

حوكمة تنوع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي: دروس مستفادة من التجربة الأوروبية

سيناء بنت عبد المحسن العقيل⁽¹⁾، وإيناس بنت سليمان العيسى⁽²⁾

جامعة الملك سعود

(قدم للنشر في 20/07/1439هـ؛ وقبل للنشر في 14/05/1440هـ)

المستخلص: تهدف الدراسة إلى الاستفادة من إستراتيجيات تحسين كفاءة التمويل بالجامعات الأوروبية في تنوع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة. استخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي الوثائقي. بداية استعرضت الدراسة البحوث التي أجريت حول الجامعات الأوروبية في ما يخص: مصادر التمويل، والاستقلالية المالية للجامعات، وسبل تنوع مصادر الدخل. بعد ذلك استعرضت الدراسة مميزات وعيوب ثلاث إستراتيجيات تستخدم لتحقيق الكفاءة في تمويل الجامعات الأوروبية: التمويل القائم على الأداء، دمج الجامعات، التمويل من أجل التميز. ثم رصدت الدراسة واقع تمويل مؤسسات التعليم العالي بالمملكة، ومتطلبات تحسين كفاءتها المالية. وفي ضوء إستراتيجيات تحسين كفاءة التمويل بالجامعات الأوروبية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لوزارة التعليم وللجامعات السعودية وللبحوث المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التمويل، تمويل التعليم الجامعي، التعليم العالي الحكومي، الإنفاق التعليمي، بدائل تمويل التعليم.

Governance of funding diversification and enhancement of financial efficiency in universities: lesson from the European experience

Sinaa Al-Aqeel⁽¹⁾, and Einas Al-Eisa⁽²⁾

King Saud University

(Received 06/04/2018; accepted 19/02/2019)

Abstract: The study aims to extract recommendations to enhance funding efficiency in the Saudi universities from the European experience. The study starts by describing the funding mechanisms, financial autonomy, and measures to foster income diversification in European universities. Then, the study presents the practice, challenges and pitfalls of three strategies used to improve funding efficiency in European universities: performance-based mechanisms, institutional mergers and excellence schemes. After that, the study describes the funding mechanisms and the requirement for improved funding efficiency in the Saudi universities. Based on the European experience, the study concludes with some recommendations to the Saudi Ministry of higher education, universities, and future research.

Key words: Funding, higher education funding, public higher education, educational spending, funding alternatives

(1) Professor, Clinical Pharmacy Department, College of Pharmacy, King Saud University.
Riyadh, Saudi Arabia, P.O. Box (376316) Postal Code (11335).

البريد الإلكتروني: salageel@ksu.edu.sa

(2) Professor, Department of Rehabilitation, College of Applied Medical Sciences, King Saud University.

(1) أستاذة، كلية الصيدلة، جامعة الملك سعود.

الرياض، المملكة العربية السعودية، ص.ب (376316)، الرمز البريدي (11335).

(2) أستاذة، كلية العلوم الطبية التطبيقية، جامعة الملك سعود.

سيناء بنت عبد المحسن العقيل، وإيناس بنت سليمان العيسى: حوكمة تنويع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي...

مقدمة:

البرامج التنفيذية للرؤية، والمتضمن عدداً من الأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمستهدفات مرحلية إلى العام 2020م على مستوى عدة قطاعات حكومية، منها وزارة التعليم. ومن الأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم في برنامج التحول الوطني ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة: الهدف السابع (تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم). وتنويع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم العالي هدف سعت إليه العديد من الدول المتقدمة مثل بريطانيا (UK Universities, 2013) وأستراليا (Australian Government, 2017)، ونُشرت العديد من الدراسات الأجنبية التي تقيس الكفاءة المالية للتعليم العالي (Wolszczak-Derlacz, 2017; Wolszczak-Derlacz and Parteka 2011).

ولم ينل موضوع الكفاءة المالية في مؤسسات التعليم العالي العربية حظاً كبيراً من البحث والدراسة، إلا أن عدداً من الدراسات تناولت تمويل التعليم العالي؛ حيث أشار تقرير دراسة اليونيسكو لتمويل التعليم العالي في الدول العربية (2018) إلى أن معدل الاستثمار في التعليم والعائد الناتج عنه متدنٍ في الدول العربية. إحدى الدراسات خلصت إلى أن نمو الإنفاق على التعليم العالي في العالم العربي أقل من المعدل المطلوب لتوفير الاحتياجات التعليمية، وأن كفاية التمويل قد تراجعت

أصدر مجلس الوزراء في المملكة العربية السعودية الموافقة على «رؤية المملكة العربية السعودية 2030» في جلسته يوم الاثنين الثامن عشر من شهر رجب لعام 1437هـ الموافق 25 أبريل 2016م لتكون منهجاً وخارطة طريق للعمل الاقتصادي والتنموي في المملكة (رؤية المملكة العربية السعودية 2003، 2017). بُنيت هذه الرؤية على ثلاثة محاور، هي: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح. وتتكامل هذه المحاور مع بعضها في سبيل تحقيق أهداف الرؤية وتعظيم الاستفادة منها، كما احتوت الرؤية على عدد من الأهداف الإستراتيجية، والمستهدفات، ومؤشرات لقياس النتائج، والالتزامات التي يشترك في تحقيقها كل من القطاع العام والخاص وغير الربحي. ولترجمة هذه الرؤية إلى برامج تنفيذية متعددة أقر مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية إطار حوكمة فعالاً ومتكاملاً، حيث يحقق كل برنامج جزءاً من الأهداف الإستراتيجية والتوجهات العامة للرؤية، كما أسس المجلس عدداً من الأجهزة الممكنة والداعمة، لإطلاق برامج الرؤية ومتابعتها وتقويمها وتحديد الفجوات فيها وإطلاق برامج إضافية مستقبلاً، منها: مكتب الإدارة الإستراتيجية، والمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، وغيرها. وجاء برنامج «التحول الوطني» كأهم

وأصبحت دون الحدود الوسطى (رحمة، 2000). وتناول الدقي (2015) سياسات تمويل التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات المجتمعية والاقتصادية التي عرفتها المنطقة في العقد الأخير، وطرح جملة من الإشكاليات تتعلق بإستراتيجيات التعليم العالي وأولوياته، والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرسومة للارتقاء به. وناقشت ورقة تمويل التعليم العالي في مصر ولبنان والأردن وسورية وتونس والمغرب (Kanaan & Galal, 2010) وحددت المشاكل التي يواجهها. وحاولت عدد من الدراسات تقديم بعض الحلول لمشكلات التمويل في العالم العربي مثل دراسة الأحمد (2003) التي استعرضت البدائل غير التقليدية لتمويل التعليم العالي، وآليات الحصول على مزيد من التمويل الحكومي، وإجراءات تطوير مصادر التمويل في الجامعات العربية، ودراسة العولقي (2002) التي استعرضت عدداً من المقترحات بخصوص مصادر تمويل التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي كتفعيل دور القطاع الخاص ودعم مشاركته في التعليم العالي. كذلك تناولت الأدبيات السعودية تمويل التعليم العالي، فقدمت دراسة صائغ (2000) مجموعة مقترحات لتنوع مصادر التمويل مثل: تشجيع التبرعات، وإنشاء معاهد البحوث والاستشارات؛ لتكون واجهة إدارية معروفة أمام مؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة؛

لتعمل على تسويق الخدمات العلمية الجامعية. وأوصت دراسة العتيبي (2004) بضرورة إصدار التشريعات القانونية التي تحول الجامعات القيام بعملية الاستثمار وفقاً لخصوصية البيئة المحيطة بها وبما يتيح فرصة البحث عن مصادر تمويل متنوعة، ويحث الوسائل التي تمكن القطاع الخاص من الإسهام في تمويل مراكز البحوث، وتخصيص بعض الرسوم والضرائب للإنفاق على برامج التعليم العالي. واقترحت دراسة الحربي (2015) عدة بدائل لتمويل الجامعات السعودية، ومنها: حاضنات الأعمال، والتوسع في كراسي الأبحاث والاقف. وخلصت دراسة المجلس العلمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (2004) عن الوقف وأثره في تنمية موارد الجامعات إلى التأكيد على إيجاد تأصيل شرعي للوقف على المجال التعليمي في جوانبه المختلفة، والعمل على تطوير أساليب الوقف في تمويل التعليم. وفي محاولة لفهم التجارب العالمية في تمويل التعليم العالي وكيف يمكن الاستفادة منها قارنت بعض الدراسات مصادر تمويل التعليم العالي في المملكة وبريطانيا (الحربي، 2007)، (الطويرقي، 2007)، (الجميعي، 2015). واستهدفت دراسة المالكي (2006) قياس معدل العائد الاقتصادي للاستثمار في التعليم الجامعي، تحديداً الكليات النظرية في المملكة العربية السعودية من 1994م إلى 1997م، ووجدت أن هناك جدوى اقتصادية من الاستثمار في

سيناء بنت عبد المحسن العقيل، وإيناس بنت سليمان العيسى: حوكمة تنوع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي...

العربية السعودية وفي إطار سعيها لتنوع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية، بحاجة ماسة إلى دراسات تتناول التجارب العالمية وكيفية الاستفادة منها. فالتجربة الأوربية في تنوع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية ثرية وتوفر نتائج ودروساً يمكن أن تستفيد منها الوزارة. وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة هذه الدراسة بالأسئلة الآتية:

- ما واقع تنوع الدخل في الجامعات الأوربية؟
 - ما الإستراتيجيات المستخدمة لتحسين كفاءة التمويل في الجامعات الأوربية وما هي مميزات كل إستراتيجية وعيوبها؟
 - ما أهم التوصيات التي يمكن أن نستخلصها من التجربة الأوربية وتستفيد منها وزارة التعليم والجامعات السعودية؟
- أهداف البحث:
- يهدف البحث إلى:

- (1) استعراض مصادر التمويل وسبل تنوع الدخل والاستقلالية المالية في الجامعات الأوربية.
- (2) التعريف بالإستراتيجيات التي استخدمت لتحسين كفاءة تمويل التعليم العالي وتنوع مصادره في أوروبا.
- (3) الاستفادة من إستراتيجيات تحسين كفاءة التمويل بالجامعات الأوربية في استخلاص بعض

التعليم الجامعي على المستوى الفردي وليس على المستوى الاجتماعي. ودراسة المالكي (2013) تناولت أزمة تمويل التعليم بشكل عام وواقع تمويل التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية بشكل خاص، وأهم مؤشرات تمويل التعليم، وأهم البدائل المتاحة لتمويل التعليم العالي الحكومي، مع إيضاح مزايا هذه البدائل وعيوبها.

