استراتيجية مقترحة لتطوير كفاءة الاستثمار بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة

A proposed strategy to develop investment efficiency in Saudi universities in light of Governance Principles"

إعداد:

د. عهود ضيف الله المسعودي

جامعة تبوك

مقدمة:

تُعد الجامعات من الركائز الأساسية لتطوير المجتمعات، ويُشكل الاستثمار في مواردها عنصرًا محوريًا في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، لا سيما في ظل تطور الأنظمة التعليمية عالميًا.

لذلك تعتبر قضية الإنفاق عليها من أبرز القضايا التي تهتم بها الحكومات المعاصرة؛ فنجاح الجامعات في أداء رسالتها يعتمد بشكل كبير على توافر الموارد والإمكانيات اللازمة (عيسان وآخرون، ٢٠١٩)

ومع انطلاق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، تحمّلت الجامعات السعودية مسؤولية متزايدة لتحقيق مستهدفاتها، مما يستلزم تنويع مصادر التمويل وتقليل الاعتماد على الدعم الحكومي، واستجابة لذلك؛ أصدرت وزارة التعليم "نظام الجامعات الجديد" الذي منح الجامعات استقلالية مالية وإدارية، وساعدها على استثمار مواردها الذاتية وتأسيس شركات استثمارية، وإعادة هيكلة البرامج الأكاديمية لتواكب متطلبات التنمية وسوق العمل، ويُعد هذا النظام خطوة استراتيجية نحو تعزيز كفاءة إدارة الموارد وتخفيض التكاليف التشغيلية على المدى البعيد (زمان، ٢٠١٧ ؛ نظام الجامعات الجديد، ١٤٤١هـ).

وقد أكدت الدراسات أهمية التوجه نحو الاستثمار كأحد سبل تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات، مع ضرورة تمكينها من إدارة شؤونها بمرونة وتشجيعها على الابتكار في تنويع مصادر التمويل (عيسان وآخرون، ٢٠١٩)، كما بيّنت دراسة القرني والعبيري (٢٠٢٠) أنه على الجامعات تبني إطار إداري يُمكّنها من إعادة

Online ISSN\2735-3192 ISSN\2682-3489

النظر في رسالتها وأهدافها، واستثمار مواردها بكفاءة عالية لتعظيم إنتاجيتها وتحقيق أرباح وعوائد مالية تمكنها من تحقيق أدوارها وأهدافها، وأشار بروجارد وآخرون Brogaard et al. (2019) إلى أن تحقيق كفاءة الاستثمار يُعد من أبرز مسؤوليات قادة الجامعات لتعزيز قيمتها المؤسسية وتحقيق استدامتها المالية.

وعليه تبرز الحاجة إلى تحسين كفاءة الاستثمار في الجامعات السعودية بما ينسجم مع تطلعات التنمية وسوق العمل، ويضمن الاستدامة على المدى الطويل.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

رغم ما أتاحه نظام الجامعات الجديد من فرص استثمارية تهدف إلى تحقيق الاستدامة المالية وتعزيز استقلالية الجامعات السعودية، إلا أن هذه المؤسسات لا تزال تواجه تحديات متعددة في هذا المجال؛ فقد أشارت دراسات العبيري والقرني (٢٠٢٠) والذيابي (٢٠٢١) إلى أن من أبرز هذه التحديات ضعف التشريعات الإدارية والقانونية، وضعف إدارة استثمار الأوقاف، وغياب التطبيق الفعّال لمعايير الحوكمة.

وتؤكد دراسة الجرجوسي (٢٠١٩) أن الاستثمار يسهم في توسيع الموارد المالية للجامعات وتقليل العبء عن الدولة، كما أظهرت دراسة تشيو Qiu (2018) وجود علاقة طويلة الأمد بين الاستثمار المالي والنمو الاقتصادي للتعليم العالي، إلا أن حجم الاستثمار وحده لا يكفي، بل إن كفاءته هي العامل الحاسم في نجاحه، كما بيّنت دراسة اسحيب وآخرين (٢٠١٧)، وأكدت دراسة بام ونييلي Pham & Yenle (2021) أن الإجراءات الإدارية والأطر القانونية تؤثر بشكل مباشر في إدارة الاستثمار بالجامعات.

ومن جهة أخرى، تبرز الحاجة إلى استراتيجية واضحة وشاملة لإدارة الاستثمار، وهو ما أشارت إليه كل من دراسة العبيري والقرني (٢٠٢٠) وعبد الحافظ وسعد (٢٠١٨)، باعتباره من أهم الحلول الممكنة لتجاوز التحديات.

ورغم أن نظام الجامعات الجديد يدعم توجه الجامعات نحو تنمية مواردها الذاتية انسجامًا مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، إلا أن مراجعة الأدبيات العلمية (مكتبة الملك

فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية) تكشف عن غياب دراسات تقدم نموذجًا متكاملًا لتطوير كفاءة الاستثمار في ضوء الحوكمة.

وقد أكدت دراسة العمار (٢٠٢١) أن تطبيق مبادئ الحوكمة في السياسات والمشاريع الاستثمارية يسهم في رفع كفاءة الاستثمار، وبناءً على ذلك، تُطرح إشكالية هذه الدراسة في الحاجة إلى بناء إطار استراتيجي يُعزز من كفاءة الاستثمار في الجامعات السعودية، استنادًا إلى مبادئ الحوكمة التي تضمن الشفافية والمساءلة، بما يحقق الاستدامة المالية، ويواكب متطلبات التنمية وسوق العمل.

وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما الإستراتيجية المقترحة لتطوير كفاءة الاستثمار بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

١- ما الأسس النظرية لتطوير كفاءة الاستثمار بالجامعات في ضوء مبادئ الحوكمة؟

٢- ما درجة تحقيق كفاءة الاستثمار بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ومنسوبي إدارات الاستثمار؟

٣- ما الفرص لدى الجامعات السعودية لتطوير كفاءة الاستثمار في ضوء مبادئ الحوكمة من وجهة نظر الخبراء؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في تقديم إستراتيجية مقترحة لتطوير كفاءة الاستثمار بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة، وتتفرع منه الأهداف التالية:

١. التعرف على الأسس النظرية لتطوير كفاءة الاستثمار بالجامعات في ضوء مبادئ الحوكمة.
٢. تحديد درجة تحقيق كفاءة الاستثمار بالجامعات السعودية في ضوء الحوكمة.

٣. التعرف على الفرص لدى الجامعات السعودية لتطوير كفاءة الاستثمار في ضوء الحوكمة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية:

تنبع أهمية الدراسة من تركيزها على قضية تتماشى مع توجه المملكة نحو تقليل الاعتماد على الدعم الحكومي لمؤسسات التعليم العالي، وتوفير مصادر تمويل بديلة تحقق الاستدامة المالية. كما تسعى الدراسة لسد فجوة معرفية في مجال كفاءة الاستثمار في الجامعات السعودية في ضوء الحوكمة، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تسهم في تعميق الفهم بهذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

يتوقع أن تقدم الدراسة استراتيجية تساعد صناع القرار في الجامعات السعودية على تحسين كفاءة الاستثمار، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما ستُلفت نتائجها الانتباه إلى أبرز التحديات التي تعيق تطوير الاستثمار، وتقترح آليات مناسبة لمعالجتها.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على تحديد درجة تحقيق كفاءة الاستثمار في الجامعات السعودية في ضوء الحوكمة، باعتبارها أحد مرتكزات نظام الجامعات الجديد الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٧) بتاريخ ٢-٣-١٤٤١هـ، كما تتناول الفرص المتاحة لتطوير هذه الكفاءة، وتُقدم في ضوء ذلك إستراتيجية مقترحة تهدف إلى تعزيز كفاءة الاستثمار بالجامعات السعودية وفق متطلبات الحوكمة المؤسسية.

الحدود البشرية: تكونت من القيادات الأكاديمية (وكلاء الجامعة- عمداء العمادات والكليات- رؤساء الأقسام الأكاديمية) ومنسوبي إدارات الاستثمار في الجامعات (جامعة الملك سعود بالرياض- جامعة الملك عبد العزيز بجدة - جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالدمام)، كما تكونت الحدود البشرية للدراسة من الخبراء من

القيادات الأكاديمية بالجامعات محل الدراسة الذين لديهم خبرة في مجال الاستثمار والإدارة التربوية والمالية.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على الجامعات التي تم اختيارها لتطبيق المرحلة الأولى لنظام الجامعات الجديد وهي: (جامعة الملك سعود بالرياض– جامعة الملك عبد العزيز بجدة – جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالدمام).

الحدود الزمانية: طُبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ١٤٤٤هـ.

مصطلحات الدراسة:

كفاءة (efficiency):

الكفاءة في اللغة: "من مادة (ك ف أ) وتعني: أهلية للقيام بعمل وحسن تصرف فيه"(معجم اللغة العربية المعاصرة، ٢٠٠٨: ١٩٤٢).

وعُرفت الكفاءة بأنها: "مدى قدرة النظام على تحقيق أكبر عائد ممكن بأقل جهد ومال"(معجم مصطلحات التربية، ٢٠٠٤: ٢٠٢).

كما عُرفت الكفاءة من الناحية المالية بأنها: "القدرة على تحويل الموارد إلى إيرادات بأقل التكاليف للحصول على الحد الأقصى من الخدمات المالية وتعظيم الربح إلى أقصى درجة"(العمري والرقيبات، ٢٠٢٣: ١٨).

وتعرف الكفاءة إجرائيًا: بأنها قدرة قادة الجامعات السعودية على الاستثمار الأمثل لمواردها وبشكل يسهم في تحقيق أفضل عائد وبأقل التكاليف محققين الاستدامة المالية لجامعاتهم.

الاستثمار (investment):

الاستثمار في اللغة: "من مادة (ث م ر) استثمر المال ونحوه: نماه، وظفّه في أعمال تدر عليه ربحًا وتحقق مزيدًا من الدخل"(معجم اللغة العربية المعاصرة، ٢٠٠٨: ٣٢٧).

كما عُرف الاستثمار بأنه: "توظيف المال في مشاريع اقتصادية واجتماعية وثقافية، لتحقيق تراكم رأسمال جديد، ورفع القدرة الإنتاجية، أو تجديد رأس المال القديم وتعويضه"(الرواشدة، ٢٠١٨: ١٠٠).

ويعرف الاستثمار إجرائيًا بأنه: تنمية الموارد المالية للجامعات السعودية من خلال توظيفها في الأنشطة المختلفة وذلك بهدف تحسين قدرة الجامعات المالية وضمان الاستدامة المالية لها.

كفاءة الاستثمار (Investment Efficiency):

عُرفت كفاءة الاستثمار بأنها: "مدى قدرة الاستثمارات على توليد الأرباح من خلال الاستثمار القائم على الموازنة السليمة بين العائد والمخاطرة ومراعاة القوانين والقواعد التي تنظم عملية إدارة المخاطر، والإفصاح والشفافية، وتحقيق تطلعات المستثمرين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصلحة" (بصبوص، ٢٠١٩: ٦٣٦).

وتُعرف كفاءة الاستثمار إجرائيًا بأنها: قدرة الجامعات السعودية على تحقيق عوائد مالية مرتفعة من خلال استثمار مواردها البشرية والمادية، عبر إجراءات إدارية منظمة تضمن تميز عمليات الاستثمار بشكل يساعد على تحقيق أكبر عائد منها بأقل جهد ومال، وتلتزم باللوائح والنظم التي أقرها نظام الجامعات الجديد، وفي مقدمتها تطبيق مبادئ الحوكمة.

الحوكمة:

تُعرف الحوكمة بأنها: " مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يقوم بها مجلس الإدارة، أو المسؤول الأول والإدارة التنفيذية بهدف توفير التوجيه الاستراتيجي، وضمان تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى التأكد من إدارة المخاطر' والتحقق من الاستغلال الأمثل لموارد المنشأة(وزارة المالية, ٢٠٢٢: ١).

التعريف الإجرائي للحوكمة: حُسن إدارة عمليات الاستثمار في الجامعات السعودية من خلال إطار تنظيمي يشمل القوانين واللوائح التي تضبط العلاقة بين الجامعة والمستثمرين، وتضمن حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة.

الفصل الثاني: أدبيات الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضًا وافيًا للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، إضافة إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ حيث يهدف هذا الفصل إلى التعمق في فهم موضوع الدراسة.

