من الاستقلالية لتمكين من دراسة الأفكار والآليات المناسبة لمواجهة انخفاض التمويل الحكومي لها، ولرفع كفاءة الإنفاق وحوكمتها، وللخطيط الأمثل لمزيد من التنمية والترشيد لمواردها المالية الذاتية لكي تصبح موارد مالية مستدامة، وللبحث عن مصادر تمويلية جديدة. وقد أكدت دراسة كل من: مكي (٢٠١٥)، وكوروكي وماكوتو (Kuroki, Makoto 2013)، وهاي (Hay, 2018) أن الجامعات غير الربحية بحاجة لمزيد من مصادر التمويل لذا فإن الكفاءة والجودة في الجامعات ضرورة ملحة في عصر العولمة يساعد على استدامة تمويلها.

وقد خصصت حكومة المملكة ميزانية بمقدار خمسة مليار من ميزانية التعليم البالغة (١٩٢) مليار لعام (٢٠١٨) لدراسة المبادرات الموجهة للتعليم واختيار المشاريع التي تحقق تلك المبادرات (برنامج تحقيق التوازن المالي للرؤية الوطنية، ٢٠١٨). وكان من بين هذه المبادرات ما ورد في نظام الجامعات "أن الجامعات مؤسسات عامة غير ربحية" (نظام الجامعات، ٢٠١٩). بمعنى أن الجامعات السعودية الحكومية سوف تتحول إلى مؤسسات عامة غير ربحية: أي لن تكون ميزانيتها كاملة من الدولة بل عليها البحث عن مصادر تمويلية جديدة. وحيث أن انخفاض التمويل يمثل مشكلة أساسية قد تعيق تقدم الجامعات. وكما أن الجامعات الساعية للعالمية تحتاج أن تصمد أمام التحديات المالية لتصل لأهدافها وتحقق رسالتها. لذلك حرصت الجامعات السعودية الحكومية على ألا يقف هذا الانخفاض في التمويل عائقاً لمسيرتها، وألا يكون سبباً في تقليص برامجها وأنشطتها التنافسية، وخسارة المتميزين من الأكاديميين والموظفين لديها. كل هذا لا يأتي إلا عن طريق ترشيد الإنفاق ورفع الجودة في الإدارة والتشغيل مع خفض التكلفة، والبحث عما يسهل استدامة التمويل.

ولمواجهة مشكلات انخفاض التمويل الموجه للجامعات كان لزاماً على هذه الجامعات البحث عن مصادر تمويلية جديدة لمساندة الانفاق الحكومي والتغلب على الأزمات المالية المتقلبة. وقد وضحت دراسة كل من: هاي (Hay, 2018)، والجيلاني (٢٠١٧) ودراسة المنظمات غير الربحية في بورتوريكو (٢٠١٥) أن مواجهة انخفاض التمويل الحكومي يلزم بتعزيز المبادرات التمويلية في المنظمات الخدمية الصحة والتعليم.

ولأن تحول الجامعات الحكومية إلى جامعات غير ربحية حدث جديد في المملكة، ولا توجد دراسات عربية أو محلية تناولت هذا التحول على حد علم الباحثة، ولأهميته العظمى التي تؤكد ضرورة مواجهة مشكلة انخفاض التمويل الحكومي وانخفاض التزامات الحكومة المالية تجاه الجامعات بشكل كبير، عن طريق تحقيق موارد مالية لخزينة الجامعات من عائدات استثماراتها المتنوعة وإيجاد مصادر تمويلية جديدة مستدامة لاستمرارية جودة الخدمات المقدمة وارتفاع كفاءة الإدارة والتشغيل. من هنا جاءت هذه الدراسة لبناء

استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية في ضوء التجارب العالمية.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. تشخيص واقع مصادر التمويل للجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. استعراض تجارب عالمية ناجحة للجامعات غير الربحية.
٣. تحديد المتطلبات التي تسهل عملية تحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
٤. بناء استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية في ضوء التجارب العالمية.

أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع مصادر التمويل للجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. ما التجارب العالمية الناجحة للجامعات غير الربحية؟
٣. ما متطلبات عملية تسهيل تحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
٤. ما الاستراتيجية المقترحة لتحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية في ضوء التجارب العالمية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجانبين الآتيين:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية)

تعتبر الدراسة من أولى الدراسات عربياً ومحلياً حسب علم الباحثة التي بنت استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات إلى جامعات غير ربحية من خلال أدبيات الدراسة واستعراض تجارب عالمية ناجحة لجامعات غير ربحية. وتساعد في إلقاء الضوء على الجامعات غير الربحية والتجارب العالمية المتميزة فيها، ومن ثم تحفيز الباحثين على تناول موضوع التحول من قطاع حكومي إلى قطاع غير ربحي بالدراسة والتحليل من جوانب مختلفة تساهم في تسهيل تحول الجامعات إلى جامعات غير ربحية، مع الاهتمام بالمستفيدين، وإيجاد مصادر تمويل مستدامة. وتثري المكتبة السعودية والعربية فيما يتعلق بموضوع تحول الجامعات الحكومية إلى جامعات غير ربحية، والتجارب العالمية الخاصة بها، حيث أظهر المسح لهذه المكتبات ندرة الدراسات والمراجع العربية التي تناولت موضوع التحول من جامعات حكومية إلى جامعات غير ربحية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

١. تقدم الدراسة استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات الحكومية إلى جامعات غير ربحية في ضوء التجارب العالمية الناجحة. بما يخدم التعليم العالي ويساعد في التنمية البشرية والاقتصادية، ويؤيد بدائل مستدامة للتمويل، ويحقق رضا المستفيد. هذه الدراسة يمكن أن تفيد المسؤولين في تبني التوصيات واتخاذ القرارات التي تحفظ التوازن بين الكفاية والعدالة وبين المنفعة الحدية والتكلفة الحدية، عند تحول الجامعات الحكومية إلى جامعات غير ربحية. ويمكن أن تزود هذه الدراسة المسؤولين بالمتطلبات التنظيمية التي سوف تسهل عملية تحول الجامعات الحكومية إلى جامعات غير ربحية.

حدود الدراسة:

- تم إجراء الدراسة ضمن الحدود التالية:
- **الحدود الموضوعية:** بنت هذه الدراسة استراتيجية مقترحة لتسهيل تحول الجامعات الحكومية السعودية إلى جامعات غير ربحية. من خلال: توضيح التجارب العالمية الناجحة للجامعات غير الربحية، ودراسة واقع مصادر التمويل لأكبر جامعتين محلية وتحديد متطلبات تسهيل التحول المطلوب.
 - **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في جامعتين حكوميتين هما (جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز). للمبررات التالية:
 ١. لأنهما أكبر جامعتين حكوميتين حجماً وطلاباً.
 ٢. لأنهما الجامعتان المطروحتان للتحول إلى جامعات غير ربحية من ٢٠١٩م.
 - **الحدود البشرية:** العمداء ووكلاء العمداء، ومديرو الإدارات ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعتي الملك سعود، والملك عبد العزيز.
 - **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي ١٤٣٩ - ١٤٤٠هـ. والفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤٠ - ١٤٤١هـ.

مصطلحات الدراسة

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

كما يعرف **التحول المؤسسي** بأنه "جهد التغيير المخطط الذي يتطلب فهم الخصائص الفريدة للمؤسسة وكشف كيف تتجلى ثقافة المؤسسة حتى يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية حول كيفية تغييرها" (Plummer, 2006, p1).

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

الجامعات غير الربحية:

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

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

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

الدراسات السابقة

التحول المؤسسي في التعليم خاصة، من قطاع حكومي إلى قطاع غير ربحي، لم يرد بشكل مباشر في التراكم المعرفي والدراسات السابقة إلا ما ندر، لذا وظفت الباحثة الدراسات التي لها علاقة مباشرة بالتحول كأسباب التحول، وطرق نشر ثقافة التحول،

وأساليب جذب المتبرعين و المانحين ، ودراسات في مصادر التمويل وبدائلها، بل وطرق إدارة المؤسسات غير الربحية، ومتطلباتها ومعوقاتهما، وأهمية الحوكمة في المؤسسات غير الربحية، وأهمية تفعيل دور القطاع الخاص، وأساليب التعامل مع أصحاب المصالح، وأهمية المنافسة، وعلاقة ارتفاع الأداء بارتفاع التمويل الحكومي. وفيما يلي عرض أهم وأحدث الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة الحالية بهدف إلقاء الضوء على مشكلة الدراسة، وإبراز جوانبها المختلفة.