أهمية البحث:

أكدت الأبحاث العربية السابقة، والتي استعرض أهمها، الحاجة إلى مراجعة أساليب التمويل في العالم العربي، وأهمية البدء في تنوع مصادر التمويل، وتقليل الاعتماد على الدعم الحكومي واستعرضت بعض الدراسات نظم التمويل البديلة. لكن لم نجد دراسة تناولت تحسين الكفاءة المالية عموماً، والتجربة الأوربية خصوصاً في تنوع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية، وما صاحب هذه التجربة من عوائق وصعوبات، وما خلصت له الأبحاث الأوربية ذات العلاقة من توصيات وكيف يمكن الاستفادة من هذه التجربة في المملكة. لذا تكمن أهمية الدراسة الحالية في تناولها لموضوع تمويل التعليم العالي في الدول الأوربية، وكيفية الاستفادة المملكة منها في إثراء الممارسات الناجحة والدفع بعجلة التعليم بما يواكب متطلبات رؤية 2030.

مشكلة البحث:

تركز مشكلة البحث في إن وزارة التعليم في المملكة

التوصيات، لتنوع مصادر الدخل وتحسين الكفاءة المالية للتوصيات البحثية. للجامعات السعودية. منهجية البحث:

استخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي الوثائقي الذي يهدف لوصف واقع الظاهرة المراد دراستها من خلال استنتاج الأدلة والبراهين التي تجيب على أسئلة البحث من الوثائق والمصادر أصلية كانت أم ثانوية منشورة أو غير منشورة (العساف، 1996).

والدراسة محدودة بمؤسسات التعليم العالي التي يمكن تصنيفها حكومية وغير ربحية. تصنيهاً حكومية وغير ربحية. تتكون الدراسة من سبعة محاور بالإضافة للمقدمة، المحاور الأول والثاني والثالث تحقق الهدف الأول من الدراسة باستعراض مصادر تمويل التعليم العالي، وواقع تنوع مصادر الدخل، ودرجة الاستقلالية المالية في الجامعات الأوربية، المحور الرابع يحقق الهدف الثاني من الدراسة وهو التعريف باستراتيجيات تحسين كفاءة التمويل المستخدمة في الجامعات الأوربية

جدول (1): متوسط نسبة مصادر التمويل إلى الدخل الكلي في الجامعات الأوربية.

وتستعرض الخامس والسادس أهم ملامح تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والمحور الأخير يقدم توصيات البحث لتنوع مصادر تمويل الجامعات السعودية وتحسين كفاءتها المالية بناء على الدروس المستفادة من التجربة الأوربية التي تحقق الهدف الرابع من الدراسة، يلي ذلك الخلاصة.

تمويل التعليم العالي في أوروبا: مصطلح التمويل هنا يقصد به مجموعة الموارد المالية المرصودة للمؤسسات التعليمية لتحقيق أهداف محددة، ويمكن وصف تمويل التعليم العالي في أوروبا من خلال تسليط الضوء على محورين أساسيين: مصادر التمويل أو الدخل، والإنفاق التعليمي (Estermann & Pruvot, 2011).

أولاً: مصادر التمويل: هناك مصدران رئيسان للتمويل: القطاع الحكومي والقطاع الخاص. ويوضح الجدول (1) متوسط نسبة كل مصدر تمويل إلى الدخل الكلي للجامعات.

النسبة	نوع التمويل
72.8%	تمويل حكومي
9.1%	تمويل خاص
6.5%	
4.5%	
3%	
4.1%	تمويل ذاتي من الجامعة مثل تقديم خدمات الاستشارة

المصدر: (Estermann & Pruvot, 2011)

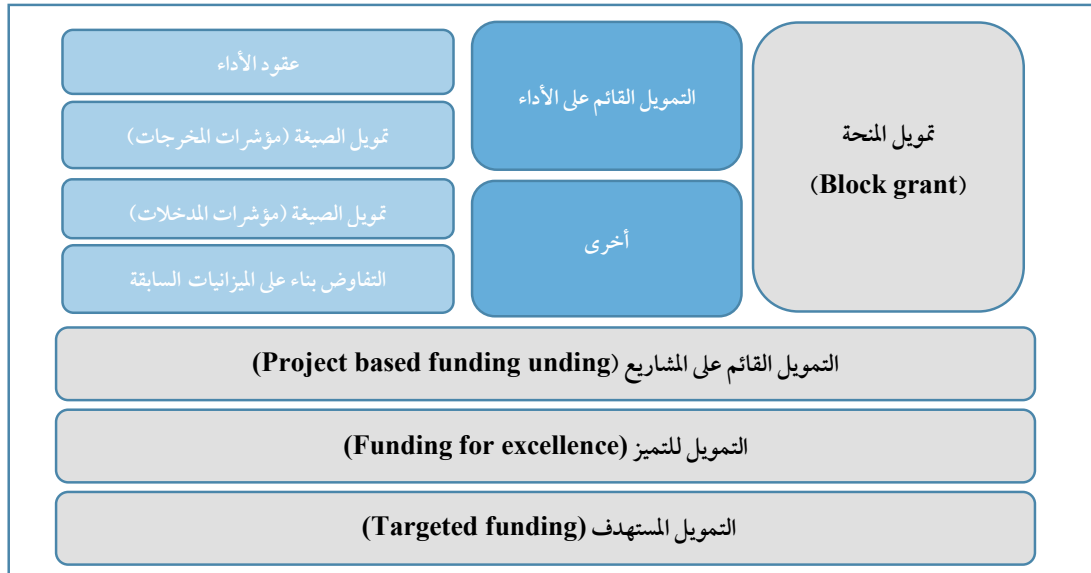
سيناء بنت عبد المحسن العقيل، وإيناس بنت سليمان العيسى: حوكمة تنويع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي...

أ- القطاع الحكومي:

الأداء وغالباً يُجمَع بين هذه العناصر، بحيث يُتفاوض على جزء من مبلغ التمويل، وتحديد جزء قياساً على الميزانيات السابقة أو تخصيص مبلغ من خلال صيغة التمويل أو عقود الأداء (Pruvot & Estermann, 2015). وستشرح صيغة تمويل وعقود الأداء بالتفصيل لاحقاً في محور تحسين كفاءة التمويل.

الطرق الأخرى لتوزيع التمويل الحكومي تشمل «تمويل المشاريع» الذي يُمنح بشكل تنافسي، و«التمويل المستهدف» الذي يُخصص لأهداف معينة مثل: تمويل مشروع (الابتكار في التعليم العالي) في المملكة المتحدة، أو تمويل مشروع (درجة بكالوريوس ناجحة) في فرنسا، و«التمويل للتميز» والذي سيشرح بتفصيل أكثر في المحور الرابع من هذه الورقة (Pruvot & Estermann, 2015).

تمثل المُخصّصات المالية من الحكومة (public fund) التي تتلقاها المؤسسات التعليمية بشكل سنوي على شكل منحة إجمالية (block grant) المصدر الرئيس لتمويل التعليم العالي في أوروبا بمتوسط نسبة (73%) من التمويل الحكومي إلى الدخل الكلي للجامعة وتفاوتت النسبة من (40%) في إنكلترا إلى أكثر من (80%) في أيسلندا، والنرويج، والدنمارك، وفرنسا، وبعض مقاطعات ألمانيا (Pruvot & Estermann, 2015). يُحدد المبلغ الإجمالي للتمويل الحكومي بطرق مختلفة كما هو موضح في الشكل (2)، فهناك التفاوض بين الحكومة والمؤسسات التعليمية على الميزانية الجديدة قياساً على المبالغ المدفوعة في الميزانيات السابقة، صيغة تمويل، عقود



شكل (1): أنواع المخصصات المالية الحكومية

المصدر: (Pruvot & Estermann, 2015)، الرسم من أعداد الباحثان

ب- التمويل الخاص:

يشكل تمويل القطاع الخاص في المتوسط (20%) من دخل الجامعات الأوربية، وتشكل الرسوم الدراسية والرسوم الإدارية لتسجيل الطلبة أول وأهم مصادره، وتتفاوت نسبتها من الدخل الإجمالي للجامعات بين صفر في النرويج وأيسلندا والسويد وبعض مقاطعات ألمانيا إلى الثلث في إنكلترا (Pruvot & Estermann, 2015). والمصدر الثاني للتمويل الخاص يأتي من التعاون مع القطاع الخاص الذي يتدرج من تمويل مشاريع إلى نموذج مبتكر تنشئه الجامعة من خلاله شركاتها وقد يكون على مستوى مشروع واحد محدد بفترة زمنية قصيرة نسبياً، أو برنامج يديره قسم أو معمل بالجامعة، أو تعاون طويل المدى (أكثر من 5 سنوات) على مستوى الجامعة (Borrell-Damian, 2014). التعاون مع القطاع الخاص يوفر مزايا كبيرة للجامعات، ولكن من محاذير التعامل مع القطاع الخاص استقلالية وموضوعية الأبحاث التي تجريها الجامعة، فالتعاون على المدى القصير مع القطاع الخاص قد يولي بحوث العلوم الأساسية (basic science) اهتماماً أقل من غيرها، وفي الشركات طويلة الأجل قد تنشأ تحديات المسائل القانونية (حقوق الملكية الفكرية) أو الحوكمة، كطلب وجود ممثلين للجهة الممولة في مجلس أمناء الجامعة، وتدخل القطاع الخاص بمسائل تتعلق بسياسة التوظيف

في الجامعات (Estermann & Pruvot, 2011). لكن أهم المشكلات التي تواجهها الجامعات هي ميل القطاع الخاص إلى التمويل الجزئي (co-funding) للمشاريع بهدف تمويل عدد أكبر من الأنشطة، لكن الجامعة تدخل في حلقة مفرغة نتيجة لذلك، حيث يتعين عليها أن تبحث عن مصادر أخرى للتمويل وقد يؤدي ذلك إلى محاولة الجامعة تغطية الجزء المفقود من التمويل بخفض حجم الاستثمار في المرافق أو العاملين (Smith, Estermann, & Kanep, 2008) واهتماماً بهذا النوع من التمويل وضعت رابطة الجامعات الأوربية بالتعاون مع رابطة البحوث الصناعية الأوربية، والرابطة الأوربية لمنظمات البحث والتكنولوجيا، والشبكة الأوربية لمكاتب نقل المعرفة، قواعد منظمة للتعاون بين الجامعات والقطاع الخاص (EUA, 2009). كما حددت مؤشرات لقياس مستوى التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص (Borrell-Damian, 2014).