أولاً: الإطار النظري:

أ. كفاءة الاستثمار:

يُعد الاستثمار من أبرز مصادر تنويع التمويل في الجامعات، خاصةً في ظل التوجه المتزايد نحو تقليل الدعم الحكومي والاعتماد على التمويل الذاتي لتحقيق أهدافها ووظائفها المرجوة، ويُنظر إلى الاستثمار كعملية اقتصادية ذات مردود مالي إيجابي، تسهم بفعالية في تطوير أداء الجامعات وتلبية متطلباتها (شاكر والزهرة، ٢٠١٧).

وترى بعض الدراسات أن الجامعات التي تعتمد على الاستثمار ضمن مصادر تمويلها تُعد أكثر إنتاجية ومرونة في أداء وظائفها، حيث تجمع بين رسالتها الأكاديمية في التعليم ونشر المعرفة، وبين توظيف نتائج أبحاثها تطبيقياً وتسويقها للمستفيدين، كما أن توجه هذه الجامعات نحو الاستثمار يسهم في استكشاف الفرص، وتنمية الابتكار، وإحداث التطوير المؤسسي بما يدعم تميزها وريادتها (الدهشان وآخرون، ٢٠١٧).

١- مفهوم الاستثمار:

تنوّعت تعريفات الاستثمار في الأدبيات الاقتصادية والإدارية باختلاف مجالات التخصص، إذ يُعرّف اقتصاديًا بأنه "تخصيص قدر معين من الموارد المالية والبشرية والطبيعية في مشروع أو نشاط ما في الوقت الحاضر للحصول على تدفقات صافية مستقبلية خلال عمر المشروع" (المحيميد وأبو النور، ٢٠٢٠: ٩٣)، ويضيف بعض الباحثين أن الاستثمار يتضمن "التخلي عن استخدام أموال حالية ولفترة زمنية معينة من اجل الحصول على مزيد من التدفقات النقدية في المستقبل تكون بمنزلة تعويض عن الفرصة الضائعة للأموال المستثمرة"(الأنصاري، ٢٠٢٠: ٥).

أما في السياق الجامعي، فيُقصد بالاستثمار: "الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والمعنوية، وذلك لتحقيق الأهداف التي وضعتها، من خلال توظيف الأموال في مشاريع اقتصادية، تحقق منفعة اقتصادية واجتماعية وثقافيه لها وللمجتمع" (المطيري، ٢٠٢٢)، كذلك يشير الاستثمار في الجامعات إلى: "مجموعة من الحلول الاستثمارية التي تهدف لاستغلال ما تملكه الجامعة من أصول ومنشآت واستثمار أي مقابل مالي تحصل عليه؛ لتسهم في تمويل ذاتي ومستمر يخفف من الاعتماد الكلي على المخصصات الحكومية" (البلوي، ٢٠٢١: ٦٤).

كما يُنظر إليه كعملية إدارية لها أهدافها ووسائلها التي تتطلب استخدام إستراتيجيات محددة، وقدرة كبيرة على قراءة المستقبل أولًا والاستفادة من الفرص الاستثمارية في محيط المستثمر ثانيًا، وهو عملية توظيف الأصول المملوكة بهدف زيادة الطاقة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، حتى تحقيق التنمية المستدامة" (القحطاني، ٢٠٢١: ١٤).

وبناءً على ما سبق، يمكن تأطير مفهوم الاستثمار في الجامعات بأنه: "جهد استراتيجي إداري موجّه نحو تحقيق عوائد مالية مستدامة من خلال استثمار أصول الجامعة وخدماتها، بما يعزز كفاءتها المؤسسية، ويقلل من اعتمادها على الدعم الحكومي، في إطار من الشراكة المجتمعية والتكامل مع القطاع الخاص".

٢- أهمية الاستثمار:

تبرز أهمية الاستثمار في الجامعات السعودية من خلال ما يحققه من عوائد مالية تُسهم في دعم الاستدامة المؤسسية، وتلبية الاحتياجات التشغيلية والتنموية للجامعات.

ويُعد الاستثمار وسيلة فعّالة لتنمية الثروة وتحقيق السيولة اللازمة لضمان استمرارية الأنشطة، والحفاظ على قيمة الأصول الحقيقية (أحمد، ٢٠١٥)، كما أنه يمكّن الجامعات من تطوير خدماتها التعليمية، وتحسين بنيتها التحتية، وابتكار منافذ جديدة لتسويق برامجها، إلى جانب الإسهام في تنمية رأس المال البشري عبر دعم البرامج النوعية، وتعزيز التقدم العلمي والتقني بوصفه أحد عوامل الإنتاج الأساسية (القحطاني، ٢٠٢١).

وبذلك، فإن الاستثمار لا يحقق فقط زيادة في الإيرادات، بل يُسهم أيضًا في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي، والارتقاء بمكانة الجامعة التنافسية على المستويين المحلي والدولي.

٣- تجارب بعض الجامعات العالمية في مجال الاستثمار:

أثبتت العديد من الجامعات العالمية قدرتها على تحقيق الاستقلال المالي من خلال استراتيجيات استثمارية ناجحة، مكّنتها من تقليل اعتمادها على التمويل الحكومي، وتعزيز دورها التنموي. ومن أبرز هذه النماذج:

(١). جامعة ستانفورد بأمريكا (Stanford University):

بالنسبة لجامعة ستانفورد الأمريكية فقد بلغت ميزانيتها للعام٢٠١٥م حوالي ٢٠.٣٦مليار ريال، والجدير بالذكر هو أنه في هذه الميزانية لم تسجل الجامعة أي مبلغ مرصود من الدعم الحكومي، فقد تنوعت مصادر الدخل من خلال كفاءات أعضائها وباحثيها وخططها المالية الملهمة؛ حيث كان مصدر دخل البحوث التي ترعاها الجامعة يوازي ١٧ % من قيمة مصادر تمويل ميزانيتها بقيمة بلغت ٣.٥١ مليار ريال، وبلغ دخل أوقاف الجامعة ٢١ % بقيمة ٤.٣٣ مليار ريال، ومن مصادر الدخل للجامعة عدد من الأفكار الرائدة التي قدمت من خلالها أكثر من هدف للمجتمع وهي إيرادات خدمات الرعاية الصحية التي تقدمها الجامعة؛ إذ بلغت ١٨ % بقيمة بلغت ٣.٧١ مليار ريال، فيما بلغت باقي مصادر الدخل متنوعة بين استثمارات المختبرات والدعم المجتمعي والخدمات والمشاريع النوعية للجامعة بنسبة ٢٨ % بقيمة بلغت ٥.٧٩ مليار ريال (الغفيلي، ٢٠١٥).

وقد أسست جامعة ستانفورد شركة خاصة تدير الاستثمار في الجامعة؛ حيث تأسست شركة ستانفورد للإدارة (SMC) في عام ١٩٩١ م لإدارة الأصول المالية والعقارات في ستانفورد. وهي قسم من الجامعة مع إشراف من قبل مجلس إدارة يعينه مجلس أمناء الجامعة، وتقوم الشركة باستثمار الهبات والأصول المالية الأخرى لتقديم الدعم طويل الأجل للجامعة من خلال تطوير البحوث الرائدة، ودعم هيئة تدريس عالية المستوى، وتمويل المساعدات المالية للطلاب، وكذلك من مهام الشركة التوجه نحو الأسهم لتوليد عائدات حقيقية عالية بما فيه الكفاية على المدى الطويل، ومتنوعًا جيدًا للحد من التقلبات السنوية والتخفيف من خطر الخسارة الرئيسة مع وضع أهداف الجامعة في الاعتبار، وتطبق (SMC) تقييمًا دقيقًا للمخاطر والعودة لصياغة نموذج مثالي لتخصيص الأصول يمكنه من تحقيق عوائد كافية بمرور الوقت

(Stanford Management company, 2020)؛ Stanford Investment office, n. d).

وحيث إن الهدف الأساسي من إنشاء شركة ستانفورد هو تأسيس مكتب استثمار قادر على إدارة محفظة متنوعة من الأصول، وإدراكًا من قيادات الجامعة أن مثل هذا الهدف الاستثماري الطموح يتطلب تنفيذًا وحوكمة عالية لتحقيق النجاح، فقد تم إنشاء مجلس إدارة متخصص من الممارسين ذوي الخبرة في مجال الاستثمار، والجدير بالذكر أن شركة ستانفورد تستثمر أموالها وفقًا لإطار الاستثمار الأخلاقي الخاص بها، وتسعى جاهدة للعمل مع أكثر الشركاء انضباطًا في الولايات المتحدة وجميع أنحاء العالم؛ وبناء عليه فقد حققت الشركة نتائج قوية منذ تأسيسها عام ١٩٩١م وعلى مدى ٣٠عام (Stanford Management company, 2021).

ومن الآليات التي اتبعتها جامعة ستانفورد لتنمية مواردها المالية، وتخفيض اعتمادها على الدعم الحكومي تأجير المنشآت الجامعية أثناء إجازات نهاية الأسبوع، والإجازات السنوية، وبيع وجبات غذائية ذات جودة عالية للمواطنين، والسماح بإجراء الأنشطة الاجتماعية في ساحات الجامعة، وكذلك استغلال الطرقات وساحات الاستقبال في الترويج الإعلاني للمحلات والشركات، وكل ذلك مقابل رسوم مالية ساهمت في تمية العوائد المالية للجامعة (عز الدين، ٢٠٢٠).

كذلك عقدت شركة ستانفورد العديد من الشراكات المختلفة التي نتج عنها وادي السيلكون، كما تعاقدت بعض مراكز بحوثها مع مؤسسات عدة نتج عنها العديد من الشراكات الناجحة مثل شراكتها مع شركة هيوليت باكارد التي نتج عنها تصميم العديد من الأنظمة المعلوماتية الهامة (العتيبي، ٢٠١٨)؛ مما يؤكد ارتباط الجامعة بالمجتمع وكسبها لثقة شركات القطاع الخاص الأمر الذي أدى أيضًا إلى تحقيق نجاحات مميزة في مجال الشراكات.

مما سبق يتضح التزام شركة ستانفورد بإطار حوكمة خاص بها يضمن الاستثمار المنضبط مع جميع الجهات والمستثمرين، كما أنها اتبعت سياسة استثمارية تدعم تنويع مصادر الاستثمار حقق لها عوائد مالية عالية مكنتها من اعتمادها على مصادر تمويلها الذاتية.

(٢). جامعة هارفارد (Harvard University):

تعتبر جامعة هارفارد من أبرز الجامعات العالمية الرائدة حيث حصلت على الترتيب السابع في تصنيف التايمز لعام ٢٠٢٢، وتمتلك هذه الجامعة العديد من الإمكانات الاستثمارية، ومصادر تمويل متعددة الأمر الذي ساهم في تحقيق استقلاليتها المالية، وتعزيز سمعتها المتميزة (الجاسر، ٢٠٢٢).

ومن خلال الاطلاع على التقرير المالي السنوي لجامعة هارفارد، يتضح أنها حققت إيرادات مرتفعة تُقدر بحوالي ٥.٨ مليار دولار للعام ٢٠٢٢، وذلك من خلال زيادة الرسوم الدراسية والأطعمة، إضافة إلى رسوم الرعاية الصحية وتأجير مواقف السيارات، وتمثل نسبة التبرعات والمنح ٤٥٪ من إيرادات الجامعة، أما ٣٦٪ من الإيرادات فكانت من أوقاف الجامعة، وتهدف إدارة الموارد المالية بجامعة هارفارد إلى النهوض بأولويات التدريس والبحث لإحداث تأثير إيجابي في العالم؛ وذلك عن طريق وصول التعليم إلى جميع أنحاء العالم، وتقديم المساعدات المالية للطلاب، والتفاني في خدمة المجتمع، وتحويل كيفية فهم المشكلات ومعالجتها من خلال البحث، وتعتمد محفظة الإيرادات المتنوعة بجامعة هارفارد على ثلاثة مصادر رئيسة للإيرادات وهي: التعليم والتعلّم اللذين تمثل إيراداتهما ٢١٪ تشمل الرسوم الدراسية، والمأكل ومدفوعات سكن الطلاب، والبحوث الممولة حيث يتم منح أعضاء هيئة التدريس الموهوبين منحًا خارجية للتعرف على المزيد من الأولويات البحثية العالمية، ويتم تمويل البحوث بجامعة هارفارد من الجهات الفيدرالية وجهات أخرى غير فيدرالية وتركز الجامعة على تشجيع رعاية الجهات غير الفيدرالية للبحوث الممولة بالجامعة، والمصدر الثالث لإيرادات جامعة هارفارد هو الوقف.