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الخليوي (٢٠١٤) بعنوان " الجامعة المنتجة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية: نموذج مقترح" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وواقع تطبيق الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية. ومن ثم تحديد الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الجامعة المنتجة بالإضافة إلى التعرف على معوقات تطبيق الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وكانت أدوات الدراسة الاستبانة والمقابلة وأما عينة الدراسة فكانوا أعضاء هيئة التدريس، والمقابلة لمدراء ووكلاء الجامعات وعمداء الكليات وعمداء مراكز البحوث في الجامعات. وطبقت الدراسة على جامعة الملك سعود والملك عبد العزيز والملك فهد للبترول والمعادن. وكان من أهم نتائجها ويتعلق بالدراسة الحالية: تزود الجامعة العاملين فيها بتقارير موضوعية عن مستوى أدائهم وتطبق الجامعة سياسة البقاء للأفضل في التوظيف. وتسوق الجامعة خدماتها البحثية للمنشآت المستهدفة، وتضع الجامعة خطة تسويقية لمنتجاتها. وتتواصل الجامعة مع مؤسسات المجتمع المحلي لتنفيذ مشروعات الجامعة المنتجة. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والجامعة المنتجة. كما بينت الدراسة أن من معوقات التطبيق عدم وجود قاعدة بيانات واضحة لاحتياجات سوق العمل من التخصصات المطلوبة والأبحاث وندرة الخطط التسويقية للخدمات التي تقدمها الجامعة.

دراسة آل سعود والفيه وآل سعود (٢٠١٤) بعنوان: بناء إطار محاسبة الاستدامة لمؤسسات التعليم العالي الأردنية هدفت الدراسة إلى تقييم عدد من استراتيجيات الاستدامة الخاصة بعينة مختارة من مؤسسات التعليم العالي الأردنية للاطلاع على أهمية الاستدامة والوعي بها ومحاسبة الاستدامة في هذه المؤسسات. وتعتبر محاسبة الاستدامة أداة اتصال يمكن أن تقدم مجموعة مختلفة من المعلومات ليس فقط حول الأداء المالي للمنظمة، ولكن الأداء الاجتماعي والبيئي كذلك، بطريقة مترابطة ومتكاملة. كما أنها تحقق الجودة والكفاءة. واعتمدت الدراسة على عينة بيانات نوعية لسبع جامعات أردنية منها ثلاث جامعات رسمية وأربع جامعات خاصة (بيانات ثانوية مستخلصة من الخطط الاستراتيجية لعينة الدراسة). حيث تم تحليل هذه الاستراتيجيات لتحقيق الهدف الرئيس للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي من أهمها تحديد مجموعة من التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تبني ومحاسبة الاستدامة وتطبيقها داخل الحرم الجامعي. كما أثبت التقييم أنه لا

يوجد إطار موحد لمحاسبة الاستدامة في قطاع التعليم العالي في الأردن.

دراسة الجيلاني (٢٠١٧) بعنوان: دور الوقف في النهضة العلمية والثقافية - قراءة في التجريبتين الإسلامية والغربية-هدفت الدراسة إلى الاستفادة من تجارب الدول الغربية التي استنسخت الوقف في مضمونه الإسلامي في صيغ ونماذج الوقف أو تقترب من مفهومه فكرياً وتطبيقياً. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتجارب الدول وواقع الوقف للتعليم العالي الجامعي في دولة الجزائر، وأسفرت النتائج عن أن الدول الغربية توظف الوقف لتطوير العلم وتنميته وازدهاره بما يحقق التنمية التي تصبوا إليها الأمم، وحثت على

أهمية دعم الوقف الإسلامي للتعليم العالي، لأنه اشعاع علم ومركز التقدم والرقي، بل دعت الدراسة إلى إنشاء جامعات وقفية من باب الصدقة الجارية وإن اختلفت الرؤى والأساليب وصولاً إلى تنمية شاملة مستدامة.

دراسة الماجد (٢٠١٨) بعنوان: تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. هدفت الدراسة لبناء تصور مقترح لتمويل الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة من خلال التعرف على واقع، ومعوقات، ومتطلبات، تمويل التعليم الجامعي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وأبرز التجارب العالمية المطبقة للجامعة المنتجة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوصفي الوثائقي، وقامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة وهي (الاستبانة)، وطبقت على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية. وكان من أهم نتائجها أن تمويل التعليم العالي يعاني من وجود معوقات وأن هناك متطلبات يمن عن طريقها تطوير التمويل، وبناء التصور المقترح، وأوصت الدراسة بضرورة تبني صيغة الجامعة المنتجة وإعادة النظر في سياسية التمويل الحكومي للجامعات.

دراسة العتيبي (٢٠١٨) بعنوان: تجارب بعض الدول المتقدمة (أمريكا - بريطانيا -

اليابان - استراليا...) في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة منها. هدفت الدراسة

للتعرف على تجارب بعض الدول المتقدمة (أمريكا بريطانيا اليابان استراليا...) في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة من هذه التجارب في تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن للأدبيات والوثائق المتاحة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من تجارب الدول في تنوع مصادر تمويل التعليم العالي السعودي واثراك المؤسسات وقطاع الأعمال والأفراد في تمويل التعليم العالي وتسهيل الإجراءات البيروقراطية بما يشجع على الاستثمار في التعليم وجذب المستثمرين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة ارنست (Ernst,2013) بعنوان: جامعة المستقبل، ألف سنة من العمر:

الصناعة على أعتاب تغيير عميق وقد أجريت الدراسة لصناعة القوى الرئيسية التي تؤثر في صناعة التعليم العالي محلياً وعالمياً وهدفت الدراسة إلى توضيح التحولات الأساسية التي يمر بها قطاع التعليم العالي وأثرها على المجتمع، وطريقة التشغيل، والبنية الاقتصادية وتحديد القيمة لها، واستكشاف الاتجاهات المستقبلية لتلك التحولات. واستخدمت المنهج الوصفي عن طريق استبانة مقابلة مع ٤٠ قائد من قيادات الجامعات العامة والخاصة وصانعي السياسات وأسفرت النتائج عن أهمية نشر قنوات بين الجامعات والسوق، وأن تبسط الجامعة عملياتها وتجودها، وتحدد آليات التعامل مع أصحاب المصالح في الجامعات الخاصة والعامة، كما أكدت النتائج على التزام الجامعات العامة بخلق منتجات جديدة والعمل على دمج قطاع التعليم مع السوق. وبينت الدراسة في نتائجها دوافع التغيير ومنها التوسع في التعليم الجامعي وتضخم المعرفة، والسعي للمنافسة في الأسواق، وتوزيع مصادر التمويل. في نفس الوقت الذي تواجه فيه الحكومات عالمياً تذبذب في ميزانياتها.

دراسة كوروكي؛ ماكوتو (Kuroki, Makoto, 2013) بعنوان: التحليل المالي

للمنظمات غير الربحية: حالات مؤسسات التعليم العالي هدفت إلى تنظيم العديد من المؤشرات المالية عن طريق توضيح العلاقة بين المؤشرات المالية للمنظمات غير الربحية. على وجه التحديد. واستخدم منهج دراسة الحالة عن طريق التحليل الأساسي للمكونات

باستخدام قاعدة بيانات التعليم العالي التي تم إنشاؤها عن طريق التجميع اليدوي للبيانات المالية من السنة المالية ٢٠٠٧ إلى السنة المالية ٢٠٠٩ التي نشرتها مؤسسات التعليم العالي (الجامعات الوطنية، الجامعات العامة، الجامعات الخاصة) وهذا هو تحليل المكون الرئيسي. وطبقت على جامعات طوكيو وعلى جامعة حكومية عامة وجامعة خاصة وكانت النتيجة وجود مؤشرات مالية مهمة هذه المؤشرات تشكل خمس مكونات رئيسية (الكفاءة، السلامة المالية، الاستقلالية، قوة الإعلان، السمعة). باستخدام هذه المكونات الرئيسية الخمسة، يصبح من الممكن تحليل مؤسسات التعليم العالي من وجهات نظر مختلفة.