والمصدر الثالث من التمويل الخاص هو التمويل الخيري (Philanthropic funding) ويشكل جزءاً صغيراً من مدخول الجامعات الأوربية. ويشمل تبرعات الأفراد، وتبرعات المؤسسات والجمعيات الخيرية، والإيرادات الواردة من الهيئات الخيرية التي تمول البحوث على أساس شبه تنافسي (Estermann & Pruvot, 2011). بدأت العديد من الجامعات الأوربية

سيناء بنت عبد المحسن العقيل، وإيناس بنت سليمان العيسى: حوكمة تنوع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي...

تطوير أنشطة لجمع التبرعات تستهدف الخريجين وغيرهم، وتعتبر ثقافة التبرع لمؤسسات التعليم في أوروبا أقل انتشاراً من الولايات المتحدة الأمريكية، وأحد التفسيرات أن الثقافة الأوروبية تتقبل العطاء لكن ليس لديهم ثقافة السؤال وطلب التبرع المادي ولا ينظرون له كاستثمار (Estermann & Pruvot, 2011).

آخر مصدر من مصادر التمويل الخاص هو التمويل الذاتي عن طريق لجوء الجامعة إلى تقديم نشاطات لها مردود مالي كتقديم الاستشارات، وعقد الدراسات، وتوفير الخدمات مثل تأجير المرافق، وبشكل هذا النوع من التمويل نسبة بسيطة لا تتجاوز (5%) من دخل الجامعات الكلي (Estermann & Pruvot, 2011).

ثانياً: الإنفاق التعليمي:

يتكون الإنفاق التعليمي من بنود متعددة، أهمها التكاليف الثابتة، وتشمل: تكاليف الأراضي والمباني، والأجهزة والأثاث، والتكاليف الدورية وتشمل

جدول (2): إستراتيجيات تحسين كفاءة الإنفاق التعليمي في الجامعات الأوروبية.

إعادة هيكلة الوحدات الأكاديمية: تميل الهيكلية الإدارية البسيطة إلى تقليل التكاليف الإدارية.
الخدمات المركزية: الإدارة المركزية في الجامعة أفضل من الكليات في التفاوض مع الموردين وترشيد العقود مع مقدمي الخدمات الخارجيين (إدارة المرافق وخدمات إدارة المعلومات).
الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات: بعض الأنشطة غير الأساسية، مثل خدمات الأمن، يمكن أن يقوم بها جهات خارجية بتكلفة منخفضة للجامعة.
تقاسم شراء الخدمات: والممارسة الشائعة أن عدداً من الجامعات تتعاون معاً وتجتمع كمشتري لزيادة القوة الشرائية من مقدمي الخدمات مثل: صيانة المباني، سكن الطلاب، الأمن.
الاستخدام المشترك للمعدات الثمينة: التعاون بين الجامعات في شراء وصيانة المعدات باهظة الثمن.
الاشتراك في المرافق: اشتراك عدد من الجامعات في استخدام المرافق والخدمات أو التعاون مع الشركات غير التعليمية للاستفادة المثل من المرافق والمساحات خارج ساعات الاستخدام العادية (استخدام قاعات المحاضرات كسينات، وتأجير مواقف السيارات في المساء)

المصدر: (Estermann & Pruvot, 2011)

عن الجمود الذي يصاحب التمويل الحكومي، كعدم القدرة على المناقلة بين بنود التكاليف داخلياً، وحاجة الجامعة إلى موارد مالية لتحسين قدرتها التنافسية في ضوء التوسع في الطلب على التعليم العالي، وسهولة تنقل الأكاديميين والطلاب بين الدول الأوروبية وخارجها، ورغبة الجامعات في توفير الموارد اللازمة لدعم التوسع في رسالة المؤسسة.

يلخص جدول رقم (3) أهم الآليات التي لجأت إليها الجامعات في أوروبا لتعزيز تنوع الدخل مستقاة من استبانة شملت 100 جامعة من 27 بلد أوروبي، ومن المهم الإشارة إلى أن هذه الآليات لا تقوم بها الجامعات بالضرورة بهدف تنوع الدخل ولكنها توفر إمكانات توليد الدخل (Estermann & Pruvot, 2011). إنشاء الشركات ووحدات العلوم مثلاً يؤدي إلى مجموعة من المزايا المتعلقة بتعزيز القدرات البحثية، وتوثيق الروابط مع الشركاء من القطاع الخاص، ودعم اقتصاد الدولة، وفي الوقت نفسه يوفر آفاقاً للدخل الإضافي المستمد من استغلال البحوث، وتحويلها إلى منتجات. أحد الأمثلة الناجحة على هذه الآلية شركة جامعة أكسفورد في بريطانيا (Oxford University Innovation) والتي تهدف إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس والطلاب على تحويل أبحاثهم إلى تطبيقات تحقق فوائد اجتماعية واقتصادية أوسع عن طريق تقديم المهارات التجارية

بعد استعراض مصادر التمويل والمكونات الرئيسة لأوجه الإنفاق في الجامعات الأوروبية فإن المحور الآتي من البحث سيستعرض دوافع سعي هذه الجامعات لتنوع الدخل والسبل المستخدمة لذلك والعوائق التي تواجهها.

تنوع الدخل في الجامعات الأوروبية:

العديد من الدراسات عن التعليم العالي في أوروبا خلصت إلى أهمية الاهتمام بتنوع مصادر الدخل (income diversification) وتعزيز استقلالية الجامعات ومراجعة حوكمتها وهيكلها التنظيمي بما يساعد على تنوع الدخل (de Boer, 2010), (Ritzen, 2010), (Eurydice, 2008), (Aghion, 2008). تنوع الدخل هنا يقصد به إيجاد دخل إضافي من خلال مصادر تمويل جديدة أو قائمة تسهم في تحقيق التوازن لهيكلة الدخل الكلي للجامعة (Estermann & Pruvot, 2011).

حسب استرمان وبروفوت (Estermann & Pruvot, 2011) أهم دوافع سعي الجامعات الأوروبية نحو تنوع مصادر الدخل هو تخفيض حصة التمويل الحكومي أو عدم زيادتها بسبب الأزمة الاقتصادية والضغط على الموازنات العامة للدول الأوروبية وللتخفيف من حدة المخاطر (risk mitigation) التي ستنتج عن استمرار نقص التمويل الحكومي. الدوافع الأخرى تشمل البحث عن المرونة في التمويل والابتعاد

سيناء بنت عبد المحسن العقيل، وإيناس بنت سليمان العيسى: حوكمة تنويع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي...

والموارد اللازمة، ويُتقاسم العائد المادي للتطبيقات وفقاً للوائح الجامعة. في عام 2016 حققت الشركة عائداً مالياً يقارب 22 مليون جنيه إسترليني عاد منها 9.6 مليون جنيه للجامعة والباحثين فيها، ومنذ إنشائها عام 1997م انشق عنها (spin out) أكثر من مئة شركة بمعدل شركة كل شهرين (Oxford University Innovation, 2017). مثال آخر على آليات تنويع الدخل هو تقديم برامج التعليم المستمر، ومن الأمثلة المتميزة في هذا المجال مركز جامعة هلسنكي للتعليم المستمر وهو شركة تملكها جامعة هلسنكي في فنلندا (University of Helsinki, 2017).

جدول (3): نسبة استخدام آليات تعزيز تنوع الدخل في الجامعات الأوربية.

النسبة	الآلية
70.2%	تشكيل الشركات وواحات العلوم (spin-out companies & science parks)
65.5%	تقديم برامج التعليم المستمر (lifelong learning activities)
64.3%	التمويل الداخلي (Internal funding allocation mechanisms)
58%	توعية منسوبي الجامعة عن أهمية تنويع الدخل
55.8%	استحداث مكتب للتنمية
49.4%	إنشاء مؤسسة وقفية (foundation)

المصدر: (Estermann & Pruvot, 2011)

ب- مهارات منسوبي الجامعة وآليات الدعم المتاحة لهم. يفتقر منسوبو الجامعات من أكاديمين وإداريين إلى الخبرة الكافية والمهارات الإدارية والوعي اللازم لتنفيذ عمليات تنويع الدخل، كنقص الخبرة في مجال استثمار العائد المالي من التعاون مع القطاع الخاص.

ج- اتجاهات منسوبي الجامعة نحو تنويع الدخل. اتجاهات (attitudes) منسوبي الجامعة من أكاديمين وإداريين نحو تنويع الدخل، ومخاوفهم من أن عملية تنويع الدخل والعلاقة مع القطاع الخاص قد تنتهك استقلاليتهم الأكاديمية أو تصرفهم عن مهمتهم الأساسية في مجال البحث والتعليم.

وفي سعيها لتنويع الدخل تواجه الجامعات الأوربية عدة عوائق لخصتها دراسة في ثلاث نقاط أساسية (Estermann & Pruvot, 2011): أ- حوكمة المؤسسات التعليمية وهيكلتها.

