

**تطوير الجامعات السعودية
في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠
ومفهوم الجامعة المبتكرة: تصور مقترح**

أمانى خلف الفامدي

أستاذ المناهج العامة المشارك - قسم المناهج وطرق التدريس
كلية التربية - جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل (الدمام)

تطوير الجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠

ومفهوم الجامعة المبتكرة: تصور مقترح

أماني خلف الغامدي

ملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومفهوم الجامعة المبتكرة، وحيث إن العمل على تطوير الجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠، ومفهوم الجامعة المبتكرة معا هو أمر مهم بدرجة كبيرة لأنه يعمل على أن يكون التصور المقترح للتطوير ذا منظور وطني، ومنظور عالمي في ذات الوقت هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن مفهوم الجامعة المبتكرة يمثل إطاراً إستراتيجياً تنفيذياً متوافقاً مع رؤية المملكة لأنه يحاول معالجة كافة العمليات بصورة ابتكارية، وقد اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي في تحديد الملامح العامة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ فيما يختص بجامعات المملكة العربية السعودية. كما عملت الدراسة الحالية على تحديد الملامح العامة للجامعة المبتكرة وشملت (المنطلقات الرئيسة لمفهوم الجامعة المبتكرة، واستراتيجيات العمل بحسب مفهوم الجامعة المبتكرة، والتجارب والخبرات العالمية لحوكمة التمويل في إطار مفهوم الجامعة المبتكرة)، وبحسب الملامح التي حددتها الدراسة لرؤية ٢٠٣٠ ومفهوم الجامعة المبتكرة وضعت الباحثة إطار مقترح لتطوير الجامعات السعودية بحسب رؤية ٢٠٣٠، ومفهوم الجامعة المبتكرة. وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات الإجرائية كان من أبرزها تبني وزارة التعليم العالي المقترح التطويري بالدراسة الحالية والعمل على تطبيقه خاصة وأنه يلي توجهات المملكة طبقاً لرؤية ٢٠٣٠ من جانب، ورؤية عالمية متمثلة في مفهوم الجامعة المبتكرة من جانب آخر.

الكلمات المفتاحية: الابتكار - حوكمة التمويل - الموارد البشرية - التقنية - النشر العلمي - التنافسية

The development of Saudi Arabia's universities in the light of the National Vision 2030 and the concept of the innovative university: A proposed vision

Amani K. Hamdan Alghamdi

Abstract

The present study aims to develop a proposed vision of Saudi universities that cater for innovation and is compatible with the National Vision of 2030. The concept of an innovative university is very important because it provides an objective for development that is both national and global in scope. The present study follows a descriptive approach to explaining the features and implications of the National Vision 2030 insofar as it pertains to Saudi Arabia's universities. This explanation includes the objectives of, and justifications for the Kingdom of Saudi Arabia's vision for 2030, the general framework of, and practical starting points for renewing the identity of the Kingdom's universities. The current study also defines the general features of the innovative university and outlines the requirements for global experience and financial-governance expertise. The proposed framework for the development of Saudi Arabia's universities includes the vision, scope, objectives, development strategies, operational plan as well as an assessment of potential difficulties in the implementation process, followed by various approaches to overcoming those difficulties. The study concludes with a set of procedural recommendations.

Keywords: Innovation, Finance Governance, Human Resources, Technology, Scientific Publishing, Competitiveness

مقدمة:

تغير الدور تمامًا ولم يعد مجرد الإعداد الأكاديمي أو البحث العلمي المتخصص!..... هذه هي خلاصة التطور الحادث في المنظور العالمي للجامعات، والدور المنوط بها، وما ينبغي أن تقدمه للمجتمع؛ لذا فإن الجامعات في الدول المتقدمة تحتل مكانة مرموقة لأنها المؤسسات القادرة على توجيه تلك المجتمعات نحو مستويات متقدمة، على اعتبار أن الجامعات هي مصدر الإثراء المعرفي للمجتمعات الإنسانية بتزويدها بالعلم والمعرفة ونتائج البحث العلمي، كما أنها تعد مصدرًا لتزويد المجتمعات بالطاقات البشرية القادرة على تحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية (الذياني، ٢٠١٥)، ومع تعقد متغيرات العصر، وحدة التنافسية بين الدول صارت هناك أهداف جديدة ينبغي أن تنجزها الجامعة، وفي هذا السياق يبين فيتزجيرالد وآخرون (Fitzgerald et al, 2012) (, ضرورة الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع، بحيث تقوم الجامعة بالدور المتوقع منها لخدمة المجتمع بجانب أدوارها في نشر العلم والبحث العلمي، ويؤيد ذلك الرأي فاليرما وهوفمان (Valimaa & Hoffman, 2008) فيشير إلى أن التوجهات المعاصرة تتبنى أدوارًا جديدة لمؤسسات التعليم العالي نحو المجتمع من خلال ما يُطلق عليه مسؤولية الجامعة نحو إعداد مجتمع المعرفة، وينطوي تحت ذلك المسمى دور الجامعة في تنمية مجتمع المعرفة على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية، ويعتبر كيزار (Kezar, ٢٠١١) أن التقييم الحقيقي للممارسات والعمليات التي تتم في مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن يُقاس بما تقدمه الجامعات في تنمية المجتمعات ودعم خطط التنمية بها، كما يرى العلوي (٢٠١٢) أن الرسالة الحقيقية لمؤسسات التعليم العالي تركز على ثلاثة مقومات، هي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ولكي تقوم الجامعة بدورها المطلوب في التغيير بالمجتمع فلا بد من تقييم الواقع التربوي وتطويره بالشكل الذي يخدم تحديات المجتمع، ويدفعه للتنمية الشاملة، ولم يعد دور التعليم العالي في الجامعات يقتصر على تقديم المعرفة