دراسة ماريتش (Marić, 2013) بعنوان: **تحليل أصحاب المصلحة لمؤسسات التعليم**

العالي هدفت الدراسة إلى تعزيز إمكانية فهم العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي وبيئاتها في سياق تحليل أصحاب المصلحة لها. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي للمعلومات التي يحتاجها أصحاب المصلحة والتي تنفذها مؤسسات التعليم العالي في كروانها وكل ماله علاقة بالمعرفة ورأس المال البشري والمادي، وكشفت نتائج الدراسة أن مفهوم أصحاب المصلحة أمر بالغ الصعوبة ويصعب تنفيذه في كل مؤسسة أو في كل شيء داخلها. وأن هناك محاولات واضحة من جميع المنظمات لا سيما منظمات المعرفة لفهم تصرفات جميع المشاركين وتنبؤات أصحاب المصلحة ومتطلبات البيانات المتغيرة. وأكدت الدراسة على أهمية أن تنتهج مؤسسات التعليم العالي إدارة ريادة الأعمال لمواجهة تغيرات العصر والمشاركة في المنافسات العالمية ومتابعة متطلبات السوق المحلي والعالمي.

دراسة مينيسيس (Meneses, 2013) بعنوان: **الاختلافات في النطاق المالي والإداري**

والقانوني بين الشركات الربحية والمؤسسات غير الربحية في المنطقة التعليمية في مدينة كيتو، الإكوادور، هدفت الدراسة إلى معرفة الاختلافات الرئيسية بين المؤسسات الربحية وغير الربحية في المجال التعليمي في مدينة كيتو، الإكوادور. بتحليل النطاق المالي والقانوني والإداري. واستخدم المنهج الوصفي عن طريق استبانة مقابلة. وكان عدد العينة ٧ مؤسسات ثلاثة ربحية وأربعة غير ربحية. وأثبتت النتائج أن هناك اختلاف كبير بين الشركات والمؤسسات الربحية وغير الربحية في قطاع التعليم لا سيما في المجال المالي والقانوني وأن كليهما يخضع للكيانات الحكومية الأخرى، وأما الإداري والتنظيمي فيخضع للوائح الخاصة بالمنظمة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

- أ- تكوين فهم عميق لمشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وأهميتها.
 - ب- اختيار المنهج العلمي المناسب للدراسة الحالية.
 - ج- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.
- وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها:
١. سعت للاستفادة من التجارب العالمية الناجحة لتحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية عن طريق بناء استراتيجية مقترحة يمكن عن طريقها إيجاد مصادر تمويلية مستقبلية مستدامة.
 ٢. أنها متوافقة مع ما ورد في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي كان من مبادرات تحقيقها تحول الجامعات الحكومية على جامعات غير ربحية تعتمد على مواردها الذاتية بأنواعها لاستدامة برامجها وكافة وظائفها.
 ٣. أنها تزامنت مع اعتماد نظام الجامعات الجديد ٢٠١٩.
 ٤. تفردا في الطريقة التي طرحت بها التجارب العالمية الواردة.
 ٥. اهتمامها بحوكمة التمويل بعد كل جامعة طرحت في التجارب العالمية.

٦. تسلسل المعلومات الواردة في الدراسة وتربطها من أول الرسالة إلى آخرها.
٧. حداثة مراجعها وتنوعها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها منهج الدراسة

تم توظيف المنهج الوصفي المسحي لكشف واقع مصادر التمويل للجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، ودرجة توافر متطلبات تسهيل تحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية من وجهة نظر عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، بلغ قوام مجتمع الدراسة المستهدف (١٠٩٥٥) من أعضاء هيئة التدريس، و (١٠٤) من القيادات الأكاديمية للجامعتين سالفتي الذكر، وذلك بناء على الإحصائيات الرسمية لوزارة التعليم للعام الجامعي ١٤٣٧-١٤٣٨هـ.

عينة الدراسة

الفئة الأولى: اعتمدت الدراسة الطريقة الطبقيّة العشوائية في اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة المستهدف من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي الملك سعود والملك عبد العزيز، حيث تم تحديد نسبة (٨%) من أعضاء هيئة التدريس في كل جامعة ليكون حجم العينة (٨٧٧) عضواً وذلك للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة من خلال تطبيق أداة الاستبانة، وهي عينة كافية جداً وممثلة لمجتمع الدراسة، حيث أشار أبو علام (٢٠٠٧م، ص١٦٨) أن العينة الممثلة لمجتمع يبلغ (٣٥٠٠) هو (٣٤٦) وهو ما يعدل ١٠% تقريباً.

الفئة الثانية: القيادات الأكاديمية وتم اختيار نسبة (٥٠%) من عددهم ليصبح عددهم (٥٢) فرداً وذلك للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة من خلال تطبيق أداة المقابلة المفتوحة.

أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعداد الاستبانة والمقابلة في صورة أولية ثم تحكيم اداتي الدراسة ثم تطويرها للوصول الى صورتها النهائية حيث تم بنائها بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، باستخدام المقياس الرباعي حيث يبدأ المقياس ب١ وينتهي ب٤.

نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

فيما يلي عرضاً لخلاصة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها، إضافة الى تفسيرها في ضوء الإطار النظري، والنتائج المستخلصة من الدراسات السابقة ذات الصلة وفي ضوء المجتمع المحلي بظروفه الواقعية، وقد قدم هذا العرض وفق ترتيب أسئلة الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً: إجابة السؤال الأول: ما واقع مصادر التمويل للجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

من خلال تحليل النتائج التفصيلي تبين أن ترتيب محوري الكشف عن واقع مصادر التمويل في الجامعات السعودية والأبعاد المرتبطة بهما جاءت على النحو التالي في جدول رقم (١):

جدول رقم (١)
المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول واقع مصادر التمويل في الجامعات السعودية.

محور	الأبعاد	المتوسط	الترتيب	درجة الاستجابة
المحور الأول: دراسة العوامل البيئية الداخلية المؤثرة على مصادر التمويل في الجامعة	البعد الثاني: نقاط الضعف في البيئة الداخلية المؤثرة على مصادر التمويل في الجامعة	٣.٣٨	١	عالية
	البعد الأول: نقاط القوة في البيئة الداخلية المؤثرة على مصادر التمويل في الجامعة	٣.٣٧	٢	عالية
	الدرجة الكلية للمحور الأول	٣.٣٨		عالية
المحور الثاني: دراسة العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على مصادر التمويل في الجامعة	البعد الثاني: الفرص في البيئة الخارجية المؤثرة على مصادر التمويل في الجامعة	٣.٤٧	١	عالية
	البعد الأول: التحديات في البيئة الخارجية المؤثرة على مصادر التمويل في الجامعة	٣.٤١	٢	عالية
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	٣.٤٤		عالية

يتضح من الجدول السابق رقم (١) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على محور دراسة العوامل البيئية الداخلية المؤثرة على مصادر التمويل في الجامعة جاءت بدرجة عالية (٣.٣٨) من أصل (٤) درجات، وهذا يدل على أن الدرجة الكلية لدراسة العوامل البيئية الداخلية المؤثرة على مصادر التمويل كانت عالية، مما يدل على وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية العوامل البيئية الداخلية المؤثرة على مصادر التمويل في الجامعة.
- أن المتوسط الحسابي لنقاط الضعف في البيئة الداخلية المؤثرة على مصادر التمويل في الجامعة جاءت بدرجة عالية (٣.٣٨) من أصل (٤) درجات، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن نقاط الضعف تؤثر على مصادر التمويل في الجامعة بشكل أكبر نتيجة عدة ممارسات تحدث في البيئة الجامعية كصعوبة بناء القناعات لدى المسؤولين والقيادات نحو تحويل الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية، وقلة توافر البيانات اللازمة لعملية تحويل الجامعات السعودية لجامعات غير ربحية، وندرة وجود خطط استراتيجية مالية لتوجيه عمليات الإنفاق في البيئة الجامعية.
- أن المتوسط الحسابي لنقاط القوة في البيئة الداخلية المؤثرة على مصادر التمويل في الجامعة جاءت بدرجة عالية (٣.٣٧) من أصل (٤) درجات، مع وجود تقارب بينها وبين المتوسط الخاص باستجابة عينة الدراسة نحو نقاط الضعف؛ مما يدل على وعي أفراد عينة الدراسة بوجود أهمية لنقاط القوة في البيئة الداخلية في الجامعات السعودية المؤثرة على مصادر التمويل عن طريق بعض الممارسات منها وجود نظام للمحاسبية تحكمه المعايير المقننة للأداء، وتحديد أولويات الإنفاق على الخدمات التعليمية والطلابية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المقداد وأخو رشيدة (٢٠١٢) التي أكدت أن السياسات الحكومية المتبعة بحاجة إلى أدوات التفعيل اللازمة كالرقابة