هناك عدة عوائق تنشأ من حوكمة الجامعات وهيكلتها، مثل: صعوبة اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسبب البيروقراطية وعدم توافر البيانات اللازمة، وصعوبة التواصل بين إدارة الجامعة المركزية ووحداتها المختلفة، وعدم وجود إطار واضح للعمل يساعد الأكاديمين الذين تقع عليهم مسؤولية التنويع في الدخل.

هـ- التواصل الداخلي بين الإدارة العليا ومنسوبي الجامعة، بحيث يسهم الجميع في عملية تنويع الدخل ويكونون على دراية بالهدف منها وسبل الوصول إليها، ووضع نظام للمكافآت والحوافز الفردية للأكاديمين ومكافآت الكليات، على سبيل المثال توزيع إيرادات التسويق عليها.

و- تحديد التكاليف الكاملة (full costing) للأنشطة الجامعية حتى تستطيع الجامعة معرفة ما إذا كان مصدر التمويل يغطي تكاليف النشاط المدفوع له التمويل وإذا كانت المؤسسة تحقق أرباحاً أو خسارة من خلال الانخراط مع الشريك في تنفيذ هذا النشاط (Smith, Estermann, & Kanep, 2008).

استقلالية الجامعات المالية في أوروبا:

يوضح الشكل (2) المحاور الأربع لاستقلالية الجامعات (university autonomy): تنظيمي، ومالي، وأكاديمي، وتوظيف، ولكل محور مؤشرات قياس يبلغ مجموعها للمحاور الأربع (30) (Privot, & Estermann, 2017).

تشير الأبحاث إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة التنوع في تمويل الجامعة ودرجة الاستقلالية المالية، فهناك ارتباط إيجابي ملحوظ بين تنويع الدخل وقدرة الجامعة على الاستثمار في الأسهم والسوق المالية، والاقتراض من البنوك، والاحتفاظ بالفوائض المالية، كذلك هناك علاقة

وبناء على التجربة الأوربية اقترح استرمان وبروفوت عدداً من الخطوات التي يمكن أن تسهم في نجاح عملية تنويع الدخل (Estermann & Privot, 2011):

أ- ربط عملية التنوع بالخطة الإستراتيجية للجامعة، ولا يكون تنويع الدخل هدفاً بحد ذاته، ولكن وسيلة لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة وتحقيق الاستدامة المالية.

ب- القيادة الفعالة أحد أهم أسباب نجاح عملية تنويع الدخل، ودور قيادة الجامعة ليس محصوراً في رسم خطة التنوع بل يمتد إلى الإسهام في الحصول على الدعم الخارجي، والتعريف بالجامعة وفرص الاستثمار فيها ومجال الخدمات التي يمكن أن تقدمها ومجال تميزها عن غيرها من الجامعات، والتأكد من إشراك منسوبي الجامعة في تطبيق عملية تنويع الدخل.

ج- استقطاب الموارد البشرية من مهنيين وموظفين وخبراء من خارج نطاق التعليم العالي بالإضافة إلى برامج التدريب لموظفي الجامعة على المهارات والخبرات اللازمة في التعاملات المالية والأمور القانونية وطرق الاستثمار المالي ومهارات متنوعة أخرى مثل: التفاوض، جمع التبرعات، كتابة مقترحات طلب الدعم والتقارير للجهة الداعمة، عقد المؤتمرات.

د- استحداث وحدات وهيكل إدارية لدعم إستراتيجيات تنويع الدخل والبحث عن التمويل وجمع التبرعات.

سيناء بنت عبد المحسن العقيل، وإيناس بنت سليمان العيسى: حوكمة تنوع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي...

بين قدرة الجامعة الحصول على التمويل من خلال عقود توزيع الدخل الحكومي والمناقلة بين بنود الصرف مع القطاع الخاص ومقدار الاستقلالية التي تمتلكها في (Pruvot, & Estermann, 2017).



شكل (2) محاور استقلال الجامعات الأربع

المصدر: (Pruvot, & Estermann, 2017)، الرسم من أعداد الباحثان

والدول التي حققت درجة عالية في الاستقلالية المالية هي لوكسمبورج، لاتفيا، والمملكة المتحدة. وفيما يلي سنحاول تلخيص أهم الاختلافات في الاستقلالية المالية التي وردت في هذه الدراسة. بعض أنظمة التعليم في أوروبا لا تفرض أي رسوم دراسية على المواطنين كالدنمارك وفنلندا. والأنظمة التي تفرض رسوماً يمكن تقسيم قدرتها على تحديد مقدار الرسوم الدراسية إلى ثلاثة نماذج رئيسية، الأول: تُحدد الرسوم بحرية من قبل

دراسة شملت 29 جامعة أوروبية (Pruvot, & Estermann, 2017) قيّمت الاستقلالية المالية باستخدام أحد عشر مؤشراً، 6 منها لها علاقة بالرسوم التي تفرض على الطلبة في مراحل الدراسة المختلفة، وبقية المؤشرات تقيس الدورة الزمنية للتمويل الحكومي، القدرة على توزيع التمويل الحكومي، الاقتراض، القدرة على الاحتفاظ بالفائض من الميزانية، تملك المباني. ووجدت أن الجامعات الأوروبية تتفاوت في درجة استقلاليتها

المحصور على البنوك المملوكة للدولة. وتتيح مجموعة كبيرة من الأنظمة في أوروبا للجامعات تملك المباني، لكن تملك المباني والمرافق لايعني القدرة على بيعها أو تأجيرها. وهناك بعض الدول كانكلترا والدنمارك وإيطاليا يمكن للجامعات فيها بيع العقارات بحرية، والغالبية تطبق فيها القيود على شكل موافقة خارجية (Pruvot, & Estermann, 2017).

بعد استعراض أهم سبل تنويع الدخل المستخدمة في الجامعات الأوربية والعوائق التي تواجهها في هذا المجال والحلول الموصى بها، وعلاقة الاستقلالية المالية بالنجاح في تنويع الدخل، فإن المحور الآتي من البحث سيحاول الإجابة عن السؤال الآتي: ما الإستراتيجيات المستخدمة لتحسين كفاءة التمويل الجامعات الأوربية وما مميزات كل استراتيجية وعيوبها؟ إستراتيجيات تحسين كفاءة التمويل:

نشرت رابطة الجامعات الأوروبية تقريراً عن مشروع (DEFINE) الذي تعرف على إستراتيجيات تحسين كفاءة التمويل المتبعة في الدول الأوربية عن طريق المشاورات والمقابلات ومجموعات النقاش البؤرية مع العديد من المسؤولين بالجامعات، بالإضافة إلى الاستبانات وتحليل البحوث والمؤلفات والمراجع الأكاديمية الخاصة بهذا الشأن (Pruvot, Claeys-Kulik, Estermann, 2015)

الجامعة نفسها، الثاني سلطة عامة تقرر الرسوم، الثالث السلطة والجامعات تتعاون في وضع الرسوم. وإن كان معظم الجامعات الأوربية لها استقلالية أكبر في تحديد الرسوم للطلبة الأجانب (غير الأوربيين).

معظم مؤسسات التعليم الجامعي تتلقى التمويل الحكومي من خلال منحة إجمالية سنوياً، ولكن تتفاوت الجامعات في حرية توزيع التمويل والمناقلة بين بنود الصرف حسب احتياجاتها، فتقريباً نصف الأنظمة التعليمية لديها الحرية المالية في توزيع التمويل داخلياً دون قيود محددة كانكلترا والدنمارك والنرويج. نظم التعليم التي شملتها الدراسة جميعها تسمح للجامعات بالاحتفاظ بفائض التمويل العام الحكومي بدون قيود في دول كانكلترا وفرنسا والدنمارك، أو مع وجود بعض القيود في دول كالسويد والبرتغال، وتشمل القيود الحاجة إلى الحصول على موافقة سلطة خارجية، وضع حد أقصى، أو تحديد نوع الأنشطة التي يمكن أن ينفق عليها الفائض. يظل الاقتراض مسألة محكومة بدقة، وعدد قليل من الأنظمة التعليمية مثل الدنمارك وبعض الولايات الألمانية تسمح للجامعات الاقتراض دون فرض قيود محددة، والغالبية تفرض بعض القيود وأكثرها شيوعاً تحديد نسبة مئوية قصوى للاقتراض، والحصول على موافقة من السلطة العامة، وفي بعض محافظات ألمانيا والسويد يسمح للجامعات بالاقتراض

سيناء بنت عبد المحسن العقيل، وإيناس بنت سليمان العيسى: حوكمة تنويع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي...

دول مثل فرنسا والسويد في أوائل 2000م. استخدمت النمسا الصيغة في تحديد أجزاء من التمويل، ثم أوقفتها واستبدلتها بالمفاوضات بعقود الأداء، وفي إسبانيا والبرتغال ألغى التمويل عن طريق الصيغة بسبب الأزمات الاقتصادية والمالية واجراءات التقشف، حيث لجأت الحكومة إلى التخصيص قياساً على المبالغ المدفوعة في الميزانيات السابقة. والدول التي تستخدم صيغة التمويل تختلف من دول تعتمد عليها بالكامل تقريباً مثل ولايتي براندنبورغ وهيسه في ألمانيا إلى الدول التي تشكل فيها الصيغة جزءاً صغيراً من المنحة الحكومية كفرنسا (Pruvot, 2015).

ب- عقود الأداء:

عقود الأداء (performance contracts) هي اتفاق حول تحديد الأهداف المستقبلية التي يتعين على الجامعة تحقيقها، ويمكن أن تكون الأهداف خاصة بالجامعة ومتسقة مع إستراتيجيتها أو مشتقة من أهداف أكثر عمومية لها علاقة بسياسات التعليم العالي في الدولة، وتُوصف الأهداف على شكل نتائج مطلوب تحقيقها ويترك للجامعة أن تقرر كيفية الوصول لهذه النتائج والإجراءات المتبعة في إطار زمني محدد، ويمكن أن تكون الأهداف نوعية، على سبيل المثال، توفير فرص متساوية للرجال والنساء للوصول إلى المناصب القيادية أو ربطها بالكمية، مثل زيادة عدد الأساتذة من النساء

وبحسب هذه التقرير هناك ثلاث إستراتيجيات رئيسة لتحسين كفاءة التمويل، وهي: التمويل القائم على الأداء، وإعادة الهيكلة والدمج، والتمويل من أجل التميز، وفيما يلي تعريف بهذه الإستراتيجيات.