والجدير بالذكر أن جامعة هارفارد أنهت العام المالي ٢٠٢٢م بفائض تشغيل قدره ٤٠٦ مليون دولار مقارنة بـ٢٨٣ مليون دولار في السنة المالية٢٠٢١ (Harvard University, 2022).

ومن أوجه الاستثمار بجامعة هارفارد الاستثمار في برامج التعلم عن بعد؛ حيث تقدم الجامعة العديد من المحاضرات والدورات والبرامج التفاعلية، ومن أبرز تلك البرامج ما يلي:

- **منصة التعلم EDX:** التي أسستها جامعة هارفارد بالتعاون مع معهد ماساتشوستش للتكنولوجيا(MIT)؛ ومن خلال هذه المنصة يستطيع كل من يتوفر لديه الإنترنت الوصول إلى الدورات التدريبية المقدمة من جامعة هارفارد ومعهد ماساتشوستش وعدد من المؤسسات الأكاديمية المشاركة.
- **الاستثمار في مدرسة هارفارد للتعليم المستمر:** تأسست هذه المدرسة عام ١٩٠٩م للتوسع في نطاق المواد التعليمية لهارفارد ولازالت مستمرة حتى الوقت الحالي مع الحفاظ على الجودة والابتكار في التعليم عن بعد، وتقدم العديد من الدورات التدريبية والبرامج المهنية للطلاب الباحثين عن فرص تعليمية عبر الإنترنت.
- **الاستثمار في مراجعة أعمال هارفارد (Harvard Manage mentor):** وفيها يتم تقديم دورات تدريبية تفاعلية عن بعد تسهم في تأهيل الطلاب للتعامل مع التحديات العالمية المعاصرة.
- **الاستثمار في هارفارد كينيدي:** وتختص بالتعليم التنفيذي حيث تقدم العديد من برامج التعليم التنفيذي عبر الإنترنت تستهدف مديري المنظمات الحكومية وغير الربحية في جميع أنحاء العالم (الجاسر، ٢٠٢٢).

(٣) جامعة بريستول (Bristol University):

تُصنف جامعة بريستول البريطانية ضمن أفضل ٧٦ جامعة في العالم، وأفضل ٩جامعات في المملكة المتحدة (University of Bristol, 2022).

وفي مجال استثمار الوقف فإن جامعة بريستول تتبع معايير أخلاقية تلتزم بها؛ حيث تخضع سياسة الاستثمار في تلك الأوقاف إلى مراجعة سنوية من قبل لجنة المالية، وهي قابلة للتغيير بعد أخذ مشورة المنسوبين والطلاب أو ممثليهم بشرط أن

يكون ممثلي المنسوبين والطلاب من يمتلكون قدرات عالية في مراجعة التقارير المتعلقة بالمحفظة الاستثمارية (University of Bristol, 2021).

وترتكز إستراتيجية جامعة بريستول ٢٠٣٠ على مجموعة من الركائز تتمثل في النقاط التالية:

١) التوسع في البحوث عالية الجودة والتأثير لمواجهة التحديات المحلية والعالمية من خلال جذب استثمارات وشراكات جديدة طموحة، وتهيئة بيئة بحثية داعمة وشاملة لجذب الباحثين المميزين.

٢) جذب الطلاب من جميع أنحاء العالم من خلال تقديم تعليم مميز وبرامج تعليمية مبتكرة غنية بالبحوث والتجارب التطبيقية.

٣) تزويد الطلاب بالمهارات المهنية والحياتية لتحقيق الازدهار في ظل التغيرات العالمية المتسارعة.

٤) إنشاء منصة خاصة لتعزيز ترجمة الأفكار إلى السوق من خلال تعزيز الشراكات مع المجتمع الصناعي مما يساعد أيضًا على جذب الاستثمار الأجنبي.

٥) التركيز على الابتكار والشراكات مع المجتمع المدني.

٦) التقييم الصارم للهيكل التنظيمي للجامعة للنهوض بالتعليم والبحث مع تعزيز القدرة التنافسية بين الجامعات الرائدة في العالم (University of Bristol, 2022).

(٤) جامعة أكسفورد (Oxford University):

تتمثل الأهداف المالية الرئيسة لجامعة أكسفورد البريطانية في توفير الموارد طويلة الأجل لتقوية وتعزيز مكانتها البارزة – على الصعيدين الوطني والدولي – كمكان للتعلم والتعليم والبحث المتميز؛ ولتمكينها من تقديم دعم إضافي لأولوياتها الأساسية الثلاث المتمثلة في الطلاب والوظائف الأكاديمية والمباني (University of oxford, 2023).

وحققت الجامعة ارتفاع في الإيرادات لهذا العام ففي ١٤ مارس ٢٠٢٣، بلغ إجمالي إيرادات الجامعة ٥٨٧ مليون جنيه إسترليني، بزيادة قدرها ٢٤٪ عن العام

السابق٢٠٢٢؛ حيث ارتفع دخل التدريس والبحث والسكن، الذي كان يمثل ٣٩٪ من إجمالي الدخل في ٢٠٢١-٢٢، بنسبة ٢٨٪ إلى ٢٢٨ مليون جنيه إسترليني، وشكلت التبرعات والهبات (١١٨ مليون جنيه إسترليني)، إلى جانب دخل الاستثمار (١٨١ مليون جنيه إسترليني) نسبة ٥١٪ من إجمالي الإيرادات (University of oxford, 2023).

ولعل ما يميز جامعة أكسفورد هو وجود إطار حوكمة الاستثمارات بها على الموقع الرسمي للجامعة، ويتكون هيكل حوكمة الاستثمار بجامعة أكسفورد مما يلي:

- **مجلس الجامعة:** وهو الوصي على استثمارات الجامعة وملزم بواجباته الائتمانية لضمان إدارة الاستثمارات وفقًا لأهداف الجامعة، ويفوض المجلس الإشراف الإستراتيجي والإشراف على استثماراته إلى لجنة الاستثمار؛ باستثناء الحالات التي تكون فيها الاستثمارات من مسؤولية اللجنة المالية أو الهيئات الأخرى؛ وتلك التي تحتفظ بها الجمعيات أو مطبعة جامعة أكسفورد (OUP)، وتتمثل المسؤوليات الرئيسة للمجلس في تحديد أهداف الاستثمار المناسبة على النحو الذي تنصح به لجنة الاستثمار (University of oxford, 2021).
- **لجنة الاستثمار:** وتعتبر لجنة الاستثمار هي المسؤولة عن إدارة الأصول الاستثمارية لجامعة أكسفورد، وتتفرع من هذه اللجنة لجنتان فرعيتان هما لجنة تقييم الاستثمار، واللجنة الفرعية لمراجعة الاعتبارات الأخلاقية للاستثمار، وتعمل لجنة الاستثمار على وضع السياسات والأهداف والمبادئ التوجيهية، ولكنها لا تتخذ قرارات استثمارية فردية (University of oxford, 2022).
- **إدارة الأوقاف بجامعة أكسفورد:** تعتبر شركة OU Endowment (Management) شركة تابعة للتشغيل التجاري لجامعة أكسفورد، وهي شركة مرخصة ومنظمة من قبل هيئة السلوك المالي كما تعتبر مدير صندوق استثمار بديل بموجب توجيه مديري صناديق الاستثمار البديلة

(AIFMD)، وتتكون شركة (OUem) من مجلس إدارة ولجنتين فرعيتين للتدقيق وإدارة المخاطر والمكافآت(University of oxford, 2021).

وتلتزم الجامعة بالكشف علنًا عن سياستها الاستثمارية، وكيفية إدارتها لأصولها الاستثمارية، وتحديد أهداف الاستثمار والعمليات ذات الصلة بالاستدامة المالية، كما تلتزم بنشر تقارير الاستثمار السنوي، التي تعدها لجنة الاستثمار بالجامعة مع ضمان أن يكون جميع أعضاء اللجنة من ذوي الخبرة والاختصاص في الاستثمار وإدارته (Oxford University,2021).

٤- كفاءة الاستثمار:

تشير كفاءة الاستثمار إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى عائد ممكن من مواردها المتاحة، من خلال إدارة فعالة تضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية، بما يُعزز الأداء ويحقق الأهداف بأقل تكلفة (أحمد، ٢٠١٩). وتُقاس الكفاءة بنسبة المخرجات إلى المدخلات، أو بالعائد الصافي مقارنة بالتكلفة، مع مراعاة جودة الأداء وملاءمته لمتطلبات السوق.

وفي الجامعات؛ تتجلى كفاءة الاستثمار في قدرة المؤسسة على توجيه مواردها نحو أنشطة تدر دخلًا مستدامًا، وتُعزز مكانتها الأكاديمية، وتُحقق الاستقلال المالي. كما ترتبط بالكفاءة الإدارية في تخصيص الموارد، واستغلال الفرص، والتخطيط المالي الإستراتيجي (السعدني، ٢٠٢٠).

ويرى باحثون من الاتجاهات المحاسبية أن كفاءة الاستثمار تتعلق بتعظيم القيمة المالية، وتقليل المخاطر، وتحقيق نمو مستدام عبر استغلال الفرص ذات الجدوى (سنبل، ٢٠١٤؛ فرحان وحسون، ٢٠٢٢)، وهو ما يُعد منسجمًا مع توجه الدراسة الحالية في اعتماد الكفاءة معيارًا لتحقيق الاستدامة والعائد المؤسسي والاجتماعي.

ومما سبق يتضح أن كفاءة الاستثمار الجامعي تمثل خيارًا استراتيجيًا تفرضه التحولات الوطنية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، خاصة بعد إطلاق رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي أكدت ضرورة تنويع مصادر التمويل وتقليل الاعتماد على الدعم الحكومي, وقد أتاح نظام الجامعات الجديد (١٤٤١هـ) إطارًا تنظيميًا يعزز

استقلالية الجامعات، ويمكّنها من تأسيس كيانات استثمارية، وتنمية أوقافها، واستغلال أصولها بمرونة أكبر.

إن الاتجاه نحو الاستثمار في الجامعات السعودية لم يعد ترفًا إداريًا أو خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة مؤسسية، تتطلب تفعيل مبادئ الحوكمة، ورفع كفاءة القيادات الإدارية، وتكامل الأدوار بين القطاعات المختلفة، بما يُسهم في تعزيز الاستقلال المالي، والمشاركة الفاعلة في الاقتصاد الوطني.

ب. الحوكمة:

شهدت الجامعات تحولات جذرية نتيجة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وظهور العولمة، والأزمات المالية المتكررة، ما دفع إلى تقليص الدعم الحكومي، وإفساح المجال أمام مشاركة القطاع الخاص في تمويل الجامعات، وقد أسهمت هذه العوامل في إعادة النظر في نظم الإدارة الجامعية، وأبرزت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة لتحقيق التوازن بين الاستقلالية والمساءلة (علام، ٢٠١٥).

وتُعد الحوكمة إطارًا تنظيميًا يُعنى بتوجيه الأنشطة الجامعية، وإدارة الكليات والمعاهد، ومتابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، كما تسهم في مكافحة الفساد الإداري والمالي، وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي (الفوزان، ٢٠١٧) ، ويُنظر إلى الحوكمة أيضًا كشرط رئيس لتحقيق الاستدامة المالية، كونها تعزز ثقة المستثمرين، وتوفر بيئة شفافة تتسم بالعدالة والرقابة والمساءلة (طيب، ٢٠١٨؛ عيد، ٢٠١٧).

وعلى مستوى إدارة الموارد، تلعب الحوكمة دورًا محوريًا في تنظيم العلاقة بين مختلف مكونات المؤسسة الجامعية؛ من خلال وضع معايير واضحة للمساءلة، وتحديد المسؤوليات، وتفعيل أدوات الرقابة، بما يضمن سلامة الإنفاق وتحقيق الكفاءة في استثمار الأصول الجامعية (البلوي، ٢٠٢٠).

١- مفهوم الحوكمة:

تعددت تعريفات الحوكمة في الأدبيات الإدارية، إذ تُعرّفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة

بها"(عبدالعزيز، ٢٠١٢: ٧)، بينما تنظر إليها بعض الاتجاهات على أنها " نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء"(الشميلي، ٢٠١٧: ١٩٣)، وفي السياق الجامعي تُعرّف الحوكمة بأنها"طريقة لتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية، وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي بهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة، مما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة"(الدهدار، ٢٠١٧: ٦٧)، كما تشير حوكمة الجامعات إلى: "مجموعة من المبادئ التي تشمل: القوانين واللوائح والشفافية والإفصاح والمحاسبة والمساءلة، والاهتمام بحقوق جميع المستفيدين، ومسؤوليات مجلس الإدارة، والحرية الأكاديمية في الجامعات التي تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية" (Al hila et. al.,2018: 40).