- والمحاسبية، والاهتمام بوضع سياسات تعليمية من شأنها التركيز على نوع الكفاءات البشرية استنادًا إلى متطلبات التنمية المنشودة.
- أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على محور دراسة العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على مصادر التمويل في الجامعة بلغ (٣.٤٤) من أصل (٤) درجات وهذا يدل على أن الدرجة الكلية لدراسة العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على مصادر التمويل في الجامعة كانت عالية، مما يُشير إلى وجود عوامل خارجية مؤثرة على عملية التمويل بالنسبة للجامعات السعودية منها ما يُمثل تحديات ومنها ما يُمثل فرص متاحة أمام الجامعات يمكن استثمارها في تمويل الأنشطة التعليمية والإدارية التي تتم داخل الجامعات السعودية.
 - أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على الفرص في البيئة الخارجية المؤثرة على مصادر التمويل في الجامعة جاءت بدرجة عالية (٣.٤٧) من أصل (٤) درجات ، ويرجع ذلك إلى تميّز المجتمع السعودي بوفرة مصادر التمويل المتاحة مثل الوقف إضافة إلى مكانة المملكة العربية السعودية التي تشجع على الاستثمار في البيئة التعليمية وتوظيف الابتكارات العلمية لتعزيز التمويل الذاتي للجامعة، إضافة إلى توجّه بعض الجامعات لاتجاه الجامعات المنتجة ومنح الاستقلالية الإدارية للجامعات في بعض القرارات مما يُسهم في زيادة فرص التمويل عن طريق توجه بعض الجامعات لإقامة شراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المحلي، إضافة إلى قيام بعض الجامعات بعمليات تدويل التعليم الجامعي عن طريق التحالفات البحثية والعلمية والتدريسية بينها وبين بعض الجامعات السعودية والجامعات العربية والعالمية.
 - أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على التحديات في البيئة الخارجية المؤثرة على مصادر التمويل في الجامعة جاءت بدرجة عالية (٣.٤١) من أصل (٤) درجات ، مما يُشير إلى وعي أفراد العينة ببعض التحديات التي تُواجه عملية التمويل الذاتي للجامعات السعودية، ومنها تأثير عملية الدعم المالي المقدم من الحكومة للجامعات السعودية بسبب الظروف التي تمرّ بها المملكة العربية السعودية نتيجة التغيرات الاقتصادية العالمية، إضافة إلى ضعف فاعلية القطاع الخاص في تقديم بعض جوانب الدعم المالي للجامعات السعودية، وقلة الهبات والتبرعات المقدمة للجامعات.
- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما التجارب العالمية الناجحة للجامعات غير الربحية؟**

وتضم التجارب:

١. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية وتضم ثلاث جامعات: جامعة ماساتشوستس للتكنولوجيا، وجامعة كاليفورنيا، بيركلي، وجامعة كولومبيا نيويورك.
٢. تجربة المملكة المتحدة وتضم جامعتين: جامعة أكسفورد وجامعة كامبردج.
٣. تجربة الصين وتضم: جامعة بكين، وجامعة هونغ كونج.
٤. تجربة استراليا وتضم: جامعة ملبورن، وجامعة كوينزلاند.
٥. تجربة اليابان ومن أبرز نماذجها: جامعة طوكيو.

تعد الجامعات غير الربحية السالفة الذكر رائدة في مجال إيجاد مصادر تمويل مستدام، وبقائها واستمراريتها ووصولها للعالمية يدل على قوة هذا الدعم التمويلي. فهذه النماذج الناجحة من الممكن أن تتخذها الجامعات غير الربحية أو التي في طور تحولها إلى جامعات غير ربحية نموذجًا تحتذي به في سعيها لإيجاد مصادر تمويل مستدام أو في سعيها للتحوّل

إلى جامعات غير ربحية عالمية المستوى، نظراً لتشابه النظام التعليمي والظروف العلمية والتكنولوجية والضغوط الاقتصادية الدولية. فالاستفادة من التجارب الناجحة يساعد على تحقيق النجاحات المتتالية أثناء التحول، ومن هذا المنطلق سوف نوضح في الصفحات التالية اختصار لمصادر التمويل في الجامعات العالمية الناجحة التي وردت في هذه الدراسة ثم كيف يمكن استثمارها في الجامعات السعودية؟ مبينين اختصاراً للمشارك من مصادر التمويل.

مصادر التمويل والدعم المالي المشتركة بين الجامعات العالمية:

١. الميزانيات والمبالغ الواردة من حكومة الدولة.
٢. المنح الدراسية والبحثية من القطاع الحكومي والقطاع الخاص، والهيئات، والمؤسسات، ومجالس الأبحاث.
٣. إيرادات اتفاقيات البحوث التي تتم رعايتها من الشركات والمصادر الصناعية والمؤسسات.
٤. دخل العقود والتبرعات والوصايا.
٥. المكاسب المترجمة والهدايا والهبات والتعهدات.
٦. القروض والسندات والأسهم، والاستثمارات القابضة المتنوعة.
٧. الاستثمارات المختلفة للجامعة، وتتكون من الأوقاف والدخل الثابت والمتداول للأوراق المالية، والاستثمارات البديلة والنقدية المحتفظ بها لإعادة الاستثمار. والعقارات والمباني ومرافقها.
٨. الاستثمارات البديلة ومنها: الاستثمارات في صناديق استراتيجية العائد المطلق، وصناديق الأسهم الخاصة، وصناديق الأصول، والصناديق الاستثمارية، والصناعة، والاستثمارات العقارية.
٩. إيرادات الأراضي والمباني التي تقدم كهدية، أو تسلّم بسعر التكلفة، أو تُمنح.
١٠. إيرادات الأرصدة النقدية من حساب الودائع محددة الأجل، والودائع القابلة للتداول.
١١. رسوم برامج الدرجات العلمية، فضلاً عن الرسوم التنفيذية، وبرامج التعليم المستمر. وعائدات التعليم المختلفة.
١٢. إيرادات الرسوم من الطلاب الدوليين.
١٣. عائدات إيجار السكن وخدماته للطلاب والموظفين.
١٤. عائدات إيجارات المرافق المختلفة، وما يتبعها من مطاعم وأسواق ونحوها.
١٥. إيرادات الرسوم على الخدمات والأنشطة وتوفير السلع.
١٦. العائد من المكتبات والطباعة ودور النشر.
١٧. إيرادات المستشفيات والخدمات الطبية والعلاجات والاختراعات والابتكارات واكتشافات علاجات الأمراض.
١٨. الاختراعات والابتكارات الجديدة في مجال الصناعة والتقنية وغيرها.
١٩. التعليم الرقمي عن طريق الإنترنت.
٢٠. نقل التكنولوجيا، وتقديم الخدمات الاستشارية في مجال تطوير التكنولوجيا.
٢١. مصادر الإنفاق الرأسمالي من خلال المزج بين الصناديق الحكومية وغير الحكومية. كالدعم الذاتي، والشراكة مع الشركات، مثل: السكن، ومواقف السيارات، والقوى العاملة، والمؤسسات الطبية.

٢٢. إيرادات الصندوق العام لتمويل مجموعة متنوعة من احتياجات رأس المال، كالتصميم، والبناء، وتجهيز المرافق، واحتياجات السلامة، واستيعاب التسجيل والنمو، وتحديث المرافق القديمة، وغيرها، مع البدء بالأولويات.
٢٣. إيرادات الدعم الإنساني لكل جوانب الجامعة تقريباً، من المرافق المختبرية والأكاديمية إلى الدعم المالي للطلاب، والأبحاث.
٢٤. حاضنات الأعمال واستثماراتها.
٢٥. صندوق الابتكار، وريادة الأعمال.
٢٦. ما يتبع الجامعة من المؤسسات والمعاهد.
٢٧. الأندية الرياضية والترفيهية الكبرى، مثل: نادي كرة القدم، وكرة التنس، والدراجات، والرياضة المختلفة التي تمارس أيضاً داخل الحرم الجامعي.
٢٨. صالات العرض والمتاحف.
٢٩. الشراكة مع الجامعات الأخرى، ومع القطاع الخاص.
٣٠. رسوم الأنشطة الداخلية والخارجية، والخدمات الإلكترونية.
٣١. برامج تأهيل الخريجين لسوق العمل.
٣٢. عوائد الأصول الثابتة المستثمرة.