1) التمويل القائم على الأداء:

مفهوم الأداء يرتبط بجهود يتعين على المؤسسة التعليمية القيام به للوصول إلى النتائج المأمولة. والتمويل القائم على الأداء (performance based funding) يحدث من خلال الآيتين: صيغ التمويل، وعقود الأداء، ويمكن استخدامها كليهما معاً، الفرق الأساسي بين الآيتين أن كلاً منهما تبدأ من نقطة زمنية مختلفة، فصيغ التمويل تقيس مدخلات الجامعة في فترة زمنية سابقة، بينما عقود الأداء تركز على الأهداف والغايات المستقبلية (Pruvot, 2015).

أ- صيغ التمويل:

صيغة التمويل (funding formula) في هذا السياق هي آلية لتحديد مقدار التمويل المخصص لمؤسسة التعليم العالي باستخدام صيغة رياضية تتضمن عدداً من المتغيرات والمؤشرات، أهمها تلك التي تقيس مدخلات العملية التعليمية، مثل: أعداد الطلاب (في البكالوريوس والماجستير) ومدخلات جودة البحث، مثل: عدد برامج الدكتوراه ومقدار الدعم الخارجي للبحوث (Pruvot, 2015). وأدخلت صيغ التمويل خلال التسعينيات في دول مثل الدنمارك والنرويج تلتها

البحوث عالية الجودة وتشجيع استخدام نتائج البحوث بما يخدم المجتمع، لكن التركيز على هذه المعايير قد يؤدي إلى الاهتمام بالبحث العلمي وإهمال معايير جودة التعليم، أو الضغط على الأكاديميين من أجل النشر مما ينتج عنه ممارسات غير مهنية في النشر، أو تمييز البحوث التطبيقية على بحوث العلوم الأساسية، أو إجحاف تخصصات العلوم الإنسانية التي عادة ما يكون معدل نشرها البحثي أقل من التخصصات العلمية. كذلك ربط تمويل الأداء مع الإنتاجية البحثية يؤدي إلى تمويل مؤسسات التعليم المتميزة بحثياً على حساب الجامعات التي تفتقر إلى الإمكانيات البحثية مما يجرمها من فرصة التحسين والتطوير. وفي الحوكمة والإدارة قد يساعد التمويل القائم على الأداء على تركيز الجهود بما يخدم الأهداف الاستراتيجية ولكن هذه الأهداف قد تتعارض مع استقلالية المؤسسة التعليمية. وهناك عدة إستراتيجيات تساعد على جني فوائد التمويل القائم على الأداء وتخفف من مخاطره وتشمل: ضمان الشفافية في نظام التمويل، والحفاظ على حصة من التمويل القائم على الأداء محددة في شكل أموال إضافية، وعدم اقتطاعه من التمويل الأساس، وتعزيز ضمان الجودة، وضمان الاستقلالية المالية لمؤسسات التعليم العالي (Pruvot, 2015).

2) دمج الجامعات:

من عام 2000م إلى عام 2015م تمت تقريباً (92)

(Pruvot, 2015). واعتماداً على طبيعة الأهداف، تتنوع إجراءات التقويم والتحقق من إنجازها وتفاوتت في تعقيدها.

ومدى استخدام عقود الأداء متفاوت بين الدول الأوروبية (Pruvot, 2015)، مثلاً عام 2006م (11%) من المخصصات المالية الحكومية في الدنمارك هي عن طريق عقود الأداء المتعلقة بالعملية البحثية، وزادت هذه النسبة إلى (27%) في عام 2012م. تهدف إيطاليا في عام 2020م إلى زيادة نسبة التمويل بصيغة الأداء إلى ما يقارب (30%) من التمويل الكلي، لكن في أغلب الدول الأوروبية مازال استخدام التمويل المرتبط بالأداء محدوداً.

هناك العديد من الفرص والتحديات التي تصاحب التمويل القائم على الأداء (Pruvot, 2015). ففي مجال التدريس نجد أن معايير الأداء المرتبطة بعدد الخريجين (وليس معدل التخرج) توفر حافزاً لزيادة نسبة القبول لدى الجامعات التي لديها الحرية في تحديد أعداد الطلبة، وهي قليلة في أوروبا، مع توفير سبل دعم الطلبة للمضي قدماً في التخرج بسرعة أكبر مثل التوجيه والإرشاد، لكن في المقابل تزايد قبول الطلبة مع محدودية المرافق والأساتذة قد تؤثر سلباً على جودة التعليم. وفي مجال البحث تستخدم المؤشرات التي تقيس إنتاجية المؤسسة وباحثيها، ومقدار التمويل الخارجي، وعدد العقود مع القطاع الخاص، ونحوها بهدف مكافأة

عملية دمج بين المؤسسات التعليمية في أوروبا، تراوحت من عملية دمج واحدة في بلد مثل أيسلند إلى (16) عملية دمج في فرنسا بهدف تحسين الجودة الأكاديمية والنهوض بالأهداف الإستراتيجية، من خلال تجمع الخبرات الأكاديمية والبنية التحتية تحت مظلة واحدة، وزيادة فرص عمل البحوث البيئية، وتحقيق بعض المكاسب المالية من خلال زيادة عدد الطلاب والأساتذة، وبالتالي زيادة القوة عند التفاوض مع السلطات على حصة التمويل، وتجنب الازدواجية في البرامج (Pruvot, Estermann, & Mason, 2015).

ولفهم أنواع عمليات دمج الجامعات في أوروبا لابد من توضيح السمات التي تميز عملية الاندماج، وهي أربع سمات كما لخصتها إحدى الدراسات (Pruvot, Estermann, & Mason, 2015). أول سمة لهذه العمليات هي الحجم النسبي للمؤسسات المعنية، فإذا تمت عمليات الدمج بين مؤسسات ذات حجم مماثل، تسمى الدمج «الأفقي»، بينما الدمج «الرأسي» يدل على دمج مؤسسة كبيرة نسبياً مع مؤسسة أخرى أصغر، وغالباً ما تكون مؤسسة متخصصة في مجال معين. على سبيل المثال: في فرنسا حدثت عمليات دمج أفقي بين مؤسسات تعليمية متماثلة، وهذا النوع من الدمج يستهلك موارد كثيرة ويشير السؤال عن كيفية الجمع بين العلامة الخاصة بكل جامعة (brands) بعد عملية

الدمج. وكمثال على الدمج الرأسي هو اندماج عدد من مراكز البحوث والمعاهد المتخصصة مع جامعة University College London في عام 2014م، والعلامة الخاصة بالجامعة الأكبر بقيت كما هي، مع استيعاب المؤسسة الصغيرة، ولذلك فإن عمليات الاندماج هذه يشار إليها باسم الاستيعاب (absorption) في بعض الأحيان. والسمة الثانية هي نوع المؤسسات المشاركة في العملية، هل لها خصائص وأوضاع مؤسسية متشابهة أو تكميلية؟ في عمليات الدمج بين الجامعات التي هي مكملة لبعضها يوجد عدد قليل من البرامج المتكررة بين الجامعتين، وبالتالي التأثير على أعداد منسوبي الجامعات يكون قليلاً. والسمة الثالثة هي عمق عملية التكامل، مثلاً قد تقرر المؤسسات اختيار تكامل شامل (comprehensive integration) بدلاً من الدمج الكامل (full merger)، حيث يحتفظون بوضعهم القانوني المستقل ولكنهم يندرجون تحت نطاق منظمة أو مظلة أوسع في نموذج اتحاد بغرض الاستفادة من إدارة إستراتيجية أو تقاسم الموارد، وتضطلع بها عادة مؤسسات متقاربة جغرافياً، وكمثال اتخذت 6 مؤسسات تعليمية في جنوب إيطاليا قراراً بإنشاء اتحاد جامعي في عام 2011، وفي إسبانيا أنشئت جامعة رامون لول في برشلونة والتي تكونت من اندماج 10 معاهد صغيرة. والسمة الرابعة هي وجود صلة للدمج بعملية إعادة

(3) التمويل من أجل التميز:

التمويل من أجل التميز (funding for excellence) هي مجموعة متنوعة من الآليات تهدف إلى تعزيز التميز بين الجامعات، من خلال توجيه المخصصات المالية الحكومية للجامعات على أساس تنافسي، يركز على تطوير إستراتيجيات مؤسسية يشار إليها باسم (خطط التميز) (Privot, Estermann, 2015). هذه الآليات تختلف عن التمويل التنافسي العادي، لأنها تتميز أساساً بأنها «استثنائية»، بمعنى أنها تدخل كإجراءات منفصلة خارج آليات التمويل القائمة، ويكون محدوداً في وقت معين، مع إمكانية تجديد المبادرة في حال تحقيق النجاح مقارنة بآليات التمويل التنافسية العادية التي تطرح في كثير من الحالات على أساس متكرر. كما أنها تختلف عن التمويل التنافسي العادي في نطاقها والفئات التي تستفيد منها، فالتمويل التنافسي العادي يميل إلى استهداف الباحثين أو فرق البحث، بينما يستهدف التمويل من أجل التميز المؤسسة التعليمية ويتطلب التزام القيادة المؤسسية (Privot, Estermann, 2015). وقد يكون التمويل من أجل التميز مرتبطاً مع التميز البحثي، مثل إطار التميز البحثي البريطاني (Research Excellence Framework) أو يرتبط مع التميز في التدريس مثل مشروع ادفي (IDEFI) في فرنسا ومشروع (Quality Pact for Teaching) في ألمانيا.