وبناءً على ما سبق، يمكن تأطير الحوكمة الجامعية بوصفها نظامًا إداريًا تنظيميًا يُعنى بإدارة الجامعة وفقًا لمبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة، لضمان الاستخدام الرشيد للموارد وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بفعالية.

٢- أهمية الحوكمة:

تتمثل أهمية الحوكمة الجامعية في الأثر الإيجابي لتطبيقها على الأداء المؤسسي، والاستقلالية الإدارية، وتعزيز الشفافية والمساءلة؛ إذ تُسهم الحوكمة في تمكين الجامعات من اتخاذ قراراتها الإستراتيجية عبر مجالس وهيئات إدارية فاعلة، وضمان حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة دون تمييز (العريني، ٢٠١٤)، كما تُعد أداة فاعلة للحد من الفساد المالي والإداري، وتعزيز العدالة في توزيع الموارد وتخصيصها (حماد، ٢٠١٠).

وتؤثر الحوكمة كذلك في رفع كفاءة أداء العاملين، وتعزيز ثقة المستفيدين؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحسين سمعة الجامعة، وزيادة قدرتها على جذب الاستثمارات

المحلية والأجنبية، نتيجة ارتفاع مستوى الموثوقية والشفافية في إدارتها (البرواري وإبراهيم، ٢٠٢٢).

ومن جهة أخرى، تسهم الحوكمة في تمكين الجامعات من الانفتاح على الأسواق المحلية والعالمية، وتخفيض تكاليف التمويل، وتقليل مخاطر الأزمات المالية، كما تعزز من دور الجامعة في خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته التنموية (الهباش، ٢٠٢٢).

٣- مبادئ الحوكمة:

تستند الحوكمة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن تحقيق الشفافية، والمساءلة، والعدالة في إدارة المؤسسات. وقد تباينت إسهامات الباحثين في تحديد هذه المبادئ، إلا أن هناك توافقًا عامًّا حول عدد من الركائز الجوهرية، أهمها:

أ- **المساءلة:(Accountability)**: تُعد المساءلة من أهم متطلبات الحوكمة، حيث تُلزم المؤسسات بتحديد مسؤولياتها بوضوح أمام جميع الأطراف ذات العلاقة، سواء داخليًا أو خارجيًا، وتوفير قنوات واضحة للمساءلة القانونية والمالية والإدارية(Sabandar et al., 2018 ؛ الحوامدة، ٢٠٢١).

ب- **المشاركة:(Participation)**: تُشير إلى توزيع المسؤوليات بشكل عادل بين مجلس الإدارة وأصحاب العلاقة، بما يضمن انخراط الفاعلين في رسم السياسات، وتحديد الأولويات، واتخاذ القرارات التنفيذية والمالية (الدهدار، ٢٠١٧؛ الحوامدة، ٢٠٢١).

ت- **الشفافية:(Transparency)**: ويُقصد بمبدأ الشفافية أن تكون المعلومات متاحة للمستفيدين وأصحاب المصلحة، ويمكن الوصول إليها مباشرة، ويتطلب تعزيز الشفافية المؤسسية أن يتمتع أصحاب المصلحة بسهولة الوصول إلى المعلومات حول كيفية تنظيم الإدارة واتخاذ القرارات.

ث- **سيادة القانون(Rule of Law)**: تتطلب الحوكمة وجود إطار قانوني عادل وفعّال يضمن تطبيق القوانين واللوائح على الجميع، مع احترام حقوق جميع الفئات، والتزام جميع الأطراف بالقوانين الحاكمة (Sabandar et al., 2018).

ج- **العدالة:(Justice)**: تعني ضمان المساواة في المعاملة، وتمكين الجميع من الوصول إلى حقوقهم، كما تُعد العدالة مبدأً تنظيميًا يعكس النزاهة المؤسسية في القرارات والمعاملات (الهباش، ٢٠٢٢).

ح- **المسؤولية الاجتماعية:(Social Responsibility)**: تشمل التزام المؤسسات بتقديم الدعم للمجتمع، وتعزيز الرفاهية العامة ضمن خططها الإستراتيجية، في إطار من التفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة بها (الحوامدة، ٢٠١٧).

وبناءً عليه، تُعد الشفافية، والعدالة، والمساءلة، والمشاركة، ونزاهة القوانين، من المبادئ الجوهرية التي تُعزز ثقة المجتمع بالجامعات، وتسهم في جذب الاستثمارات من خلال بناء بيئة مؤسسية تقوم على الانضباط والموثوقية.

٤- ملامح الحوكمة وفقًا لرؤية المملكة ٢٠٣٠و نظام الجامعات الجديد:

أولت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ أهمية بالغة لتطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع الحكومي، بما في ذلك الجامعات، باعتبارها أداة أساسية لتحقيق الجودة، والشفافية، والاستدامة، وقد نصّت الرؤية على أن الأداء المؤسسي لا يمكن أن يرتقي دون وجود نظم واضحة للتقييم والمساءلة، ولا يمكن تحقيق التنمية المستدامة دون التزام بمعايير العدالة والنزاهة والشفافية (باسعيد، ٢٠١٩).

وفي هذا السياق، أُطلق برنامج خاص لتعزيز حوكمة العمل الحكومي، وتم تطوير "إطار الحوكمة" من خلال مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، بهدف توحيد الجهود، وتطبيق النموذج الفعّال للحوكمة، خاصة في الوزارات ومؤسسات التعليم العالي، بما يسهم في تحقيق الرقابة والتوجيه ورفع كفاءة الأداء (البلوي، ٢٠٢١).

وينسجم نظام الجامعات الجديد (١٤٤١هـ) مع توجهات الرؤية، إذ يمنح الجامعات استقلالية إدارية ومالية، ويُلزمها بتطوير لوائحها وفق إمكاناتها، ويُشجّعها على بناء هياكل حوكمية متينة من خلال إنشاء مجالس أمناء يُشكّل بعض أعضائها من خارج الجامعة، لتوفير إشراف محايد وفعّال (النايف، ٢٠٢٠؛ الصالح، ٢٠١٩).

ويتولى مجلس الأمناء مسؤولية حوكمة الشؤون الأكاديمية والإدارية والمالية، بما

يضمن جودة التعليم واستمرارية تطويره، كما يشرف على ترشيح قيادات الجامعة (عبدالجليل، ٢٠٢١).

وقد حدد نظام الجامعات الجديد الأدوار الحوكمية لكل من: مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، ورئيس الجامعة، حيث نصّت المادة الخامسة على أن "يتولى حوكمة وإدارة وتصريف شؤون الجامعة كل من مجلس الأمناء ومجلس الجامعة ورئيس الجامعة" (وزارة التعليم، ١٤٤١هـ).

وبذلك، يتّضح التوافق بين رؤية المملكة ٢٠٣٠ والنظام الجديد في ترسيخ ممارسات الحوكمة كوسيلة أساسية لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز، وتعزيز جودة التعليم العالي في المملكة.

٥- الحوكمة وكفاءة الاستثمار:

للحوكمة دور هام في جذب الاستثمارات؛ حيث أكدت تقارير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية(UNTCTAD) أن أساس جذب الاستثمارات الأجنبية ودعم المؤسسات الوطنية على المنافسة والاستثمار يكمن في وجود التنظيمات الإدارية اللازمة كالحوكمة، حيث إن المستثمرين سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي قبل أن يقدم على استثمار أمواله في مؤسسة ما، فإنه يتأكد من وجود مثل هذه التنظيمات الإدارية من عدمه، وتبرز أهمية الحوكمة في رفع كفاءة الاستثمار في الجامعات من خلال ما يلي: أن تطبيق الجامعات لنظام الحوكمة يسهم في زيادة ثقة المستثمرين فيها، وزيادة تدفق الأموال في الجامعة، إضافة إلى أن الحوكمة تزود الجامعات بأفراد مؤهلين لاتخاذ القرارات الرشيدة (برحايلي وعياش، ٢٠١٨).

وحتى تتمكن الجامعات من الاستفادة من مميزات حوكمة الاستثمار ورفع كفاءته فإن ذلك يتطلب أن تتبع إدارة الجامعة مجموعة من الآليات التي ترتبط بمبادئ الحوكمة المتمثلة في (الشفافية- المساءلة- المسؤولية- المشاركة) وهي: الكشف عن معايير وآليات المساءلة الإدارية على موقع الجامعة الإلكتروني، والإفصاح عن الأصول التي تمتلكها الجامعة وقيمتها الحقيقية، والمبادئ التي تلتزم بها الجامعة في إدارة الاستثمار، إضافة إلى نشر التقارير الختامية لمنجزات الاستثمار على الموقع الإلكتروني، وتوفير أدلة توضح للمستفيدين عقود الاستثمار،

وسياسة الجامعة في منح الفرص الاستثمارية للمستثمرين، ووفقًا لمبدأ المساءلة ينبغي أن تلتزم الجامعة بتبني نظام حوكمة لمراجعة إدارة المخاطر الاستثمارية، وتوفير مدققين خارجيين مستقلين لمتابعة الاستثمار، كذلك ينبغي توفير قنوات اتصال خاصة للكشف عن أي فساد في الاستثمار، وفي ضوء مبدأ المسؤولية فمن الضروري أن تلتزم الجامعة باتخاذ القرارات الاستثمارية وفق أولوياتها واحتياجاتها، والاهتمام بتنمية مهارات موظفي إدارات الاستثمار، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية عند الاستثمار مع القطاع الخاص، ولتحقيق حوكمة الاستثمار وفقًا لمبدأ المشاركة فإن ذلك يتطلب أن تتساوى فرص المشاركة في اتخاذ قرارات الاستثمار بين الهيئتين الأكاديمية والإدارية، وأن يتم تحديد الخدمات البحثية التي تقدمها الجامعة من قبل إدارة الجامعة وبالتعاون مع عمادة البحث العلمي، كذلك ينبغي مشاركة مجالس الكليات في تحديد رسوم البرامج الدراسية (البلوي، ٢٠٢١).

وبذلك، فإن تطبيق حوكمة فعالة في إدارة الاستثمار يُسهم في تعظيم العوائد، وتقليل المخاطر، وتعزيز ثقة المجتمع والمستثمرين، ما يدعم الاستقلال المالي للجامعات ويدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

ج. واقع إدارة الاستثمار ومعوقاته في الجامعات السعودية:

أدركت الجامعات السعودية في السنوات الأخيرة أهمية الاستثمار كمصدر حيوي لتحقيق الاستدامة المالية، لا سيما في ظل التحولات التي فرضها نظام الجامعات الجديد، الذي منحها مساحة أكبر من الاستقلالية وفتح المجال لتنويع مصادر التمويل، وقد بادرت العديد من الجامعات إلى إنشاء إدارات متخصصة في الاستثمار، باعتبارها وحدات استراتيجية تُعنى بتوجيه الخطط الاستثمارية وتنفيذها، وإدارة الأصول المادية والمالية والبشرية، بما يتوافق مع الأنظمة واللوائح المعتمدة، لضمان تحقيق منافع اقتصادية مستدامة (الجاسر، ٢٠٢٢).

وتضطلع هذه الإدارات بعدد من المهام الرئيسة، من أبرزها: إعداد دراسات الجدوى للمشاريع الاستثمارية، توجيه استثمارات الجامعة بما يحقق أهدافها التنموية، ومتابعة التقارير المالية الخاصة بالعوائد الاستثمارية.

وتسعى هذه الإدارات إلى ربط الخطط الاستثمارية بأولويات الجامعة الأكاديمية والبحثية، بما يعزز كفاءة استغلال الموارد ويخفض من معدلات الهدر (الذيابي، ٢٠٢١).

وعلى الرغم من هذه التوجهات الإيجابية، إلا أن الجامعات السعودية لا تزال تواجه العديد من المعوقات التي تحدّ من فعالية الاستثمار الجامعي، وتُقيّد فرص تعظيم أثره، ومن أبرز هذه المعوقات: ضعف مشاركة القطاع الخاص نتيجة لجمود الأنظمة المنظمة لمساهماته، وغياب الربط الفعّال بين مخرجات البحوث الجامعية واحتياجات القطاعات الإنتاجية، ما يحدّ من إمكانية تحويل البحوث إلى مشاريع تطبيقية ذات عائد مالي, كما تعاني بعض الجامعات من قصور في كفاءة القيادات الإدارية بمجال الاستثمار والتسويق، وغياب الحوافز التشجيعية لأعضاء هيئة التدريس لإنتاج بحوث ذات جدوى اقتصادية, كذلك، تُظهر الجامعات ضعفًا في آليات التواصل الإعلامي التي تُبرز جهودها في مجال الشراكات مع القطاع الخاص، بالإضافة إلى محدودية قنوات الاتصال المباشر مع مؤسسات المجتمع المحلي, ومن جانب آخر، يظل التعاون الدولي مع الجامعات العالمية المتقدمة في هذا المجال محدودًا، إلى جانب غياب حوافز مؤثرة تشجع الشركات والمؤسسات الوطنية على الاستثمار في البيئة الجامعية(الماجد، ٢٠١٨؛ الفراج، ٢٠٢٠؛ البلوي، ٢٠٢١؛ العامري، ٢٠٢٢).