من خلال العرض السابق يتضح أن الجامعات السعودية لديها مصادر تمويلية مشتركة مع الجامعات العالمية وهذا يتضح من خلال الاطار النظري المبحث الأول والدراسة الحالية بما حصلت عليه من نتائج تتضح بشكل جلي في الإجابة عن أسئلة الدراسة تدعو الجامعات السعودية إلى تعزيز المصادر الحالية وتوسيع استثماراتها للاستفادة الأفضل منها كما تدعو إلى استثمار ما تتميز به بعض من الجامعات السعودية من الاهتمام بالجودة والاعتماد والسمعة الأكاديمية والأداء المتميز والبيئة المثالية ولتكون وجهة للطلاب الدوليين والمتبرعين والمستثمرين وجاذباً قوياً للمنح بأنواعها ومختلف جهاتها.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: ما متطلبات عملية تسهيل تحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

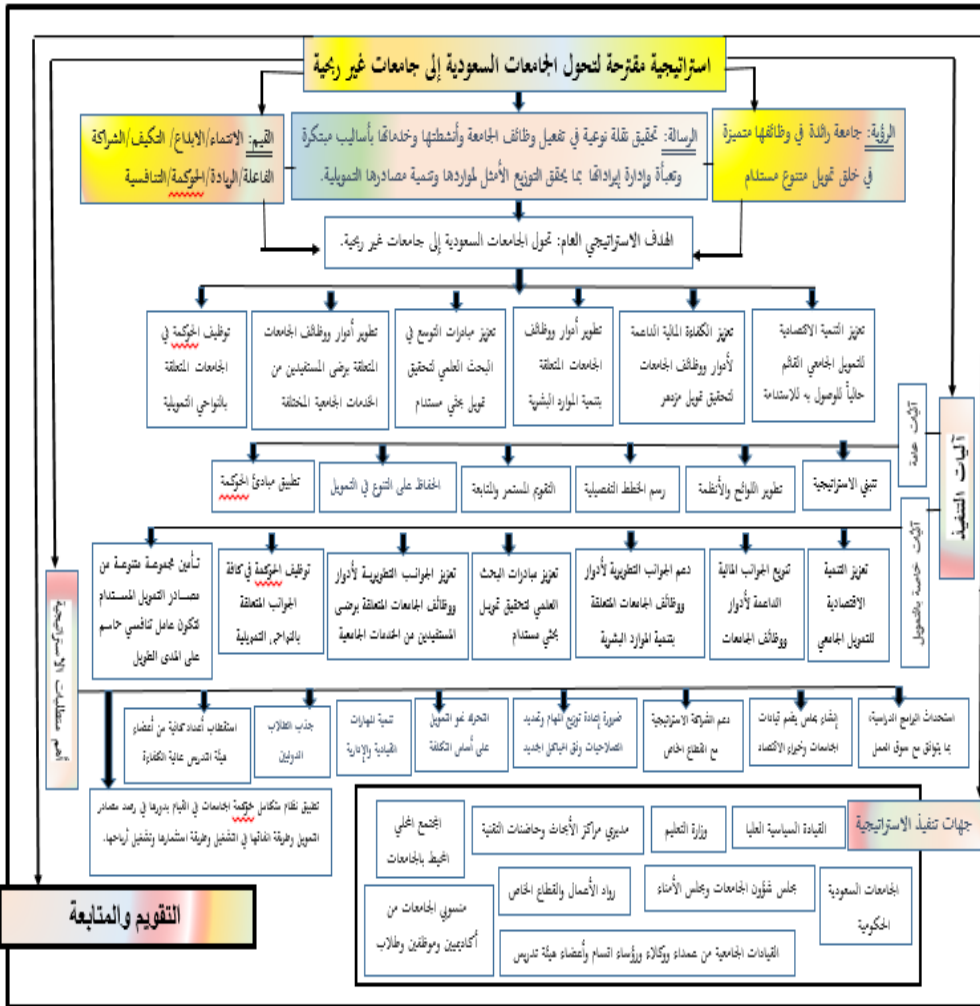
للإجابة عن السؤال السابق تم إجراء التحليل الكيفي من خلال تطبيق أداة الدراسة الثانية (المقابلة) على عينة القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز، وتحليل اجاباتهم فكانت تشير إلى نفس ما ورد في الاستبانة، واتفقت مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية لاستجابات عينة أعضاء هيئة التدريس والتي أشارت إلى أن من أهم نقاط القوة في البيئة الداخلية المؤثرة على مصادر التمويل في الجامعة. استثمار بعض الأنماط في الجامعة لتقليل كلفة التعليم ومنها: (التعليم الإلكتروني-الجامعات الافتراضية-التعليم المستمر). هذا بالإضافة إلى المركز المالي القوي للجامعة المتمثل في توفر العديد من الأوقاف لديها. وقد أكدت الكثير من الدراسات على أهمية الأوقاف لدعم التعليم العالي ومنها دراسة الجيلاني(٢٠١٧م) التي بينت دور الوقف في النهضة العلمية والثقافية من خلال القراءة في التجربتين الإسلامية والغربية، وحثت على أهمية دعم الوقف الإسلامي للتعليم العالي، لأنه اشعاع علم ومركز التقدم والرفي، بل دعت الدراسة إلى إنشاء جامعات وافية من باب الصدقة الجارية وإن اختلفت الرؤى والأساليب وصولاً إلى تنمية شاملة مستدامة. كما يدعم إفادات عينة الدراسة السابقة بخصوص الموارد التي تمتلكها الجامعة والتي تساعد في تحقيق نوع من التمويل المستدام فيدعمها الأدب

النظري في المبحث الأول الذي وضع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز.

إجابة السؤال الرابع: ما الاستراتيجية المقترحة لتحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية في ضوء التجارب العالمية؟

تتمثل إجابة السؤال في بناء الاستراتيجية المقترحة لتحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية في ضوء التجارب العالمية من خلال ما أكد عليه الأدب النظري، وما أظهرته التجارب العالمية الناجحة للجامعات غير الربحية، وما كشفت عنه الدراسات السابقة، وما أسفر عنه الجانب الميداني للدراسة الميدانية، من نتائج عبر تطبيق أدائها. صممت الباحثة استراتيجية جديدة لتسهيل تحول الجامعات السعودية إلى جامعات غير ربحية، مستخدمة مدخل التخطيط الاستراتيجي. وبعد استكمال عناصر الاستراتيجية المقترحة تم تصميم الاستراتيجية كما يلي:

الشكل (١)



تصميم استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية إلى

جامعات غير ربحية

تصميم الباحثة لؤلؤة الشريف ١٤٤١هـ

ثانياً: توصيات الدراسة:

١. في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، تم التوصل لعدد من التوصيات على النحو الآتي:
١. تبنى الاستراتيجية المقترحة في هذه الدراسة، والاستفادة منها في تحول الجامعات السعودية لجامعات غير ربحية.
٢. بناء على ما أظهرت نتائج الدراسة من درجة موافقة عالية على نقاط القوة لدى الجامعات السعودية، توصي الباحثة بالعمل على تعزيز نقاط القوة وفق ما اتضح في التجارب العالمية للجامعات غير الربحية وكما جاءت تفصيلاتها في الاستراتيجية المقترحة.
٣. من خلال ما أظهرت نتائج الدراسة من درجة موافقة عالية على نقاط ضعف في الجامعات السعودية، توصي الباحثة بالعمل على تعديلها باستخدام أساليب مبتكرة وتطبيق الحوكمة والالتزام بالشفافية كما جاءت في الاستراتيجية المقترحة.
٤. من خلال ما أظهرت نتائج الدراسة من درجة موافقة عالية على التحديات التي قد تواجه الجامعات السعودية في طور تحولها إلى جامعات غير ربحية، توصي الباحثة بالعمل على التغلب على هذه التحديات ومحاولة تحويل هذه التحديات إلى فرص يمكن استثمارها لتطوير التنافسية كما جاءت في الاستراتيجية المقترحة.
٥. من خلال ما أظهرت نتائج الدراسة من درجة موافقة عالية على الفرص التي قد تستثمرها الجامعات السعودية في طور تحولها لجامعات غير ربحية، توصي الباحثة بالعمل على انتهاز الفرص واستثمارها لتطوير مصادر التمويل وخلق مصادر تمويل مستدامة كما جاءت في الاستراتيجية المقترحة.
٦. ضرورة دعم القيادات العليا وأصحاب القرار في الدولة للاستثمارات الجامعية الهادفة بأنواعها، وذلك من خلال الآتي:
- تقديم الدعم الكافي للجامعات لتوفير الموارد المالية اللازمة على أن يكون دعماً مرتفعاً مستدام، من خلال الاستمرار في الدعم النقدي بالإضافة إلى الدعم عن طريق المنح عالية المستوى.
- الإعلان عن تفاصيل التحول إلى جامعات غير ربحية، وعقد المؤتمرات، وإقامة الحملات اللازمة للتوعية بمعنى التحول إلى جامعات غير ربحية وطريقته، حيث أكدت نتائج الدراسة أهمية نشر ثقافة التحول.
- تشجيع القطاع الخاص على المشاركة والاستثمار في الجامعات غير الربحية.
- إنشاء هيئة وطنية وفق المقاييس العالمية لتقويم الجامعات غير الربحية.