هيكلية على نطاق منظومة التعليم العالي بالدولة. مثلاً قد تكون عملية الدمج ليس لها علاقة بمبادرات إصلاح التعليم، وكمثال على ذلك الدمج بين جامعة فيكتوريا في مانشستر ومعهد جامعة مانشستر للعلوم والتكنولوجيا لتشكيل جامعة مانشستر في 2004، الذي كان من أكبر عمليات الاندماج الجامعي التي جرت في المملكة المتحدة. من ناحية أخرى، السلطات العامة قد يكون لها دور في تعزيز عمليات الاندماج كأداة لتحقيق إصلاح في مشهد التعليم العالي، ومثال على ذلك: في فنلندا أنشئت جامعة (Aalto) بدمج 3 جامعات لها تخصصات مختلفة كجزء من مبادرة حكومية لتعزيز التميز الدولي للجامعات الفنلندية (Privot, Estermann, & Mason, 2015).

ونستخلص من التجربة الأوروبية أن عملية الدمج بين المؤسسات التعليمية تحتاج إلى تخطيط جيد ودراية بعوامل النجاح العديدة، وعلى الرغم من صعوبة تقويم الكفاءة الفعلية المحتملة لعملية الدمج والتبعات المالية الحقيقية لهذا التحول، لأنها تستغرق سنوات لتصبح واضحة تماماً، لا بد من حساب التكاليف المتوقعة لعملية الدمج وإذا كانت غير مبررة في ضوء المنافع المحتملة لهذه العملية، فإن عملية الدمج لا ينبغي أن تمضي قدماً، وسيكون الخيار الأفضل للمؤسسات المعنية في هذه الحالة إعادة النظر في مجموعة كاملة من احتمالات التعاون والتنسيق.

سيناء بنت عبد المحسن العقيل، وإيناس بنت سليمان العيسى: حوكمة تنويع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي...

إعادة هندسة هياكل إدارة المؤسسة التعليمية وهذا قد يخلق مقاومة قوية في الداخل، وبالتالي فإن من الأهمية بمكان أن تولي القيادة الاهتمام الكافي للتواصل مع المنسولين، فضلاً عن السعي إلى تعزيز مشاركتهم في العملية وإتاحة مجال كافٍ للمؤسسات لاقتراح نماذج الحوكمة التي تتلاءم مع خصائصها.

استعرض هذا المحور ثلاث إستراتيجيات لتحسين الكفاءة المالية استخدمت في الجامعات الأوروبية، والفوائد المحتملة، والصعوبات المتوقعة لكل إستراتيجية. المحاور القادمة من البحث ستستعرض مصادر تمويل التعليم العالي في المملكة، ومحاولات تنويع الدخل بالجامعات السعودية، قبل اقتراح بعض التوصيات المناسبة بناء على ما استعرض من التجربة الأوروبية.

مصادر تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: أنشئت وزارة التعليم العالي بالمرسوم الملكي رقم 1/236 في 8 جمادى الأولى 1395هـ (1975م) لتتولى تنفيذ سياسة المملكة في التعليم الجامعي، ويعد وزير التعليم مسؤولاً عن تنفيذ سياسة الحكومة في مجال التعليم. وبتاريخ 9 ربيع الثاني 1436هـ (2015م) صدر الأمر الملكي رقم 67/أ القاضي بدمج وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة باسم وزارة التعليم، وفي نفس التاريخ صدر

وتختار السلطات العامة التمويل من أجل التميز لأسباب متنوعة (Pruvot, Estermann, 2015)، بما في ذلك تحقيق وتعزيز السمعة الدولية للمؤسسات المعنية، وتحسين البحوث والتدريس والجودة، ومطابقة العرض والطلب في سوق التعليم العالي. وتهدف خطط التميز أيضاً إلى زيادة كفاءة التمويل، عن طريق إزالة أوجه عدم الكفاءة في الصرف. ويتيح التمويل من أجل التميز الدعم المالي الكافي للقيام بأنشطة إضافية، فضلاً عن توظيف الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، مما يساهم في رفع جودة البحوث التي تنتجها المؤسسة وهذا بدوره قد يكون له آثار إيجابية على أنشطة التعليم والتدريب. ونستخلص من التجربة الأوروبية أن عملية تطبيق التمويل من أجل التميز مكلفة للجامعات، فهناك أوجه كثيرة للصرف، مثل التحضير للتقديم على منح التميز، كذلك إدارة المنح يتطلب الكثير من الجهد التنظيمي كتوفير المقيمين الدوليين. وهناك احتمال أن التمويل من أجل التميز يدعم تخصصات علمية معينة مما يتعارض مع توجهات الجامعات الكبيرة التي تضم عدة تخصصات. إضافة إلى ذلك هذا النوع من التمويل محدد بوقت معين، لذلك من الضروري عند التقديم على منح التمويل من أجل التميز أن يكون هناك تصور واضح عند الجامعة لخطة الخروج والاستدامة بعد انتهاء التمويل. قد يستدعي تطبيق التمويل في أحيان كثيرة

- ريع أملاكها وما ينتج عن التصرف فيها.
- إيرادات تنتج عن القيام بمشروعات البحوث أو الدارسات أو الخدمات العلمية للآخرين.
ويوضح الشكل (1) حجم الاعتمادات التي خصصت للتعليم العالي من 2004م إلى 2018م.
إن مدى الاستقلالية المالية للجامعات السعودية يشابه في عدة مؤشرات مع غالبية الجامعات الأوروبية، فلا يسمح للجامعات السعودية بالاقتراض، وكل جامعة تحضر مشروع الميزانية الخاصة بها على أساس تقديرات مصروفاتها حسب الأبواب الآتية: (1) المرتبات والأجور والبدلات، (2) المصروفات التشغيلية والاستهلاكية والإدارية، (3) مصروفات برامج الصيانة والتشغيل، (4) المشاريع والإنشاءات الجديدة (اللائحة المنظمة للشؤون المالية في الجامعات). وتكون المناقلات بين اعتمادات أقسام وفصول وفروع الميزانية بقرار من وزير المالية إلا في حالات معينة يسمح فيها لمدير الجامعة بإجراء المناقلات بين بنود النفقات التشغيلية، وبين اعتمادات البرامج والمشاريع، ولا يمكن للجامعة الاحتفاظ بفائض الميزانية. ويمكن للجامعة تملك أو فسحها تأجير ممتلكات الجامعة وتجديد عقود الإيجار أو فسحها واستئجار الأعيان أو العقارات من الغير، أما مؤشرات الرسوم الدراسية فلا تنطبق في الفترة الحالية لعدم وجود رسوم دراسية. ومن الإيجابيات في مسودة نظام

الأمر الملكي رقم أ/ 69 بالغاء مجلس التعليم العالي والجامعات والمجلس الأعلى للتعليم، وأنشئت في 9 ذي الحجة 1436هـ لجنة مؤقتة تتولى ممارسة صلاحيات مجلس التعليم العالي.

تشرف وزارة التعليم على الجامعات الحكومية التي بلغ عددها عام 1438هـ (26) جامعة موزعة جغرافياً بين مناطق المملكة، بالإضافة إلى الجامعة السعودية الالكترونية، وبعد صدور موافقة مجلس الوزراء على أن تتولى وزارة التعليم العالي إصدار الترخيص للقطاع الخاص لإنشاء مؤسسات خيرية للأغراض التعليمية فوق التعليم الثانوي، بدأت بعض المؤسسات الأهلية بإنشاء كليات وجامعات أهلية بلغ عددها عام 1438هـ (11) جامعة و(38) كلية في مختلف مناطق ومحافظات المملكة (وزارة التعليم العالي، 2017).

يمكن تصنيف تمويل التعليم العالي في المملكة السعودية إلى نوعين: حكومي وغير حكومي، حيث نصّت المادة (53) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ 8 وتاريخ 4 جمادى الثاني 1414هـ بأن تكون إيرادات كل جامعة كالآتي:

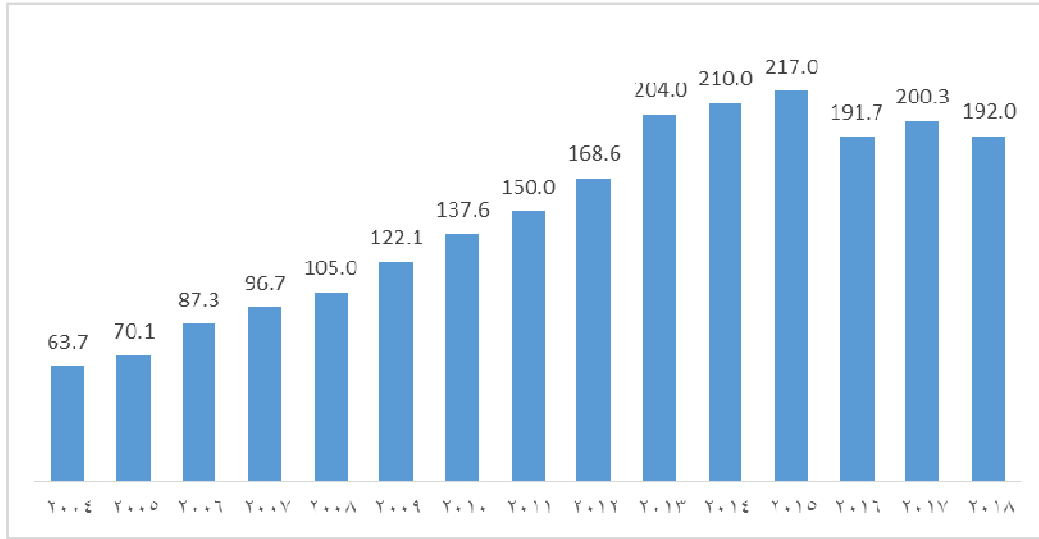
- الاعتمادات التي تخصّص لها في ميزانية الدولة.
- التبرعات والمنح والوصايا والأوقاف.

سيناء بنت عبد المحسن العقيل، وإيناس بنت سليمان العيسى: حوكمة تنوع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي...

الجامعات المقترح بهذا الخصوص نجد المادة الرابعة التي تنص على (تتمتع كل جامعة بشخصية معنوية مستقلة ذات ذمة مالية تعطيها حق التملك والتصرف والاستثمار والتقاضي ويكفل لها هذا النظام الاستقلال التام علمياً، ومالياً، وإدارياً).