إن استعراض واقع إدارة الاستثمار في الجامعات السعودية، وما يحيط به من معوقات تنظيمية وإدارية وبحثية؛ يُبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تستقصي مدى كفاءة الاستثمار الجامعي في ضوء مبادئ الحوكمة، وتُسلّط الضوء على واقع الممارسات الحالية، وتحديات التنفيذ، وفرص التطوير.

وعليه، فإن الجزء الميداني من هذه الدراسة يأتي استجابة لهذه الضرورة؛ من خلال تصميم أدوات بحثية موجهة لذوي العلاقة في الجامعات السعودية بهدف تحليل الواقع بصورة أعمق، وبلورة مقترحات عملية تسهم في رفع كفاءة الاستثمار وتعزيز دوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي.

ثانياً: الدراسات السابقة:

في هذا الجزء يتم عرض الدراسات السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة وأبعادها؛ وقد تم ترتيب الدراسات في كل قسم من الأقدم إلى الأحدث.

أ. دراسات تتعلق بالاستثمار كمصدر لتمويل الجامعات:

استهدفت دراسة عبد الحافظ وسعد (٢٠١٨) إيجاد مصادر تمويلية واستثمارية غير تقليدية لجامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية؛ ولتحقيق تلك الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي طُبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الملك خالد في أبها، وأشارت الدراسة إلى أهمية وضع إستراتيجية تمويلية واستثمارية لإدارة الاستثمار حتى يتم تطوير التمويل في جامعة الملك خالد.

وركزت دراسة تشيو (Qiu, 2018) على تحديد العلاقة بين الاستثمار المالي والنمو الاقتصادي للتعليم العالي في مقاطعة فوجيان ما بين عامي ٢٠٠٠ – ٢٠١٥، وقد تبنت الدراسة المنهج التحليلي القائم على تحليل الارتباط على السلسلة الزمنية للمدخلات المالية للتعليم العالي والنمو الاقتصادي، واختبار استقرار التسلسل وتحليل التكامل المشترك، ونموذجًا لتصحيح الخطأ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: هناك علاقة تكامل مشترك طويلة الأمد بين الاستثمار المالي والنمو الاقتصادي للتعليم العالي.

وهدفت دراسة القرني والعبيري (٢٠٢٠) إلى الكشف عن المخاطر التي يمكن أن تواجه الجامعات في سبيل سعيها نحو تحقيق تمويل ذاتي من عوائدها الاستثمارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه النوعي في جمع البيانات وتحليلها وفق النظرية المجذرة، ولجمع البيانات تم تطوير المقابلة (شبه المقننة) التي تم تطبيقها على خبراء الإدارة التربوية والتخطيط واقتصاديات التعليم في الجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن من أبرز الحلول التي يمكن أن تنتهجها الجامعات السعودية لمواجهة تحديات التحول نحو الاستثمار هو بناء خطة إستراتيجية استثمارية تأخذ في الاعتبار كفاءة إدارة الاستثمار.

وهدفت دراسة الذيابي (٢٠٢١) إلى تقديم تصور مقترح لإدارة استثمارات الأوقاف بالجامعات السعودية في ضوء الاستدامة المالية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج المختلط (التفسيري المتتابع)، وجمع البيانات من خلال أداتي الاستبانة والمقابلة شبه المقننة؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية من عمداء الكليات والعمادات المساندة، وقيادات الأوقاف في ثلاث جامعات سعودية (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن)، وخلصت الدراسة إلى أن واقع إدارة استثمارات الأوقاف بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد الاستدامة المالية جاء بدرجة منخفضة؛ حيث جاء ترتيب الأبعاد تصاعديًا (التخطيط الإستراتيجي، الكفاءة المهنية للموارد البشرية، الإدارة المالية الفعّالة، تنويع مصادر التمويل، تنويع الاستثمار).

أما دراسة بام ويينلي (Pham & Yenle, 2021) فهدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في أداء إدارة الاستثمار العامة في الجامعات العامة الفيتنامية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال توزيع استبانة على مديري إدارات الاستثمار العام في الجامعات، واستنتجت الدراسة أن الإجراءات الإدارية والأحكام القانونية تؤثر في إدارة الاستثمار العام في الجامعات المستقلة.

ب. دراسات تتعلق بالحوكمة:

أجرى الشمري (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق مؤشراتها في الجامعات السعودية، وقد استخدمت المنهج الوصفي الذي اعتمد تحليل نظام التعليم العالي والجامعات، كذلك تحليل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، إضافة إلى الملاحظة المباشرة للواقع الإداري المطبق في الجامعات، مدعومًا بنتائج الدراسات والبحوث التي ارتبطت بموضوع هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من تبلور مفهوم حوكمة الجامعات إلا أنه لازالت هناك مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية، كما توصلت إلى أنه هناك اتفاق على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة لتحقيق الريادة العالمية للجامعات والكفاءة والفاعلية الإدارية المنشودة.

كما هدفت دراسة المفيز (٢٠١٨) إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات فيها، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبناء استبانة وتوزيعها على أعضاء مجالس الجامعات السعودية الحكومية (جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، وجامعة حائل)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مجالات الحوكمة كان متوسطًا، وأن موافقة عينة الدراسة على معوقات تطبيق الحوكمة كان عاليًا، وقد مثلت المركزية، وتدني مستوى الحرية الأكاديمية، أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية.

وهدفت دراسة الأهيلا وآخرين (AL Ahila et al. , 2018) إلى تحديد دور الحوكمة الجامعية في تعزيز الشراكة مع المؤسسات المجتمعية في قطاع غزة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٢٨) موظف في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة فلسطين، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة بجميع أبعادها وتعزيز الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المدني.

وركزت دراسة نيقارا وبورنامساري (Negara and Purnamasari, 2018) على التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في إدارة أصول الجامعات الجديدة ، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي؛ وتم جمع البيانات باستخدام أساليب (المقابلة– الملاحظة) مع موظفي الجامعة المسؤولين عن إدارة الأصول، ووحدة الشؤون العامة والمرافق في واحدة من الجامعات الحكومية المنشأة حديثا في يوجياكارتا، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية، وأن الجامعات الجديدة قد قامت بتطبيق مبادئ الحوكمة إلا أنه لا يزال هناك عقبات تحول دون تطبيق الحوكمة الرشيدة في تلك الجامعات.

وهدفت دراسة أشسيفا وعلي (Ashsifa & Ali, 2019) إلى التعرف على تأثير حوكمة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على تحسين أداء تقنية المعلومات والأداء

التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي وذلك بإجراء دراسة حالة على واحدة من أكبر جامعات إندونيسيا، كما تم مراجعة المستندات، وإجراء المقابلات مع مديري الإدارات المالية، ومديري الموارد ونظم المعلومات ونائب رئيس الجامعة ووكلاء الكليات، وأبرزت نتائج الدراسة أن حوكمة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات تسهم في تحسين أداء تقنية المعلومات والأداء التنظيمي.

وسعت دراسة البلوي (٢٠٢٠) إلى التعرف على واقع تطبيق الجامعات السعودية لمبادئ حوكمة التمويل، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الجامعات، وتوصلت إلى أن واقع ممارسة حوكمة التمويل بالجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة البلوي (٢٠٢١) إلى تقديم تصور مقترح لحوكمة الاستثمار في الجامعات السعودية، من خلال التعرف على المتطلبات الإدارية والمادية والبشرية لأبعاد الحوكمة (الشفافية والمساءلة والمسؤولية والمشاركة) في الاستثمار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي؛ من خلال تطبيق الاستبانة على جميع القيادات الأكاديمية وإداريي الاستثمار في كل من (جامعة أم القرى، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك سعود)، والبالغ عددهم (١٦٣)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات حوكمة الاستثمار بالجامعات السعودية بدرجة عالية؛ حيث جاء بُعد المتطلبات الإدارية أولًا، يليه بُعد المتطلبات البشرية، وأخيرًا بعد المتطلبات المادية، وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم تصور مقترح لحوكمة الاستثمار في الجامعات السعودية.

واستهدفت دراسة كاريوكي وآخرين (Kariuki et al., 2021) تحديد تأثير حوكمة الشركات في أداء الجامعات الحكومية في كينيا، ولتحقيق هدف الدراسة، تم الاستناد إلى تصميم بحث مختلط، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم تطبيقها على (٢٣٤) من قادة الجامعات، وكشفت النتائج أن حوكمة الشركات كان لها تأثير كبير في أداء الجامعات العامة في كينيا، وأن أن الالتزام بممارسات حوكمة

الشركات الجيدة هي إستراتيجيات أساسية يمكن للجامعات العامة استخدامها في سعيها لتحسين أدائها.

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب أساسية؛ فقد أسهمت في تأكيد أهمية المشكلة البحثية وتعزيز مبرراتها، كما وفّرت إطارًا معرفيًا ساعد في إثراء الخلفية النظرية للدراسة. وبالإضافة إلى ذلك، شكّلت هذه الدراسات مرجعية علمية فاعلة في تصميم أدوات الدراسة، وتوجيه بنائها بما يتناسب مع أهداف البحث. كما ساعدت توصياتها في صقل توجه الدراسة الحالية والمساهمة في تحديد عنوانها وصياغته بشكل علمي دقيق.

وتتميز الدراسة الحالية في تناولها لمتغيري كفاءة الاستثمار والحوكمة ؛ حيث تقدم إستراتيجية مقترحة لتطوير كفاءة الاستثمار في الجامعات السعودية في ضوء الحوكمة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولًا: منهج الدراسة: تم استخدام المنهج المختلط (Mix Method) الذي يتضمن جمع بيانات كمية ونوعية ودمجها من خلال استخدام تصاميم بحثية متمايزة، فهو منهج يمزج بين منهجي البحث الكمي والنوعي والبيانات الخاصة بكل منهما في دراسة واحدة (Creswell, 2018)، وتم الاعتماد على التصميم التفسيري التتابعي وفيه يتم جمع البيانات الكمية أولًا وتحليلها، ثم بعد ذلك تُبنى المرحلة النوعية من الدراسة لشرح النتائج الكمية (السلمي، ٢٠١٩).

ثانياً: أدوات ومجتمع الدراسة: اعتمدت الدراسة على منهج البحث المختلط (الكمّي والكيفي) لجمع البيانات بشكل شامل وموثوق؛ ففي المرحلة الأولى، تم استخدام الاستبانة بوصفها أداة للقياس الكمي، وطبّقت على عينة مكونة من (٤٦٥) فردًا من القيادات الأكاديمية، شملت: وكلاء الجامعات، عمداء الكليات والعمادات، رؤساء الأقسام، إضافة إلى منسوبي إدارات الاستثمار في ثلاث جامعات سعودية: جامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالدمام.

أما المرحلة الثانية، فقد شملت استخدام المقابلات شبه المقننة مع (٩) من القيادات الأكاديمية الذين لديهم خبرة مباشرة في مجال الاستثمار الجامعي، أو يمتلكون مؤهلات في الإدارة التربوية أو المالية. وهدفت هذه المرحلة إلى تعميق الفهم للظاهرة محل الدراسة، والتحقق من نتائج البيانات الكمية، بما يعزز الشمولية والمصداقية من خلال تنويع أدوات جمع البيانات.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة وتفسير النتائج

يتناول هذا الفصل عرض ومناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الكمية والكيفية، وفيما يلي توضيح ذلك:

إجابة سؤال الدراسة الثاني:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني ونصه: "ما درجة تحقيق كفاءة الاستثمار بالجامعات السعودية في ضوء الحوكمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ومنسوبي إدارات الاستثمار؟"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور وترتيبها تنازليًا.

جدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق كفاءة الاستثمار بالجامعات السعودية في ضوء مرتكز الحوكمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ومنسوبي إدارات الاستثمار

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٠	تقيم إدارة الجامعة أداء إدارة الاستثمار باستمرار.	٢.٨٠	١.١٨	متوسطة
٢	٨	تتخذ الجامعة القرارات الاستثمارية وفقًا لأولوياتها.	٢.٧٨	١.١٧	متوسطة
٣	١١	تشارك مجالس الكليات في تحديد رسوم البرامج الأكاديمية.	٢.٧٧	١.١٧	متوسطة
٤	٩	يحدد الهيكل التنظيمي لإدارة الاستثمار في الجامعة المسؤوليات	٢.٧٦	١.١٧	متوسطة

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		بشكل دقيق.			
٥	٢	تستقطب الجامعة ممثلين من القطاع الخاص في اللجان المسؤولة عن الاستثمار في الجامعة.	٢.٧٣	١.١٢	متوسطة
٦	٣	توضح إدارة الجامعة المعايير المتبعة للمساءلة الإدارية في الاستثمار بالجامعة على الموقع الرسمي لها.	٢.٧٢	١.١١	متوسطة
٧	٧	تعتمد الجامعة على نظام محاسبي يضمن تفعيل عملية اتخاذ القرار الاستثماري بفعالية عالية.	٢.٧١	١.١٢	متوسطة
٨	١	تستقطب الجامعة ممثلين من مؤسسات المجتمع المدني في اللجان المسؤولة عن الاستثمار في الجامعة.	٢.٧٠	١.١٢	متوسطة
٩	٤	تعلن الجامعة عن سياستها الاستثمارية في منح الفرص للمستثمرين.	٢.٦٦	١.١١	متوسطة
١٠	٥	تعلن إدارة الجامعة سنويا عن التغيرات في قيمة الأصول التي تمتلكها.	٢.٦٣	١.١٤	متوسطة
١١	٦	تنشر إدارة الجامعة التقارير الختامية لمنجزات الاستثمار على الموقع الرسمي للجامعة.	٢.٥٧	١.١٣	منخفضة

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المتوسط العام			٢.٧١	١.٠٧	متوسطة

يشير الجدول (١) إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة تحقيق كفاءة الاستثمار بالجامعات السعودية في ضوء مرتكز الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٢.٧١)؛ وهي دون المستوى المأمول مما يؤكد ضرورة زيادة اهتمام الجامعات بالحوكمة وخاصة في مجال الاستثمار، لاسيما مع توجه رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ونظام الجامعات الجديد إلى تأكيد تطبيق الحوكمة في الجامعات، إضافة إلى أن الجامعات الآن اتجهت نحو تنويع مصادر تمويلها والاعتماد على التمويل الذاتي، فالحوكمة تعتبر أحد الأساسيات التي تجذب المستثمرين للاستثمار في الجامعات؛ فهي تزيد ثقة المستثمرين وتحفزهم لاستثمار أموالهم في الجامعات، وذلك لوجود أنظمة المحاسبة والشفافية إضافة إلى ضمان حق المستثمرين وأصحاب المصلحة، والجدير بالذكر أن الحوكمة تسهم في تحقيق الريادة العالمية للجامعات والكفاءة والفاعلية الإدارية المنشودة كما أشارت إلى ذلك دراسة الشمري (٢٠١٨)، كما أنها تعزز الشراكة بين الجامعات والمجتمع المحلي وهذا ما أكدته دراسة الاهيلا وآخرين (ALAhila et al., 2018).

وحصلت العبارة (١٠) التي نصها "تقيّم إدارة الجامعة أداء إدارة الاستثمار باستمرار" على الترتيب الأول من بين عبارات البعد؛ حيث جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢.٨٠)؛ وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك الجامعات لأهمية الاستثمار وإدارته، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع دراسة البلوي (٢٠٢١) التي أظهرت أن موافقة أفراد عينة الدراسة على متابعة إدارة الجامعة باستمرار أداء ونتائج العاملين في إدارة الاستثمار جاءت بدرجة متوسطة.

ومن جهة أخرى حصلت العبارة (٦) التي نصها "تنشر إدارة الجامعة التقارير الختامية لمنجزات الاستثمار على الموقع الرسمي للجامعة" على الترتيب الأخير بين عبارات البعد؛ حيث جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (٢.٥٧)؛ ولعل سبب ظهور هذه النتيجة إلى أن التوجه

الاستثماري للجامعات مازال في بداياته الأمر الذي يشير إلى أنه ربما لم تصل الجامعات إلى المرحلة التي تمكنها من نشر تقارير إنجازاتها على الموقع الرسمي، لاسيما أن نشر تلك المنجزات قد تؤثر في جذب المستثمرين وثقتهم بكفاءة الجامعة، وهذا ما اتفق عليه أفراد عينة المقابلة حيث أشار كلٌّ من (س١) و(س٢) و(س٤) إلى أنه لا يوجد لوائح تلزم الجامعات نشر تقارير ومنجزات الاستثمار، واتفق كلٌّ من (ع١) و(ع٢) و(ف١) و(س٣) على أن السبب في هذه النتيجة يعود إلى أن نتائج الاستثمار قد تكون ضعيفة أو غير مشجعة، وأن الجامعات لم تصل لمرحلة النجاحات في الاستثمار، كما اتجه كلٌّ من (ع١) و(ف١) و(ف٣) إلى أن الجامعات قد تعتبر نشر مثل هذه التقارير يضر بها بشكل أو بآخر، وأضاف (س١) "يجب أن يكون هناك مادة تنص على الإلزام بتقارير دورية أو فصلية عن عمليات الاستثمار بسبب وجود مستفيدين"، وفي السياق ذاته أكد (ع١) أن "النشر والإفصاح يعزز مكانة الجامعة ويعزز الثقة فيها مع أي شركاء يستثمرون معها".

وتراوحت المتوسطات الحسابية لبقية عبارات البعد بين (٢.٧٨) و(٢.٦٣) وبدرجة موافقة متوسطة.

وتتفق نتيجة هذا البعد بشكل جزئي مع دراسة البلوي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة حوكمة التمويل بالجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع دراسة المفيز (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق مجالات الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية كان متوسطًا؛ ولعل السبب في اتفاق الدراسات على أن تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية لازال متوسطًا إلى ما أكدته كل من دراسة (Negara and Purnamasarim 2018) ودراسة الشمري (٢٠١٨) إلى أنه الجامعات لازالت تواجه بعض العقبات التي تحول دون تطبيقها للحوكمة الرشيدة.

إجابة سؤال الدراسة الثالث:

للإجابة على سؤال الدراسة الثالث" :ما الفرص لدى الجامعات السعودية لتطوير كفاءة الاستثمار في ضوء الحوكمة من وجهة نظر الخبراء؟"، تم إعداد أداة مقابلة موجهة لعينة من (٩) خبراء من القيادات الأكاديمية في ثلاث جامعات سعودية:

جامعة الملك سعود بالرياض، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالدمام، ممن لديهم خبرة مباشرة في مجال الاستثمار الجامعي أو مؤهلات علمية في الإدارة أو الاقتصاد.

وقد كشفت نتائج المقابلات عن توافق واسع بين أفراد العينة حول أهمية الحوكمة كمرتكز رئيس لتعزيز ثقة المستثمرين، ورفع كفاءة الاستثمار في الجامعات السعودية. وتم تحديد عدد من الفرص التي يمكن للجامعات استثمارها في هذا السياق، أبرزها:

- **التحرر من البيروقراطية** وتبسيط الإجراءات الاستثمارية.
- **توفير إطار حوكمي واضح** من خلال وجود أدلة تنظيمية وإجراءات شفافة، وهو ما اعتبره أحد المشاركين (س١) شرطًا أساسًا لرفع جاذبية الاستثمار.
- **تشريع أنظمة ولوائح واضحة ومنضبطة** تُجنّب التداخل بين الجهات وتضمن سير العمليات بسلاسة.
- **تعزيز الشفافية والمراجعة الداخلية**، خاصة من خلال تطوير المراكز القانونية، وتفعيل وحدات المراجعة في الجامعات.
- **استقطاب وتأهيل الكوادر المؤهلة** في مجالات الحوكمة والاستثمار، بما يضمن اتخاذ قرارات فاعلة.
- **توسيع المشاركة المؤسسية** عبر إشراك الكليات والعمادات المساندة في اتخاذ القرارات الاستثمارية وفق ضوابط حوكمية واضحة.
- **ضمان حقوق جميع الأطراف** المتعاملة مع الجامعة، من خلال إطار قانوني يعزز الموثوقية ويشجع الشراكات طويلة الأجل.

الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة والإستراتيجية المقترحة

١. جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة تحقيق كفاءة الاستثمار بالجامعات السعودية في ضوء مرتكز الحوكمة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٢.٧١).

٢. أبرز الفرص المتاحة لدى الجامعات السعودية لتطوير كفاءة الاستثمار في ضوء الحوكمة من وجهة نظر الخبراء تمثلت فيما يلي:

- زيادة المرونة في التعاقدات مع الجهات المختلفة والجانب التسويقي.
- تعزيز الشفافية.
- استقطاب كوادر مؤهلة للإشراف على الحوكمة.

ثانيًا: الإستراتيجية المقترحة:

في ظل مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، أصبحت الجامعات مطالبة بتقليل اعتمادها على الدعم الحكومي، وتبنّي بدائل تمويلية تحقق لها الاستدامة. وقد جاء نظام الجامعات الجديد ليمنحها الاستقلالية، ويوفر إطارًا محفزًا للاستثمار، عبر لوائح وتنظيمات داعمة.

وبما أن التوجه الاستثماري لا يزال حديثًا نسبيًا في البيئة الجامعية السعودية، جاءت هذه الدراسة لتسهم في **تقديم دليل تطبيقي لتطوير كفاءة الاستثمار في الجامعات السعودية في ضوء الحوكمة**، بوصفها أحد المرتكزات المؤسسية لتعزيز الأداء والاستدامة المالية.

مبررات بناء الإستراتيجية المقترحة:

تستند الحاجة إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير كفاءة الاستثمار في الجامعات السعودية في ضوء الحوكمة إلى عدة مبررات متكاملة، أبرزها:

١. **التحول الوطني في تمويل التعليم العالي** :حيث تؤكد رؤية المملكة ٢٠٣٠ على تقليل الاعتماد على الدعم الحكومي، وتعزيز الاستقلال المالي للمؤسسات الجامعية.
٢. **الإطار النظامي الداعم** :والمتمثل في صدور نظام الجامعات الجديد (م/٢٧، بتاريخ ٢-٣-١٤٤١هـ) الذي يمنح الجامعات صلاحيات مالية وإدارية وأكاديمية واسعة، ويشجع على تبني مسارات استثمارية متنوعة.
٣. **نتائج الدراسة الحالية** :التي كشفت أن كفاءة الاستثمار في الجامعات لا تزال في مستوى متوسط، رغم توافر بعض الخبرات الاستثمارية، ما يستدعي تدخلًا إستراتيجيًا منظمًا.
٤. **التحديات التمويلية** :التي تواجهها الجامعات في تنويع مصادر الدخل، ما يفرض وجود نموذج استثماري منظم ومتكامل.

٥. **غياب إطار استراتيجي واضح** :يساعد صناع القرار على اتخاذ قرارات رشيدة تتسق مع التحولات الحديثة وتراعي مبادئ الحوكمة.

٦. **ضرورة تحسين الكفاءة الإدارية** :في إدارة المشاريع الاستثمارية لضمان استدامة العوائد وتعظيم القيمة المؤسسية.

مراحل بناء الإستراتيجية المقترحة:

المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد للإستراتيجية

ارتكزت مرحلة التخطيط والإعداد لبناء الإستراتيجية المقترحة على جمع المعلومات الضرورية من مصادر متعددة، شملت: الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة المحلية والعالمية، وتحليل السياسات الوطنية ذات العلاقة، كوثيقة **رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠**، و**نظام الجامعات الجديد**، و**اللائحة المالية للجامعات**.

كما استُند إلى نتائج الدراسة الحالية، التي استخدمت الاستبانة لجمع البيانات الكمية من (٤٦٥) مشاركًا، والمقابلات النوعية مع (٩) من القيادات الأكاديمية، بهدف الحصول على فهم أعمق للواقع الاستثماري وتحديد الاحتياجات التطويرية.

وساهم في بناء هذه الإستراتيجية (٢٢٨) من القيادات الأكاديمية ومنسوبي إدارات الاستثمار في الجامعات التي طُبق فيها النظام الجديد (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل).