ثالثاً: مقترحات الدراسة

- تقترح الباحثة إعداد دراسات علمية مستقبلية حول:
- تقويم للإيرادات والمصروفات وطرق التشغيل وإعادة الاستثمار خلال فترة زمنية لا تقل عن عام ولا تزيد عن خمسة أعوام في جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز.
 - إجراء دراسة حالة النموذج الناجح لإحدى الجامعات غير الربحية العالمية بتناول مجالات لم تتناولها هذه الدراسة.
 - طرح نماذج مقترحة للاستثمارات المالية في الجامعات غير الربحية من حيث الاستثمار قصير الأجل والاستثمار طويل الأجل والعوائد وطرق إعادة التشغيل ونحوها.

Abstract**Transformation of Saudi universities into non-profit universities in the light of global experiences: a proposed strategy.****By Luluah Mohammed Saleh ALSHREEF**

The study aimed to diagnose the reality of funding sources for Saudi universities, then review successful international experiences of non-profit universities, and define the requirements for the process of converting Saudi public universities into non-profit universities. Finally, build a proposed shift strategy. I used the descriptive survey method, through the questionnaire and interview tools. The study was applied to two categories: faculty members at King Saud University and King Abdulaziz University, and they numbered (877) and the academic leaders have reached (52). The result of the study: The approval of the study sample on the presence of strengths in Saudi universities with a high degree came with an average arithmetic average of (3.37) and weaknesses in Saudi universities with a high degree came with an average arithmetic average of (3.38). Challenges for Saudi universities with a high degree, with a general arithmetic average of (3.41) and opportunities for Saudi universities with a high degree with an average arithmetic average of (3.47) and the existence of requirements to convert public universities into non-profit universities. He then presented global experiences of non-profit universities in developed countries and building a strategy for transformation in light of the experiences presented. What was recommended by the study was the adoption of the proposed strategy and support the senior leaders and decision-makers in the state for targeted university investments of all kinds.

Key words: higher education, non-profit institutions, transformation to a non-profit institutional sector.

قائمة المراجع**أولاً: المراجع العربية**

- ١- ابن فارس، أبو الحسين أحمد. (٢٠٠٣). "معجم مقاييس اللغة". اتحاد الكتاب العرب.
- ٢- أبو سولاف، فارس (٢٠١٤). المنظمات غير الربحية. بحث غير منشور. كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة الملك عبد العزيز: جدة.
- ٣- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٧، مايو). تنمية موارد المنظمات غير الحكومية. مصر: كتاب الأهرام الاقتصادي، تم استرجاعه في ١٤٤١/٣/١هـ من على الرابط <http://www.psclg.org.sa/web/articles/more/100.pdf>
- ٤- آل سعود، أنس؛ الفيه، محمد نور فيان؛ آل سعود، طارق (٢٠١٤). بناء إطار محاسبة الاستدامة لمؤسسات التعليم العالي الأردنية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ١٤ (٢). ٢٦٢-٢٤٩.
- ٥- الأمم المتحدة (١٩٨٨). دليل المحاسبة القومية: حسابات القطاع العام [طبعة إلكترونية مقروءة]. منشورات الأمم المتحدة: نيويورك. تم استرجاعه في ٢٠١٨/٧/٧ من على الرابط:
- ٦- البرادعي، وفاء محمد (٢٠٠٢). دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري. ط١. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- ٧- بوتر، الأن. (٢٠١٧). اجراء تحليل التكلفة والعائد: دليل عملي لمنظمات الأعمال. مركز المشروعات الدولية الخاصة، الغرفة التجارية: واشنطن. تم استعادته في ١٤٤١/٣/١هـ من على الرابط

<https://cipe-arabia.org/wp>

[content/uploads/2018/07/Cost-Benefit-Analysis-Guidebook.pdf](https://cipe-arabia.org/wp-content/uploads/2018/07/Cost-Benefit-Analysis-Guidebook.pdf)

- ٨- بو عشة، محمد (٢٠٠٠). أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي. ط١. بيروت: دار الجبل.
- ٩- تاكي، ماساتو (٢٠١٨). الوضع الحالي للتعليم العالي في الولايات المتحدة. واشنطن: مركز واشنطن لبحوث الاتصال.
- ١٠- جاراميلو، أدريانا؛ وآخرون (٢٠١٣). بطاقة فحص حوكمة الجامعات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
- ١١- الجيلاني، دلالي. (٢٠١٧). دور الوقف في النهضة العلمية والثقافية - قراءة في التجريبتين الإسلامية والغربية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية (١٧). ١٣٩-١٥١.
- ١٢- الحربي، أمل عبد الرحمن (٢٠١٧). تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية تحديات وبدائل. بحث منشور، مجلة العلوم التربوية، ٢، عدد (١). جامعة الملك عبد العزيز: جدة.
- ١٣- حريم، حسين محمد (٢٠١٠). إدارة المنظمات، منظور كلي. الأردن: دار الحامد للنشر.
- ١٤- الخليوي، لينا سليمان (٢٠١٤). الجامعة المنتجة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية: نموذج مقترح. رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- ١٥- خورشيد، معتز؛ ويوسف، محسن؛ وسراج الدين، إسماعيل (٢٠٠٩). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. مصر: مكتبة الإسكندرية.
- ١٦- دليل الحسابات القومية (٢٠٠٥). دليل المنظمات غير الربحية. تم استرجاعه في ١٠ إبريل ٢٠١٨ من على الرابط https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_91
- ١٧- دليو، فضيل؛ وآخرون (٢٠٠٦). المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ط١، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري: قسنطينة.
- ١٨- زينب، ليندة (٢٠٠٦، ديسمبر). المجتمع المدني واقع وتحديات. مجله العلوم الإنسانية والاجتماعية، (١٥)، ١٨١. جامعة باتنة: الجزائر.
- ١٩- زمان، حسام عبدالوهاب. (٢٠١٤). الكوونات التعليمية كبديل تمويلي بمؤسسات التعليم العالي دراسة مقارنة في تطبيقاته على المستوى الدولي. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٣(١). ٢٠٢-٢١٦.
- ٢٠- السوادي، علي محمد (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- ٢١- شفاقوج، دينا (٢٠١٣). أساسيات إدارة المنظمات غير الربحية. دليل المنظمات غير الربحية الناشئة. ١٧٨-٢٢٤. الأردن: مؤسسة نهر الأردن. تم استرجاعه في ٢٤/٧/٢٠١٨ من على الرابط: <https://tslibrary.org/wp-content/uploads/books/92.pdf>
- ٢٢- الشبيبي، باسمه محمد صادق؛ عبد الحميد، أسيل عوض (٢٠٠٦). دور التعليم والتدريب في تطوير الموارد البشرية مع الإشارة إلى تجربة كوريا الجنوبية. وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، دائرة الموارد البشرية، قسم سياسات التشغيل: بغداد.
- ٢٣- شرقي، ساجدة (٢٠٠٨). دور الجامعات في تطوير وتنمية المجتمع. مجلة دراسات إيرانية، (١٠)، ص ١٧٤، مركز الدراسات الإيرانية، جامعة البصرة.
- ٢٤- الشبخلي، أسيل إبراهيم. (٢٠١٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير ربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط: الرياض.
- ٢٥- صادق، علاء (٢٠١٠). الأسس النظرية للتعليم عن بعد. موسوعة التعليم والتدريب. تم استرجاعها في ١٢/١٢/٢٠١٨ من على الرابط <http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/index.thtml>
- ٢٦- صالح، جميل (٢٠٠٥). المنظمات غير الحكومية وحقوق الإنسان. مجلة الحقيقة، (٧)، ٣٧٣.
- ٢٧- العازية، حسين. (٢٠١٢). دور التعليم في النمو الاقتصادي مع الإشارة إلى حالة الجزائر. المستقبل العربي. منظمة المجتمع العلمي العربي. ٧٧-٩٣. تم استرجاعه في ٨ إبريل من على الرابط <http://www.arsco.org/article-detail-959-7-0>