الحاجة إلى تنوع مصادر التمويل في الجامعات السعودية: دوافع الاهتمام بالاستدامة المالية للجامعات السعودية وتنوع مصادر دخلها تتشابه مع دوافع

الجامعات الأوروبية. فهناك السياق الاقتصادي وتذبذب مستويات أسعار النفط وتأثيره على إيرادات المملكة، وبالتالي موازنة الدولة المالية التي تشكل مصدر التمويل الرئيس للجامعات. وللتعامل مع احتمالية تخفيض حصة التمويل الحكومي مستقبلاً وللتخفيف من حدة المخاطر (risk mitigation) هناك اهتمام كبير من الجامعات السعودية بتنوع مصادر التمويل.



شكل (3) الإنفاق على قطاع التعليم والتدريب 2004-2018 (مليار ريال سعودي)

المصدر: وزارة المالية <https://www.mof.gov.sa/docslibrary/Budget/Pages/default.aspx>

هناك أيضاً تزايد في الطلب على التعليم العالي، فالمتبع لإحصائيات التعليم العالي يلاحظ أن إجمالي نسبة المقيدون في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تأخذ منحى تصاعدياً متسارعاً، مثلاً عدد الطلبة

المقيدين في جميع الجامعات الحكومية للعام الدراسي 1425/1426هـ (590353) يدرس 48% من العدد الكلي (495431) درجة البكالوريوس وعام 1435/1436هـ زاد العدد إلى (1400297) يدرس 93% من العدد الكلي (1305636) درجة البكالوريوس (وزارة التعليم العالي، 2017). وبحسب تركيبة سكان المملكة من السعوديين فإن 30% بعمر الخمسة عشر عاماً ومادون (الهيئة العامة للإحصاء، 2017)، مما يعني أن تزايد الطلب على التعليم مابعد الثانوي سيستمر لعدة سنوات قادمة. هذا التنامي في الطلب يخلق ضغطاً مجتمعية على الجامعات لزيادة السعة الاستيعابية للقبول التي إذا لم يواكبها زيادة في موارد الجامعة قد تؤثر سلباً على جودة التعليم. كذلك زيادة الطلب على التعليم الجامعي يعني زيادة في أعداد الخريجين مما يجد من فرص التوظيف وتراجع في الرواتب والأجور، وبالتالي خفض العائد على الاستثمار في التعليم الذي يرتبط بدخل الفرد من العمل في سوق تنافسي خاصة مع تزايد معدل البطالة للسعوديين 12.5% في عام 2017م (الهيئة العامة للإحصاء، 2017). إضافة إلى ذلك فإن من أركان رؤية 2030 رفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والحد من الهدر كما سبق وأشارنا لذلك في المقدمة وهذا يدعو صانعي القرار في التعليم العالي إلى مراجعة فعالية أساليب التمويل وكفاءته.

آليات تنوع مصادر التمويل في الجامعات السعودية: وضعت المملكة عدداً من الآليات التعليمية والتنظيمية لخلق موارد مالية إضافية للدعم الحكومي. أهمها إحداث صندوق التعليم العالي في عام 2001م، وتحويل الجامعات إلى الصندوق المبالغ التي تحققها من ترشيد مكافآت الطلاب المقصرين في أدائهم الدراسي، ومن تجاوز منهم المدة النظامية أو الذين يلتحقون بالجامعات خلال الفصل الصيفي. ويتولى الصندوق استثمار جزء من إيراداته وما يقدم له من هبات وتبرعات من القطاع الخاص. وبلغت الإيرادات حتى نهاية 2009م ما يوازي (1,472,143,199) ريال، وحتى نهاية 2009م مؤل ما يوازي (236) مشروعاً بمبالغ إجمالية قدرها 1,002,606,348 ريال على مشاريع للجامعات تخدم مسيرتها التعليمية ودعم برامجها وبنيتها الأساسية في إطار أهداف الصندوق (صندوق التعليم الجامعي، 2017). كما وضعت عدد من الجامعات السعودية آليات للتمويل الذاتي من أهمها الوقف، ومعاهد الاستشارات التي تقدم خدمات الاستشارة لصالح مؤسسات المجتمع الحكومية والأهلية بموجب عقد أو اتفاق مكتوب وتحصل التكاليف وتودع في حساب مستقل للإنفاق منه على أوجه الصرف المحددة، والكراسي البحثية حيث يُخصّص كرسي لدعم الأبحاث العلمية في مجال محدد على أن يكون التمويل من مؤسسات القطاع

سيناء بنت عبد المحسن العقيل، وإيناس بنت سليمان العيسى: حوكمة تنوع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي...

العام ورجال الأعمال مقابل إطلاق اسم الممول، أو من يراه على الكرسى طوال مدة التمويل، وأول كراسي البحث كان في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، عام 1996، ووصل العدد إلى 250 كرسي في سنة 2011م (العقيلي وهمفريز، 2012). ومثال آخر هو إنشاء صندوق دعم البحث العلمي في عدة جامعات كجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك سعود، والذي يستهدف مساهمات الأفراد والقطاع الخاص لتمويل المشروعات البحثية التي تقدم الحلول النوعية للمشكلات التي تواجه المؤسسات والشركات السعودية والبحوث ذات الأولوية الوطنية بطريقة تنافسية. وما زال الاهتمام مستمراً باستحداث مصادر أخرى لتمويل الجامعات، ويتضح ذلك في مسودة نظام الجامعات الجديد الذي نشرته وزارة التعليم على موقعها الإلكتروني بتاريخ 23 ذي الحجة 1438هـ (2017م) ودعت المهتمين والمختصين لتقديم الاقتراحات والملاحظات. كمثال: المادة (57) سمحت للجامعات بالحصول على إيرادات من أي موارد مالية يقرها مجلس الأمناء، والمادة (58) من مسودة النظام تبين أن للجامعة أن تنشئ شركات للاستثمار في ممتلكات الجامعة أو غيرها، وتملك الجامعة الشركة بالكامل أو بالمشاركة مع جهات حكومية أو خاصة، والمادة (60) سمحت للجامعات أن تتقاضى رسوماً دراسية عن برامج

الدراسات العليا وكذلك من الطلبة الأجانب. بعد استعراض مصادر التمويل وواقع تنوع الدخل في الجامعات السعودية نستطيع القول إن هناك خطوات جادة نحو تنوع الدخل وزيادة الكفاءة المالية، وبعد مراجعة الأدبيات التي ناقشت التجربة الأوربية يمكن استخلاص متطلبات تحسين الكفاءة في الجامعات السعودية وتوصيات لتنوع الدخل وتحسين الكفاءة نوردها في المحورين التاليين من البحث.

متطلبات تحسين الكفاءة المالية في الجامعات السعودية: يمكن الاستفادة من التجربة الأوربية في استخلاص ثلاث متطلبات أساسية لتحسين الكفاءة المالية للجامعات بالمملكة وهي: أ) استقلالية الجامعات مالياً حتى تستطيع إعادة توزيع موارد التمويل الخاصة حسب حاجتها، ب) تعزيز سبل التواصل الداخلي بين الإدارة العليا ومنسوبي الجامعة؛ لتعريفهم بالهدف من تنوع مصادر الدخل وإشراكهم في سبل الوصول إليه، ج) البدء في تحديد التكاليف الكاملة للأنشطة الجامعية لمعرفة إذا كانت المؤسسة تحقق أرباحاً.

مقترحات وتوصيات لتنوع الدخل وتحسين كفاءة تمويل التعليم العالي في المملكة:

في ضوء سعي وزارة التعليم نحو تنوع مصادر الدخل وتحسين كفاءة التمويل وتأسيساً على الدروس المستفادة من التجربة الأوربية، تورد هذه الدراسة عدة

للتميز» لتحسين الكفاءة المالية لإدارة هذه المبادرة، بما يساعد كل جامعة على تحديد مجال تميزها البحثي والذي ستعمل على تطويره باستخدام هذه المبادرة.

• دعم الجامعات في الحصول على التمويل من القطاع الخاص وغيره على أساس التكلفة الكاملة؛ لتجنب مخاطر التمويل المشترك.

• وضع القواعد المنظمة للتعاون بين الجامعات والقطاع الخاص وتكون هذه القواعد مفصلة بحيث تساعد الجامعات على تحقيق الاستفادة القصوى من تعاونهم مع القطاع الخاص.

على مستوى الجامعات:

• ربط عملية التنوع بالخططة الإستراتيجية للجامعة، بحيث يكون تنوع الدخل وسيلة لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة وتحقيق الاستدامة المالية.

• إشراك منسوبي الجامعات في التخطيط لسبل تنوع مصادر الدخل وإستراتيجيات تحسين كفاءة التمويل، ووضع نظام للمكافآت والحوافز الفردية للأكاديميين ومكافآت الكليات عند توزيع إيرادات التسويق.

• استحداث وحدة لدعم إستراتيجيات تنوع الدخل وإدارتها، تقوم بعملية التواصل الخارجي مع القطاع الخاص لتعريفهم بأنشطة الجامعة ومجال الخدمات التي يمكن أن تقدمها ومجال تميزها عن غيرها

مقترحات وتوصيات لتنوع الدخل وتحسين كفاءة تمويل التعليم العالي في المملكة.

مقترحات وتوصيات لوزارة التعليم:

• زيادة دعم استقلال الجامعات مالياً بالقدر الذي يسمح لها بالعمل على تنوع الدخل والاستفادة من أي دخل تجنيه ضمن الأطر القانونية التي تضمن الشفافية والمساءلة. ومن التوصيات في هذا الجانب النص في القواعد التنفيذية لنظام الجامعات المقترح على مايلي: استقلالية الجامعات في إدارة أوقافها، حق الجامعة في تحديد الرسوم التي ستفرض على طلبة الدراسات العليا والطلبة الأجانب بما يعكس العرض والطلب لكل جامعة.

• عند التخطيط لاستخدام أساليب التمويل القائم على الأداء لا بد من مراعاة أن يشكل هذا التمويل نسبة من تمويل الجامعات وعدم اقتطاعه من شريحة التمويل الحكومي، لأن النسبة العالية من التكاليف هي رواتب وأجور الموظفين وتكاليف ثابتة كاستئجار وصيانة البنية التحتية ولا ترتبط بالأداء، كذلك من الضروري إشراك قياديين الجامعات في تحديد معايير الأداء التي يمكن قياسها كمتغيرات في عقود الأداء.