كما شارك في تطوير المحتوى النهائي نخبة من أعضاء هيئة التدريس والخبراء في الجامعات السعودية والعربية من خلال تحكيم الإستراتيجية وتقديم تغذية راجعة ساهمت في تحسينها وتجويدها.

المرحلة الثانية: التحليل الإستراتيجي وتحديد القضايا الإستراتيجية:

تم استخدام مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT) لعملية التحليل على النحو الآتي:

البيئة الداخلية	
نقاط القوة	**نقاط الضعف**
– إدراك الجامعات السعودية لأهمية الاستثمار ويتجلى ذلك بإنشاء إدارات	**– افتقار بعض القيادات الجامعية لمهارات الاستثمار والتسويق.**

متخصصة لإدارة الاستثمار. – مشاركة مجالس الكليات بالجامعات السعودية في تحديد رسوم البرامج الأكاديمية. – تقدم ترتيب بعض الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية. – وجود العديد من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بالجامعات. – دعم نظام الجامعات الجديد لاستثمار الجامعات السعودية في أصولها لتنمية مواردها المالية.	–ضعف كفاءة العاملين في إدارة الاستثمار بالجامعات السعودية. –قلة المتخصصين في مجال الاستثمار والتسويق بالجامعات السعودية. –ضعف وجود رؤية واضحة لدى الجامعات عن التوجه نحو الاستثمار. –تعقد الإجراءات الإدارية وطولها. –ضعف الحوافز للعاملين في مجال الاستثمار ومجال التسويق. –الضعف الإعلامي في إبراز جهود القطاع الخاص في دعم الجامعات.. –ضعف المرونة الإدارية. –ضعف دور الجامعات في إقامة المؤتمرات التعريفية للقطاع الخاص حول البحوث العلمية لدى الجامعة. –ضعف ثقافة الاستثمار لدى منسوبي الجامعات. –قلة انفتاح الجامعات على السوق والمجتمع. –ضعف الإفصاح عن منجزات الجامعات في مجال الاستثمار.

البيئة الخارجية	
الفرص	التهديدات
– الاستفادة من العلاقات الدولية التي تتبناها المملكة	– القيود التنظيمية التي تحد من حرية الأذرع الاستثمارية للجامعات في عمليات الاستثمار.

العربية السعودية مع الدول المختلفة. – إتاحة الفرصة للجامعات السعودية لإنشاء الشركات على المستوى المحلي والعالمي. – إتاحة الفرصة للجامعات السعودية للتوسع في عقد الشراكات مع القطاعات المختلفة. – العلاقة التكاملية بين جامعات المملكة العربية السعودية وسوق العمل باعتبارها المزود الرئيس لسوق العمل بالكفاءات من الخريجين المؤهلين للإبداع والتميز في سوق العمل.	– غياب اللوائح المنظمة لاستقطاب الطلبة الدوليين. – القيود التنظيمية التي تحد من سرعة تطوير البرامج الأكاديمية بالجامعات السعودية. – ضعف ثقة المستثمرين المحليين والمستثمرين الأجانب بالجامعات السعودية.

أبرز القضايا الإستراتيجية:

١. ضمان استدامة التطوير بالجامعات السعودية.

٢. ضرورة رفع كفاءة الموارد البشرية.

٣. الحاجة للوصول إلى الريادة البحثية.

٤. تطوير نظام فعال لحوكمة الجامعات.

٥. الحاجة إلى تطوير البرامج الأكاديمية.

٦. تعزيز الشراكات المحلية والعالمية.

المرحلة الثالثة: صياغة الإستراتيجية وتصميمها:

<u>الرؤية:</u>

استثمارات متميزة ورائدة للجامعات السعودية.

الرسالة:

تطوير كفاءة الاستثمار بالجامعات السعودية من خلال حوكمة عملياتها الاستثمارية.

القيم:

الأمانة –الاستدامة– المشاركة– الاستباقية– الشفافية– المهنية– المصداقية– التميز – الالتزام.

الأهداف الإستراتيجية:

تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق هدف رئيسي وهو:

١. تطوير كفاءة الاستثمار بالجامعات السعودية في ضوء مرتكز الحوكمة.

ويندرج تحت هذا الهدف الإستراتيجي الرئيس عدد من الأهداف الفرعية، وفيما يلي توضيح ذلك:

الهدف الإستراتيجي الثاني: تطوير كفاءة الاستثمار بالجامعات السعودية في ضوء مرتكز الحوكمة	
الأهداف الفرعية	**البرامج والمبادرات**
١. تطوير حوكمة الاستثمار بالجامعات السعودية.	**–إسناد حوكمة الاستثمار للكوادر المؤهلة وذات الخبرة الإدارية والمتخصصة في الحوكمة.** **–تنظيم العمل وتحديد الأدوار والمسؤوليات منعًا للازدواجية والتداخل.** **–تعزيز قيم أخلاقيات المهنة لمنسوبي إدارة الاستثمار.** **–تعزيز العمل بروح الفريق لدى منسوبي إدارة الاستثمار.** **–التخلص من البيروقراطية وتعقد الإجراءات الإدارية.** **–تأهيل منسوبي إدارة الاستثمار ليصبحوا قادرين على تطبيق حوكمة الاستثمار.** **–تدوين قوائم المشتريات والعقود والإيرادات وحفظها في مستندات**

	خاصة لإثباتها ولمعرفة المشاريع ذات العوائد والأرباح الأعلى. -وضوح العمليات الاستثمارية التي نفذتها الجامعة مع الجهات المختلفة. -إعلان سياسة الجامعة الاستثمارية. -تحقيق العدالة مع جميع المستثمرين والمستفيدين من خدمات الجامعة. -تعزيز مشاركة ممثلين من منسوبي الجامعة من جميع الإدارات والأقسام في اتخاذ القرارات الاستثمارية. -تعزيز مشاركة المساهمين ورجال الأعمال في اللجان المسؤولة عن تطوير العمليات الاستثمارية.
٢. تشريع أنظمة ولوائح تسهم في تطوير حوكمة الاستثمار بالجامعات السعودية	-توفير نظام تدقيق مالي داخل الجامعة يتولى مسؤوليته ممثلين من مجلس الأمناء بالجامعة. -توفير نظام تدقيق مالي خارجي تتولى مسؤوليته جهة رقابية من خارج الجامعة لتعزيز ثقة المستثمرين. -تأسيس نظام محاسبي يتسم بالشفافية للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستثمارية السليمة. -وضع نظام يلزم إدارة الاستثمار بالجامعة بنشر منجزاتها الاستثمارية على موقعها الرسمي. -وضع آليات واضحة لتقييم ومتابعة أداء إدارات الاستثمار. -تحديد رؤية ورسالة الشركة الاستثمارية التابعة للجامعة ونشرها عبر الموقع الرسمي للجامعة. -تحديد لوائح منظمة للتعامل مع المستثمرين والمساهمين وتوضيح حقوقهم.
٣. تقديم إطار حوكمي واضح متكامل	-تشكيل فريق عمل عدد من المتخصصين في تصميم الأدلة التنظيمية، إضافة إلى متخصصين في مجال حوكمة الاستثمار. -إعداد أدلة تنظيمية توضح جميع جوانب حوكمة الاستثمار

لحوكمة الاستثمار بالجامعات السعودية.	**وآلياتها كدليل إرشادي للجامعات السعودية.**

وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ الإستراتيجية فعليًا عن طريق وضع خطط تنفيذية يتم فيها تحديد الجهات المنفذة والجهات المساندة، والميزانية اللازمة لتنفيذ البرامج والمبادرات، إضافة إلى تحديد المؤشرات التي تدل على مدى التقدم في تنفيذ الإستراتيجية، كما تشمل مرحلة تنفيذ الإستراتيجية تحديد المتطلبات اللازمة للتنفيذ؛ حيث يتطلب تنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتطوير كفاءة الاستثمار في الجامعات السعودية توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية، أبرزها:

١. دعم وزارة التعليم والقيادات الجامعية العليا لتبنّي الاستراتيجية وتفعيلها.
٢. نشر ثقافة الاستثمار بين منسوبي الجامعات وتعزيز الوعي بدوره التنموي.
٣. تحديث الأنظمة واللوائح لدعم استقطاب الطلبة الدوليين وتعزيز الموارد.
٤. منح الجامعات مزيدًا من الاستقلالية والمرونة في إدارة شؤونها الاستثمارية.
٥. تحديد نقاط القوة الاستثمارية لكل جامعة، بما يتناسب مع خصوصية بيئتها.
٦. توجيه الاستثمارات نحو مجالات تتسق مع رسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية.
٧. توفير الموارد المالية والبشرية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية بفاعلية.
٨. توظيف التكنولوجيا في دعم التعليم والبحث العلمي كجزء من التوجه الاستثماري.
٩. تعزيز التكامل بين إدارة الاستثمار والإدارات الأكاديمية والإدارية الأخرى.

المرحلة الخامسة: المتابعة والتقويم:

تُعد المتابعة والتقويم مرحلة محورية في تنفيذ الاستراتيجية، إذ تبدأ مع انطلاق التنفيذ وتستمر حتى نهايته. وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى التقدّم في تحقيق الأهداف وفق الخطط الزمنية والتنفيذية المعتمدة، والتأكد من كفاءة الأساليب

المستخدمة في التنفيذ. وتعتمد على تشكيل فريق عمل متخصص يمتلك الكفاءة والخبرة الإدارية، مع توزيع واضح للأدوار والمسؤوليات لضمان المساءلة.

وتُسهم هذه المرحلة في اكتشاف المشكلات التي قد تظهر أثناء التنفيذ، وتحليل أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، إلى جانب تقييم مدى التزام التنفيذ بالإطار الزمني المحدد، ومقارنة النتائج المحققة بالمستهدفات المخططة. كما تُختتم عملية المتابعة بإعداد تقارير شاملة تتضمن نتائج الأداء، والتوصيات اللازمة للتحسين والتطوير، وتُرفع هذه التقارير لصُنّاع القرار، بهدف تعزيز فعالية البرامج وضمان التحديث المستمر للاستراتيجية وفق ما تكشفه ملاحظات التقويم.

ثالثًا: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الدراسة بتفعيل حوكمة الاستثمار في الجامعات السعودية من خلال بناء إطار تنظيمي واضح يُعزز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد الاستثمارية ويتضمن ذلك إعداد دليل إجرائي لحوكمة الاستثمار، وتوفير كوادر مؤهلة للإشراف على تطبيقها، وتفعيل دور وحدات المراجعة الداخلية، كما توصي الجامعات بتبني سياسات للإفصاح عن المنجزات الاستثمارية، وتعزيز المشاركة المجتمعية في لجان الاستثمار بإشراك ممثلين من القطاع الخاص، إضافة إلى تفعيل نظام محاسبي يضمن اتخاذ القرارات الاستثمارية وفق معايير موضوعية وشفافة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أحمد، درية أحمد حسب الله. (٢٠١٩). *أثر بدائل الاستثمار في رفع كفاءة الإدارة المالية وزيادة الميزة التنافسية في المنشآت المالية السودانية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

أحمد، دريد محمد. (٢٠١٥). *الاستثمار: قراءة في المفهوم والأنماط والمحددات*. دار أمجد للنشر والتوزيع

اسحيب، خيرية عبدالحميد، بوعروشة، مسعودة عبدالرحيم، حمد، فاطمة محمد. (٢٠١٧). تقييم كفاءة الاستثمار الحكومي في القطاع الزراعي الليبي. *مجلة العلوم والدراسات الإنسانية بجامعة بنغازي. ع٣٥*. ص ص ١- ١٤

الأنصاري، أحمد توفيق.(٢٠٢٠). *الاقتصاد الاستثماري*. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

باسعيد، ابتسام بنت عبدالله. (٢٠١٩). *استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود

برحايلي، أحلام، وعياش، زبير. (٢٠١٨). أثر الحوكمة في تفعيل القرار الاستثماري في أسواق رؤوس الأموال. *مجلة البشائر الاقتصادية. ٤(١)*. ص ص ٢٣٧-٢٥١

البرواري، أنمار أمين، وإبراهيم، طارق نوري. (٢٠٢٢). *الاقتصاد المعرفي*. الأكاديميون للنشر والتوزيع

بصبوص، أحمد يسين عبدالرزاق. (٢٠١٩). أثر معايير بازل على كفاءة الاستثمار في البنوك التجارية المقيدة بالبورصة المصرية"دراسة تطبيقية". *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. العدد السابع*. ص ص ٦٢٦-٦٥١