- ٢٨- العامري، عبدالله محمد علي (٢٠١٤). متطلبات تدويل التعليم كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية "تصور مقترح". رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- ٢٩- العبادي، هاشم؛ الطائي، يوسف؛ الأسدي، أفنان. (٢٠٠٨). إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. عمان: مؤسسة الوراق.
- ٣٠- عبد السلام، مصطفى (٢٠٠٦). تطوير مناهج التعليم لتلبية متطلبات التنمية ومواجهة تحديات العولمة، مؤتمر التعليم النوعي ودوره في التنمية البشرية في عصر العولمة. جامعة المنصورة: مصر.
- ٣١- العتيبي، حسناء بلج. (٢٠١٨). تجارب بعض الدول المتقدمة (أمريكا بريطانيا اليابان استراليا...) في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة منها. رسالة دكتوراة منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ٢ العدد (٢٥).
- ٣٢- عطوة، محمد إبراهيم؛ السيد، فكري (٢٠١٢). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. بحث منشور. مجلة كلية التربية، (٧٩)، جامعة المنصورة: القاهرة.
- ٣٣- عمر، أحمد مختار (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب.
- ٣٤- عون، وفاء محمد (٢٠١٥). مدى توافر معايير الجودة في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية مقارنة ببعض دول العالم. بحث منشور. مجلة كلية التربية، ٢٦، (١٠٢). جامعة الملك سعود: الرياض.
- ٣٥- عزت، أحمد (٢٠٠٩). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. عمان: الأردن.
- ٥٢- الغامدي، عبد الله جمعان (٢٠٠٩). التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، ٢٣ (١)، ص ١٨٣. جامعة الملك عبد العزيز: جدة.
- ٥٣- الغامدي، فواز علي (٢٠١٩). دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- ٥٤- غنيم، عثمان محمد؛ أبو زنت، ماجدة أحمد (٢٠٠٧). التنمية المستدامة - فلسفتها وأساليب تخطيطها وأنوات قياسها. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع: عمان.
- ٥٥- الماجد، ابتسام بنت حمد بن عبد الله (٢٠١٨). تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٦ (٦)، ٣٠ - ٥٢.
- ٥٦- مرزوق، فاروق (٢٠١٢). حوكمة التعليم المقترح منظور استراتيجي. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- ٥٧- مصطفى، مطفي أحمد (٢٠٠٢). تنمية مصر "رؤية مستقبلية". معهد التخطيط القومي: القاهرة.
- ٥٨- المعشوق، منصور. (٢٠١١). المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية. مركز البحوث، معهد الإدارة العامة: الرياض.
- ٥٩- المقداد، محمد أحمد؛ أخو رشيدة، هاني (٢٠١٢). السياسات الحكومية وتنمية الموارد البشرية (التعليم العالي في الأردن: حالة دراسة). مجلة المنارة، ١٨ (١).
- ٦٠- مكي، سعد الله. (٢٠١٥). رهانات الجودة في التعليم العالي: قراءة في كتاب التعليم العالي في أفق ٢٠٣٠. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ١٠ (١)، ٨٣-١٠٥.
- ٦١- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠١٤). المنظمات غير الربحية. تم استرجاعه في ١٠ أبريل ٢٠١٧ من على الرابط <https://www.arado.org>
- ٦٢- المصري، محمد إسماعيل (٢٠١٧). فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأقصى: غزة.
- ٦٣- مرسي، محمد منير (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر. ط ١، القاهرة: عالم الكتب ص ٩.
- ٦٤- مقيدش، نزيهة (٢٠١٠). أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية "دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعات الجزائرية". رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف: الجزائر.

- ٦٥- الملحم، إبراهيم علي (٢٠٠٤). إدارة المنظمات غير الربحية، أسس النظرية وتطبيقاتها. الرياض: إدارة النشر العلمي والمطابع.
- ٦٦- المنجد في اللغة والإعلام (٢٠١٥). ط ٢١. لبنان، بيروت: دار المشرق، ص ١٠١.
- ٦٧- منصور، كمال (٢٠٠٦، سبتمبر). المنظمات غير الحكومية ودورها في عولمة النشاط الخيري والتطوعي. مجلة العلوم الإنسانية، (٣٠).
- ٦٨- المنظمة العربية لحقوق الإنسان (٢٠٠٩). تقرير المنظمة العربية لحقوق الإنسان. عن حالة حقوق الإنسان في الوطن العربي. مجلة المستقبل العربي، (٣٦٨).
- ٦٩- نجم، نورة عدنان (٢٠١٧). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الأقصى. غزة.
- ٧٠- الهويش، يوسف محمد. (٢٠١٩). دور الجامعات السعودية في نشر ثقافة العمل التطوعي بين طلابها. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية. ٣٠، (٢). ص ٨٢-١٠٧.
- <https://jes.kku.edu.sa/ar/content/697>
- ٧١- وهابي، كلثوم (٢٠١١). التسوق في المنظمات غير الهادفة للربح "الجمعيات نموذجاً" دراسة حالة مجموعة من الجمعيات الجزائرية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة محمد بوقرة يومرداس: الجزائر.
- ٧٢- يوسف، سيد محمود (٢٠١٥). رؤية جديدة لتطوير التعليم الجامعي _ آفاق تربوية متجددة. الإسكندرية: مصر. ص ٨٥.
- ٧٣- يوسف، كافي مصطفى (٢٠١٧). التنمية المستدامة. سلسلة عارف، (١٤٢). المجلس الوطني للفنون والآداب: الكويت.
- ٧٤- يوسف، يوسف أبو بكر محمد. (٢٠١٥). دور المكتبة الجامعية في تحقيق أهداف التعليم العالي. بحث منشور، مجلة العلوم التربوية. (٢١). جامعة سبها: ليبيا.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 75- Alaiash, Mahmoud, Mohammed. (2015). The Impact of Community Service in College on Volunteerism in Saudi Arabia. An Interpretive Case Study. Education Doctoral Dissertations in Organization Development. University of St. Thomas, Minnesota. Retrieved on 21/7/2018 from the link;
<https://pdfs.semanticscholar.org/7192/af3f498ff0d4f404a0cf8cc0d31d33f2d4f5.pdf>
- 76- Cataletto, Ciro (2017). *The Catholic Church as an example for a non-profit company*. PhD thesis, Department of Economics, Administration and Institutions, University of Naples: Italy Retrieved on 21/10/2019 from the link;
<http://oro.open.ac.uk/view/thesis/phd.html>
- 77- Chan, K.W. (2009). *Misconceptions and complexities in the study of China's cities: definstatistics*. Retrieved on 2/11/2019 from the link;
<https://faculty.washington.edu/kwchan/Chan-urban.pdf>
- 78- Claudio Rama, ED; DER. (2016, Marzo). *National Report on Higher Education in Liberal America*. University of Business (UDE), Uruguay. Retrieved on 21/10/2019 from the link;
<https://cinda.cl/wp-content/uploads/2019/01/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2016-informe-nacional-uruguay.pdf>
- 79- Collins (2019). Retrieved 29/10/2019 from the link:
<https://www.collinsdictionary.com/>
- Ernst, About, Young. (2012). *University of the future A thousand year old industry on the cusp of profound change*. Retrieved on April 20, 2018 from the link
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/University_of_the_future/\\$FILE/University_of_the_future_2012](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/University_of_the_future/$FILE/University_of_the_future_2012)
- 80- Epstein; McFarlan, Warren. (2011, March). *Critical differences between profit and non-profit boards*. STRATEGIC FINANCE I. Retrieved on 29/5/2019 from the link;