• مبادرة الوزارة «دعم البحث العلمي والتطوير في الجامعات»، والتي رُصد لها نحو ستة مليارات ريال حتى عام 2020م يمكن أن تستخدم إستراتيجية «الدعم

سيناء بنت عبد المحسن العقيل، وإيناس بنت سليمان العيسى: حوكمة تنوع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي...

من الجامعات، وأخرى تُعنى بجمع الأموال (fundraising).
• البدء في تحديد التكاليف الكاملة لجميع الأنشطة الجامعية وتدريب منسوبي الجامعات على طريقة حساب التكاليف الصحيحة.
المقترحات والتوصيات للبحوث المستقبلية:
• قياس استقلالية الجامعات السعودية باستخدام المؤشرات العالمية المعتمدة كالمستخدمة من قبل رابطة الجامعات الأوروبية.
• رصد أساليب تنوع مصادر الدخل في الجامعات السعودية وإيراداتها وعوائق تطبيقها وسبل معالجة هذه العوائق.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:
أبا الخيل، سليمان (2004). الوقف وأثره في تنمية موارد الجامعات. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
الأحمد، عدنان (2003). بدائل غير تقليدية لتمويل التعليم العالي ورفع كفايته. المجلة العربية للتربية، 23(2)، 29-60.
الجميبي، وفاء (2015). الاتجاهات العالمية المعاصرة في تمويل التعليم العالي (النموذج البريطاني): رؤية نظرية. عالم التربية، 16(52)، 97-182.
الحري، محمد (2015). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية «جامعة الملك سعود أنموذجاً». جامعة بنها -مجلة كلية التربية،

• دراسة نماذج إدارة مصادر التمويل الخاص والأوقاف في الجامعات العالمية؛ لترشيح المناسب منها للجامعات السعودية.
• استخدام أساليب بحثية متعددة مثل الاستبانة، والمجموعات المركزة، والمقابلات ودراسة الحالة في البحث الواحد للوصول إلى إجابة متكاملة عن أسئلة البحوث المتعلقة بالتعليم العالي.
الخلاصة:

حوكمة تمويل التعليم تعتبر من أكثر قضايا التعليم العالي جدلاً، والاهتمام بالاستدامة المالية للجامعات فرضتها عوامل عدة، ودول العالم تسعى نحو الاستدامة

- 172-141، (103)26. المملكة العربية السعودية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، 10، 147-113.
- الهيئة العامة للإحصاء. مسترجع بتاريخ 2019/2/17 من www.stats.gov.sa
- رحمة، أنطوان (2000). *كفائية تمويل التعليم العالي في الدول العربية: أوضاعها وسبل تحسينها*. ورقة عمل مقدمة للندوة العلمية المصاحبة للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، لبنان.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مسترجع بتاريخ 2019/2/17 من vision2030.gov.sa
- صائغ، عبد الرحمن (2000، أبريل). *تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: أبعاد القضية وبعض البدائل الممكنة*. ورقة عمل مقدمة للندوة العلمية المصاحبة للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، لبنان.
- صندوق التعليم العالي الجامعي. مسترجع بتاريخ 2019/2/17 من hef.gov.sa/our-resources
- مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية (2018). *تمويل التعليم العالي في الدول العربية*. بيروت، لبنان.
- نظام مجلس التعليم العالي. مسترجع بتاريخ 2019/2/17 من boe.gov.sa/ViewSystemDetails.aspx?lang=ar&SystemID=74&VersionID=91
- وزارة التعليم. مشروع نظام الجامعات - مقترح. مسترجع من موقع الوزارة بتاريخ 2017-09-22
- وزارة التعليم. إحصاءات التعليم الجامعي. مسترجع بتاريخ 2019/2/17 من departments.moe.gov.sa/PlanningDevelopment/RelatedDepartments/Educationstatisticscenter/EducationDetailedReports/Pages/default.aspx
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Aghion, P., Dewatripont, C., Hoxby, A., Mas-Colell, S., Sapir, A (2008). *Higher Aspiration: An Agenda for*
- الحربي، محمد (2007). *تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة: دراسة مقارنة. جامعة الملك سعود- كلية التربية، 1-25*.
- الدقي، نور الدين (2015، ديسمبر). *تمويل التعليم العالي في الوطن العربي*. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي. الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- الطويرقي، نوال (2012). *مصادر تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وبريطانيا: دراسة مقارنة. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 24(1)، 263-287*.
- العقيلي، ناصر، وهمفريز، ستيفن (2012). *كراسي البحث: التجربة السعودية في ضوء الممارسات العالمية. المجلة السعودية للتعليم العالي، 8، 11-23*.
- العتيبي، منير (2005). *تمويل مؤسسات التعليم العالي في دول الخليج العربية بين الجهود الذاتية والالتزام المجتمعي. المجلة السعودية للتعليم العالي، 1(2)، 37-98*.
- العساف، صالح (1996). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: العبيكان*.
- العولقي، حسن (2002). *تنوع مصادر تمويل التعليم العالي في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية*. ورقة عمل مقدمة لندوة تمويل قطاع التعليم العالي وقضايا الاستيعاب في مؤسساته.
- المالكي، عبدالله، وبن عبيد، أحمد (2006). *العائد الاقتصادي للاستثمار في التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. مجلة بحوث اقتصادية عربية، 36، 97-117*.
- المالكي، عبدالله (2013). *بدائل تمويل التعليم العالي الحكومي في*

سيناء بنت عبد المحسن العقيل، وإيناس بنت سليمان العيسى: حوكمة تنويع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي...

- de Boer, H., & Jongbloed, B., Enders, J., & File, J. (2010). *Progress in higher education reform across Europe. Funding reform*. Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS). Enschede, The Netherlands.
- Galal, A., & Kanaan, T. (2010). *Financing higher education in Arab countries*. Economic Research Forum policy research report (PRR No.34). Cairo, Egypt.
- Pruvot, E., & Estermann, T. (2017). *University autonomy in Europe III: The Scorecard 2017*. European University Association Publication. Brussel, Belgium.
- Pruvot, E., & Estermann, T. (2015). *Funding for excellence*. European University Association Publication. Brussel, Belgium.
- Pruvot, E., Claeys-Kulik, A., & Estermann, T. (2015). *Designing Strategies for efficient funding of universities in Europe*. European University Association Publication. Brussel, Belgium.
- Pruvot, E., Estermann, T., & Mason P. (2015). *University mergers in Europe*. European University Association Publication. Brussel, Belgium.
- Smith J., Estermann, T., Kanep H. (2008). *Financially sustainable Universities: Towards full costing in European Universities*. European University Association Publication. Brussel, Belgium.
- Ritzen J. (2010). *A Chance for European Universities*. Amsterdam University Press. Amsterdam, The Netherlands.
- Oxford University Innovation (n.d.). Retrieved From: innovation.ox.ac.uk/about/ on 17/2/2019
- University of Helsinki Centre for Continuing Education (n.d.). Retrieved From: hyplus.helsinki.fi/en/ on 17/2/2019
- Universities UK. (2013). *Working for a smarter, stronger sector: Efficiencies and effectiveness in higher education*. London, UK.
- Vienna Scientific Cluster (n.d.). Retrieved from vsc.ac.at/ on 17/2/2019
- Wolszczak-Derlacz, J. (2017). An evaluation and explanation of (in)efficiency in higher education institutions in Europe and the U.S. with the application of two-stage semiparametric DEA. *Research Policy* 1595–1605.
- Wolszczak-Derlacz, J., & Parteka, A. (2011). Efficiency of European public higher education institutions: a two-stage multicounty approach. *Scientometrics*, 89, 889-917.
- ***
- Reforming European Universities*. Bruegel Blueprint 5. Brussel, Belgium.
- AlAhmed, A. (2003). Untraditional approaches for funding higher education and enhancing adequacy (In Arabic). *Arab Journal of Education*, 23(2)•29-60.
- AlAqeeli, N; & Humphrey, S. (2012). The Saudi experience of research chairs in light of the international practices (In Arabic). *Saudi Journal of Higher Education*, 8, 11-23.
- AlHarbi, M. (2015). Proposed Alternatives to financing public Universities in Saudi Arabia "King Saud University as a Model (In Arabic). *Benha University-Journal of Faculty of Education*, 26 (103), 141-172.
- AlHarbi, M. (2007). Funding higher education in Saudi Arabia and United Kingdom: A comparative study. King Saud University-College of Education, 1-25.
- AlJomai, W. (2015). Proposed alternative for funding higher education in Saudi Arabia (the British Model): a theoretical vision. *Education World*, 16(52), 97-182.
- AlMalki, A; & Bin Obeid, A. (2006). Return to investment in higher education in Saudi Arabia (In Arabic). *Arab Economic Journal*, 36, 97-117.
- AlMalki, A. (2013). Alternative funding approaches for higher education in Saudi Arabia. *Saudi Journal of Higher Education*, 10, 113-147.
- AlOtaibi, M. (2005). Funding higher education institutions in the Gulf countries between personal efforts and community commitment (In Arabic) . *Saudi Journal of Higher Education*, 1(2), 37-98.
- AlTuarki, N. (2012). Higher education financing resources in Saudi Arabia and Britain: a comparative study (In Arabic). *Arabic Studies in Education and Psychology*, 24(1), 263-287.
- Australian Government. (2017). *The Higher Education Reform Package*. Australia.
- Borrell-Damian, L., Catrunfo, M., & Smith J. (2014) *University Business collaborative research: goals, outcomes and new assessment tools*. European University Association Publication. Brussel, Belgium.
- Estermann, T., & Pruvot, E. (2011). *Financially Sustainable Universities II: European universities diversifying income streams*. European University Association Publication. Brussel, Belgium.
- European University Association (2009). *Responsible Partnering: Joining forces in a world of open innovation: Guidelines for Collaborative Research and Knowledge Transfer between Science and Industry*. Brussel, Belgium.
- Eurydice. (2008). *Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff*. Brussel, Belgium.