البلوشي، نورة عائد. (٢٠٢٠). *البعد القيمي للحوكمة التعليمية*. مكتبة الرشد

البلوي، محمد أحمد سالم. (٢٠٢٠). واقع حوكمة التمويل في الجامعات السعودية الحكومية: دراسة تحليلية. *مجلة القراءة والمعرفة. العدد (٢٢٣)*. ص ص ٢٢٣- ٢٤٧

البلوي، محمد أحمد سالم. (٢٠٢١). *تصور مقترح لحوكمة الاستثمار في الجامعات السعودية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى

الجاسر، عبد الله أحمد. (٢٠٢٢). *الجامعة الاستثمارية مدخل لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية: تصور مقترح*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى

الجرجوسي، سراء سالم. (٢٠١٩). مشكلات تمويل الجامعات الأهلية وكيفية معالجتها: أنموذج مقترح لتمويل الجامعات الأهلية في العراق. *مجلة تنمية الرافدين. ٣٨(١٢١).* ص ص ١٧٢-١٨٧

حماد، طارق عبدالعال. (٢٠١٠). دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري: ورقة عمل. *الفكر المحاسبي. المجلد ١٤. عدد خاص.* ص ص ٢-٨٣

الحوامدة، أحمد. (٢٠٢١). *حوكمة الشركات*، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع

الدهدار، مروان حموده. (٢٠١٧). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. ٢٥(١).* ص ص ٦٢-٨٨

الدهشان، جمال علي، ولاشين، محمد عبدالحميد، والمهدي، ياسر فتحي، والعتيقي، إبراهيم مرعي. (٢٠١٧). *اقتصاديات التعليم في عصر المعرفة*. ط١. مكتبة الرشد

الذيابي، عبدالله فالح. (٢٠٢١). *تصور مقترح لإدارة استثمارات الأوقاف بالجامعات السعودية في ضوء الاستدامة* المالية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى

الرواشدة، رائد إبراهيم. (٢٠١٨). الاستثمار في التعليم بين الواقع والتطبيق. *رسالة المعلم. ٥٥(٢,١).* ص ص ٩٩-١٠٢

زمان، حسام. (٢٠١٧). *المنظومة الابتكارية ومشروع نظام الجامعات الجديد*. مركز أسبار للدراسات والبحوث والإعلام

السعدني، محمد إبراهيم. (٢٠٢٠). *القدرة التنافسية ودورها في دعم المشروعات الصغيرة: دراسة مقارنة*. المركز القومي للإصدارات القانونية

السلمي، محمد عبدالجبار. (٢٠١٩). استخدام منهج البحث المختلط في أبحاث تعليم اللغة العربية وتعلّمها. *مجلة كلية التربية. المجلد (٣٥). العدد الخامس.* ص ص ٣٦١-٣٨١

سنبل، سحر أحمد. (٢٠١٤). *تقييم أثر جودة عرض المعلومات المالية على كفاءة الاستثمار بشركات الصناعات المعدنية في ظل معايير التقارير المالية الدولية ومعايير المحاسبة المصرية: دراسة تطبيقية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة المنوفية

شاكر، صلاح وهاب، والزهرة، علاء خلف. (٢٠١٧). دور القيادات الإدارية في بعض جوانب الاستثمار الرياضي للأندية الرياضية. *مجلة كلية التربية الأساسية. ٢٣(٩٨).* ص ص ٨٤٩-٨٦٢

الشمري، عادل عايد. (٢٠١٨م). واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. *مجلة العلوم التربوية. المجلد (٣٠). العدد (٣).* ص ص ٣٦٩- ٣٩٧

الشميلي،عائشة يوسف. (٢٠١٧). *الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي- البناء التنظيمي- القيادة الإبداعية- الرقابة والحوكمة*. دار الفجر للنشر والتوزيع

العامري، عبدالعزيز يحيى. (٢٠٢٢). واقع التمويل بجامعه طيبة وآراء قياداتها ومنتسبيها بالمعوقات والبدائل الممكنة لزيادة موارد الجامعة وتنويعها في ضوء التجارب الأمريكية والبريطانية واليابانية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. ٦*(٢)*. ١-٢٨

العبد الكريم، راشد حسين. (١٤٣٣هـ). *البحث النوعي في التربية*. جامعة الملك سعود

عبدالحافظ، ثروت عبدالحميد، سعد، السيدة محمود إبراهيم. (٢٠١٨). تمويل جامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية: تصور مقترح. *دراسات تربوية ونفسية*. العدد (١٠١). ص ص ١-١٢٠

عبدالعزيز، سفيان. (٢٠١٢). المراجعة الداخلية كرافد لتثبيت ركائز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية. *المؤتمر الدولي الأول للمحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية*. (٥-٤ديسمبر). جامعة المسيلة

العتيبي، حسناء بلج. (٢٠١٨م). تجارب بعض الدول المتقدمة (أمريكا بريطانيا اليابان أستراليا) في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة منها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. ٢(٢٥). ص ص ١-٣١

العريني، منال عبدالعزيز. (٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*. ٣*(١٢)*. ص ص ١١٤- ١٤٨

عز الدين، حليمة. (٢٠٢٠). التمويل الذاتي للتعليم العالي- الجامعة المنتجة نموذجًا مقترحًا- . *المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية*. ٨*(٢)*. ص ص ٣٨٩- ٤٠٣

علام. محمد موسى حمدان. (٢٠١٥). الطريق نحو الجامعات البحثية عالية المستوى: دراسة شمولية في الجامعات العربية. م*جلة عمران. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات*. *العدد (١٣)*. ص ص ٦٥- ١٠٤

العمار، قصي سعد كاظم. (٢٠٢١). أثر معايير الحوكمة في كفاءة أداء الاستثمارات الحكومية في العراق في إطار التكامل المشترك. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*. *العدد (٧٠)*. ص ص ٦١- ١٠٠

العمري، إسراء محمد، والرقيبات، غازي عبد المجيد. (٢٠٢٣). أثر خصائص مجلس الإدارة على الكفاءة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت

عمر، أحمد مختار. (٢٠٠٨). معجم *اللغة العربية المعاصرة*. ط١. عالم الكتب

عيسان، صالحة عبدالله يوسف، ولاشين، محمد عبد الله، والمهدي، ياسر فتحي، ومحمد، نسرين صالح، والنبهانية، مريم بلعرب، والقاسمية، شريفة علي، المعنب، عبد الله حمد. (٢٠١٩). *تنويع مصادر تمويل التعليم العالي (رؤى واتجاهات معاصرة)*. دار الوراق

الفراج، لولوة صالح. (٢٠٢٠). تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية؛ التحديات والحلول. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية. العدد الأول*. ص ص ٣٠-٤٤

فرحان، مهند ياسين، حسون، ليث نعمان. (٢٠٢٢). العلاقة بين التخصص القطاعي للمدقق وكفاءة الاستثمار بتوسيط حوكمة الشركات. دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العراقية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. ١٨(٥٧)*. ص ص ٢٦٤-٢٨٤

فليه، فاروق عبده، الزكي، أحمد عبدالفتاح. (٢٠٠٤). *معجم مصطلحات التربية لفظًا واصطلاحًا*. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

الفوزان، الجوهرة سليمان. (٢٠١٧). إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠. *أبحاث مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠*. ص ص ١١٧- ١٦١

القحطاني، محمد مفلح.(٢٠٢١). *تصور مقترح لإنشاء صندوق للاستثمار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

القرني، علي حسن، العبيري، فهد حمدان. (٢٠٢٠). إعادة ابتكار المؤسسة الجامعية لتحقيق أنموذج الجامعة الاستثمارية في ضوء نظام مجلس الجامعات السعودية: دراسة نوعية باستخدام النظرية المجذرة. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ع (١١)*. ص ص ١٢٧- ١٦٦

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)*. ص ص ٣٠-٥٢

مجلس شؤون الجامعات. (١٤٤١هـ). *نظام الجامعات*. مكتبة الملك فهد الوطنية

مجلس شؤون الجامعات. (١٤٤٢هـ). *اللائحة المنظمة للشؤون المالية في الجامعات*. وزارة التعليم

محمد، مديحة فخري محمود. (٢٠١٩). تصور مقترح لترسيخ أخلاقيات الأعمال لرفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية. *المجلة التربوية، ج٦١*. ص ص ٥٧٩ – ٦٣٨

المحيميد، فهد عبدالعزيز، أبو النور، خالد أحمد. (٢٠٢٠). دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة في كفاءة الاستثمار في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية. ١٤(١)*. ص ص ٩٠-١٢٣

المطيري، هدى موسم دخيل الله. (٢٠٢٢). *تفعيل الاستثمار في الأبحاث العلمية في الجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية: تصور مقترح*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى

المفيز، خولة عبدالله. (٢٠١٨). تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية: تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية. العدد (١٥)*. ص ص ١٩٩- ٢٩٤

النايف، سعود عيسى. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. العدد (٥٨)*. ص ص ٢٤١- ٢٨٠

الهباش. مريع سعد. (٢٠٢٢). *حوكمة الشركات*. مكتبة الملك فهد الوطنية

وزارة المالية. (٢٠٢٢). نشرة الحوكمة. تحول الرقابة المالية

ثانياً: المراجع الأجنبية:

AlHila, A. A., Mahmoud, I., Alshaer, A., al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2018). University Governance as an Input to Strengthen Partnership with Local Community Organizations-A Comparative Study between Public and Private Universities. In International Journal of Academic Multidisciplinary Research. (Vol. 2, Issue 8). www.ijeais.org/ijamr

Ashsifa, I., & Ali, S. (2019). The Effect of Information Technology Investment Governance on Information Technology Performance and Organizational Performance: a Case Study. The Indonesian Journal of Accounting Research, 22(02). https://doi.org/10.33312/ijar.468

Brogaard, J., M. Ringgenberg, and D. Sovich. (2019). The Economic Impact of Index Investing. Review of Financial Studies. 32 (9). pp 3461–3499

Creswell, J. W. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Harvard University. (2022). Financial Report Fiscal Year 2022. Harvard University.

Kariuki, Peter, Ombaka, Beatrice Elesani and Mburu, Paul Kiumbe. (2021). Influence of corporate governance on performance of public universities in Kenya. International Journal of Research in Business and Social Science. 10(7). p p 116- 128.

Negara, Hari Kusuma Satria and Purnamasari, Dian Indri. (2018). Implementation of Good University Governance Principles in Managing New Universities Assets. International Journal of Computer Science and Network, 7 (5). pp. 304-310. ISSN 2277-5420

Pham, V. H., & Le, T. Y. (2021). Utilization of information technology: An effective means of public investment management at

autonomous universities in Vietnam considering the covid-19 pandemic. International Journal of Data and Network Science, 5(4), 511–518. https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.8.016

Qiu, Q. (2018). Research on the Relationship between Financial Investment of Higher Education and Economic Growth in Fujian Province. In 2018 2nd International Conference on Education, Economics and Management Research (ICEEMR 2018), Atlantis Press, 682-685.

Sabandar, S.Y., Tawe, A., & Musa, C.I. (2018). The Implementation of Good University Governance in the Private Universities in Makassar. Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015 Vol. 39. http://revistaespacios.com/a18v39n02/a18v39n02p08.pdf

Stanford Investment office. (n. d). Stanford Management Company. https://smc.stanford.edu/what-we-do/

Stanford Management Company. (2020). Stanford University Investment Report. Stanford University.

Stanford Management Company. (2021). Stanford University Investment Report. Stanford University. University of Bristol. (2021). Endowment Investment Policy. University of Bristol

University of Bristol. (2022). Vision and strategy 2030. https://www.bristol.ac.uk/university/strategy/vision/#research

University of oxford. (2020). Environmental Sustainability- Annual Report 2020-21. University of oxford

University of oxford. (2021). Oxford University Investment Policy Statement. Oxford University Investment Policy Statement | University of Oxford

University of oxford. (2022). Envestment Committee Report to Council Appendix III(a). University of oxford

University of oxford. (2023). Finance and funding. https://www.ox.ac.uk/about/organisation/finance-and-funding

University of oxford. (2023). Investments. https://sustainability.admin.ox.ac.uk/investments

ثالثاً: مراجع الأنترنت:

الصالح، محمد عبد العزيز. (٢٠١٩م). *مشروع نظام الجامعات الجديد*.
https://cutt.us/RKGKr

عبدالجليل، طارق. (٢٠٢١). *الجامعات السعودية على طريق الاستقلال المالي*.
https://cutt.us/9ojMi

وزارة التعليم. (١٤٤١هـ). *نظام الجامعات*.

https://www.kku.edu.sa/sites/default/files/general_files/UNIVERSTY2.pdf