- <https://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2011/03/Nonprofit-vs.-For-Profit-Boards-Critical-Differences.pdf>
- 81-European Ministers Responsible for Higher Education (2007, 18 de mayo). *London Communiqué. European Higher Education Area* Retrieved on 25/10/2019 from the link;
http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/London_Communique18May2007.pdf.
- 82-Federal law of 12.01.1996. N 7-Φ3 (as amended on 07.29.2018) (2019). “On non-profit organizations” (as amended and added, entered into force on 01.01.2019). second subject. . Retrieved on 18/1/2019 from the link;
<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=300845&fld=134&dst=100013.0&rnd=0.4474430683663515#08857158622218229>
- 83-French practical guide for Establishments Higher Education (2017, February). *Establishments Higher Education -Structure and operation. Revised and revised edition*, p7. Retrieved on 27/9/2019 from the link;
<http://www.parfaire.fr/sites/default/files/pictures/structure%20et%20fonctionnement.pdf>
- 84-Hannover .(2018). *Empfehlungen zur Hochschulgovernance*. . Retrieved on 18/3/1441 AH from the link:
<https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7328->
- 85-Hay,Mark. (2018). *Transformation in Higher Education*. Durban Statement. 17 October 2015.
- 86-INFORME FINAL.(Mayo, 2015). *Estudio de las Organizaciones . Sin Fines de Lucro en Puerto Rico*. Retrieved on April 28, 2018 from the link
<http://flamboyanfoundation.org/wp/wpcontent/uploads/2015/05/Informe-Final-Estudio-OSFL-2015>.
- 87- Jan, Cattrysse. (2008) .« *Reflections On Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditors*». Roularta Media Group, (4). . Retrieved on 15/4/2019 from the link;
https://www.researchgate.net/publication/228253690_Reflections_on_Corporate_Governance_and_the_Role_of_the_Internal_Auditor
- 88- Jonkers, Koen. Tijssen, Robert. Karvounaraki, Athina. Goenaga, Xabier. (2018, . January). *A Regional Innovation Impact Assessment Framework for universities*. Report. Joint Research Centre, Brussels. . Retrieved on 15/4/2019 from the link;
https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC109020/jrc109020_iiu27.pdf
- 89-Kuroki Atsushi. Makoto, KUROKI (2013). *Financial Analysis of Nonprofit Organization: Case Study of Higher Education*. Institution Periodical Title Business Analysis Research (29): 3 p. 47-57.
- 90-Laissy ,Ana-Paula.(2015). *Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014-2020*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015: Italy. Retrieved on 15/3/1441 AH from the link:
https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/cba_guide.pdf
- 91-LITHUANIA, Vilnius.(2016, Union). *INSTITUTIONAL TRANSFORMATION Gender Mainstreaming Toolkit*. Luxembourg: Publications Office of the European Retrieved on 15/4/2019 from the link;
<https://eige.europa.eu/sites/default/files/mh0716094enn.pdf>
- 92-Li Wang(2014).The Road to Privatization of Higher Education in China. A New Cultural Revolution?. Institute of Education Policy and Leadership. Zhejiang University.Hangzhou, China, People’s Republic.
- 93- Mario, Ivana (2012). *Responsible Analysis of higher education institutions. Description of Multidisciplinary Complex Systems* .11 (2), 217-226.
- 94-Matthew M. Xingos (2017). *Do not forget private nonprofit colleges*. The evidence

- speaks, Volume 2(9),16 February 2017.
- 95-Meneses, Lucia Rivadeneira (2013). *Differences in the financial, administrative and legal range between profit companies and nonprofit organizations in Quito, Ecuador*. View Degree Degree as a prerequisite for a Bachelor of Science degree inFinance. Ecuador; University of San Francisco in Quito.
- 96- Smith, Case (2017). Business things. *BusinessMatters Magazine*, Lamar University College.3-32.
- 97- Stegarescu, Dan; Kraus, Margit (2005).*Non-profit organizations in Germany Starting points for a reform of the welfare state*. Center for European Economic Research (ZEW).. Retrieved on 25/7/2019 from the link;
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:180-madoc-12567>
- 98- Steve, Charnovitz (1997). "Two Centuries of Participation: NGOs and International Governance, Michigan Journal of International Law. Retrieved on 25/1/2019 from the link;
<https://repository.law.umich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1466&context=mjil>

ثالثاً: الروابط الإلكترونية

- أفاق. الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي ٢٠٠٩-٢٠٥٠. تم استرجاعه من على الرابط
<https://sp.psau.edu.sa/sites/default/files/forms/field/file/st6.pdf>
- الاقتصاد والإدارة، العلوم الإدارية: جدة. تم استرجاعه في ١٤٤١/٣/١هـ على الرابط:
[ADS406%20\(1\).pdf](ADS406%20(1).pdf) /file:///C:/Users/Micro/Downloads
- خطة التنمية العاشرة (٢٠١٠-٢٠١٤). تم استرجاعه من على الرابط:
http://www.nationalplanningcycles.org/sites/default/files/planning_cycle_repositor/saudi_arabia/10th-development-plan-.pdf
- مركز إحصاءات التعليم العالي. تم استرجاعه في ٢٧ رجب ١٤٣٩ من على الرابط
<https://www.moe.gov.sa/ar/Ministry/Deputy-Ministry-for-Planning-and-Information->
- مكتب تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠١٨). تم استرجاعه في ٢٠١٨/٢/١٥ من على الرابط:
<https://www.vro.meim.gov.sa/Arabic/Pages/default.aspx>
- موقع جامعة الملك سعود. تم استرجاعه في ٢٠١٩/٨/٥ من على الرابط:
<https://ksu.edu.sa/>
- موقع جامعة الملك عبد العزيز ٢٠١٩/٨/٥ من على الرابط:
<https://www.kau.edu.sa/Home.aspx>
- الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار وشؤون الخصخصة (٢٠١٨). ٢٠١٨/٩/٥ من على الرابط:
<https://investinlibya.ly/en/home/>
- وثيقة برنامج تحقيق التوازن المالي للرؤية الوطنية. (٢٠١٨م). تم استرجاعه في ١٥ رجب ١٤٣٩هـ من على الرابط
<https://vision2030.gov.sa/ar/programs>
- وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٦م). تم استرجاعه في ١٣ رجب ١٤٣٩هـ من على الرابط
[/http://vision2030.gov.sa](http://vision2030.gov.sa)
- وزارة التعليم (٢٠١٨م). مسودة وثيقة نظام الجامعات الجديد. تم استرجاعه في ٨ رجب ١٤٣٩هـ من على الرابط
<https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>
- وزارة التعليم (٢٠١٩م). وثيقة نظام الجامعات الجديد. تم استرجاعه في ٨ رجب ١٤٣٩هـ من على الرابط
<https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>

وزارة المالية. (٢٠١٨م). بيان الميزانية العامة للدولة لعام ١٤٣٨- ١٤٣٩هـ. تم استرجاعه في ٢٠ رجب ١٤٣٩ هـ من على الرابط

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

Cambridge University.(2019). Retrieved from:

<https://www.cam.ac.uk/>

Cambridge University Financial Report.(2019). Retrieved from:

<https://www.cam.ac.uk/annual-report>

Cambridge University Financial Reports and Data.(2019). Retrieved from:

<https://www.finance.admin.cam.ac.uk/about/annual-accounts>

Cambridge University Financial Reports and Data.(2019). Retrieved from:

https://www.cam.ac.uk/system/files/uoc_annual_report_2018.pdf.

College governance of research universities,(2019). Retrieved from:

<http://www.csc.edu.cn>

<http://www.aunsec.org/>

Columbia University consolidated financial statements.(2018). Retrieved from:

<https://finance.columbia.edu/content/columbia-university-financial-reports>

Columbia University New York.(2019). Retrieved from:

<https://www.columbia.edu/content/about-columbia>

Columbia University Sustainability Report Card.(2019). Retrieved from:

<http://www.greenreportcard.org/report-card-2009/schools/columbia-university.html>

Funding portal for Columbia University.(2019). Retrieved from:

<https://finance.columbia.edu/>

Japanese Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology. (

2019). Retrieved from: <https://www.mext.go.jp/en/>

Massachusetts Institute of Technology.(2019). Retrieved from:

<http://www.mit.edu/>

Massachusetts Institute of Technology financial report.(2018). Retrieved from:

<http://news.mit.edu/2018/mit-endowment-financials-0914>

Massachusetts Institute of Technology. (2019). Retrieved from:

<http://web.mit.edu>

National Library of the United Kingdom.(2019). Retrieved from:

<https://www.bl.uk/about-us>

Peking University,(2019). Retrieved from:

<http://english.pku.edu.cn/>

Peking University. (2019). Retrieved from:

http://english.pku.edu.cn/intro_about.shtml

Technology Transfer at Columbia.(2018). Retrieved from:

<https://techventures.columbia.edu/about-ctv/technology-transfer-columbia>

The statute of the Oxford University.(2013). Retrieved from:

<https://governance.admin.ox.ac.uk/legislation>

The University of Queensland's main commercialisation company. (2019).

<https://www.uq.edu.au/departments/unit.html?unit=807>

The University of Hong Kong. (2019). Retrieved from:

<https://www.hku.hk/about/>

University of California Annual Report.(2017). Retrieved from:

<https://www.ucop.edu/financial-accounting/financial-reports/annual-financial-reports.html>

University of California campus.(2019). Retrieved from:

<https://www.universityofcalifornia.edu/uc-system/parts-of-uc>

University funding programs Hong Kong University.(2019). Retrieved from:

<https://www.hku.hk/about/university-today/finance.html>

University of Oxford .(2019). *Strategic plan 2013-18*. Retrieved from:

<https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan?wssl>

University of Queensland.(2019). Retrieved from:

<https://www.uq.edu.au/asbout/>

University of Tokyo.(2019). Retrieved from:

<https://www.u-tokyo.ac.jp/en/>