وصنعها ونقلها، والبحث والتجديد فحسب، بل باتت إحدى القوى الموجهة للنمو الاقتصادي، وأداة رئيسة في نقل الخبرة الإنسانية المتراكمة، الثقافية والعلمية.

وتزداد أهمية الجامعات في عالم تسود فيه موارد المعرفة على الموارد المادية كعوامل في التنمية ويزداد تأثير التجديد والتقدم التكنولوجي بنحو متنامٍ على مستوى الكفاءات والدراسات المطلوبة (إسماعيل وآخرون، ٢٠٠٩)، ولكي تقوم الجامعة بدورها في خدمة قضايا المجتمع ينبغي أن يتم ادخال تعديلات جوهرية على منظومة العمل بالجامعات تشمل البيئة الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، والمقررات الدراسية، وكافة العناصر التعليمية ذات العلاقة.

وإذا كان العرض السابق مفاده تغير أدوار الجامعة، وأصبح المتوقع منها أن تسهم في تطور المجتمع بالإضافة لأدوارها العلمية فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو مدى جاهزية الجامعات السعودية لتحقيق هذا الدور؟ بداية وقبل التفصيل في الإجابة عن هذا السؤال فقد شهد التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة مؤشرات تدل على عمليات توسع واضحة في زيادة عدد الجامعات، وزيادة عدد الطلاب المقبولين، وزيادة عدد الكليات في الجامعات، وإحراز الجامعات السعودية العريقة مراكز متقدمة في الترتيب العالمي، وعلى رأسها جامعة الملك فهد للبترول والمعادن وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز علاوة على تقدم عدد من الجامعات السعودية على المستوى الإقليمي لتحراز مراكز متقدمة على الجامعات العربية. وديموغرافيا فيشير (الساعاتي، ٢٠١٦) إلى أن أكثر من نصف السعوديين تقل أعمارهم عن (٢٥) عاماً، وهذه ميزة يجب استثمارها من خلال توسع نوعي في أدوار مؤسسات التعليم العالي. ويضم هيكل التعليم العالي في المملكة (٣٨) جامعة حكومية وأهلية منها (٢٨) جامعة حكومية و(١٠) جامعات أهلية، إلى جانب عشرات الكليات الأهلية، ويستوعب التعليم العالي نحو ٩٠% من خريجي وخريجات المدارس الثانوية، ومع ذلك فإن الجامعات السعودية بحاجة للتطوير في الجوانب الكيفية وطيدة الصلة بالعمليات التي تتم داخل الجامعة، كما يبين الثويني (٢٠١٠) أن التغيرات الواسعة التي حدثت بالنظام العالمي،

والحاجات الفعلية للمجتمع، يُحتم ضرورة النظر في وظائف الجامعات بالمملكة العربية السعودية، وكيفية توفير مخرجات ليست ملائمة لاحتياجات سوق العمل فقط، بل تتوافق مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع، والمساهمة في حل قضايا ومشكلاته، وهذا ما تشير إليه نتائج الدراسات فتشير نتائج دراسة (العوهلي وعبد القادر، ٢٠١٠)، ودراسة (مزهودة، ٢٠١٥) إلى حاجات برامج التعليم العالي إلى التطوير لوجود تحديات تتعلق بالجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي، وأولويات الإنفاق المالي، كما تبين دراسة (قطب والخولي، ٢٠١١)، ودراسة (العنزي، ٢٠١١) حاجة العمل المؤسسي بالجامعات السعودية إلى تطوير منظومة البحث العلمي، والتوسع في النشر الدولي، ومعالجة المشكلات المجتمعية، والبحوث في المجالات التطبيقية النوعية، وبالنسبة لمجال تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني فتتفق نتائج دراسات كل من (مرغلاني، ٢٠٠٣، الغديان، ٢٠٠٧، العصيمي، ٢٠٠٨، العبيد وآخرون، ٢٠١٢، العربي، ٢٠١٣) على حاجة الجامعات السعودية إلى تطوير نظم التعليم الإلكتروني من خلال المنظومات الشاملة للإدارة الإلكترونية للتعليم والتي تساعد في تنمية برامج التعلم الذاتي، والتقييم الذاتي، وإثراء بيئات التعلم، وفي مجال النظم الإدارية والقيادية بالجامعات السعودية. وتشير نتائج دراسة (الغامدي، ٢٠٠١: ٢٠٠٧، اليافي، ٢٠٠٧) إلى حاجة الجهاز الإداري لمزيد من التدريب على المهارات الإدارية الخاصة بالنظم الإلكترونية، والتخطيط الإستراتيجي، والتحول نحو الإدارة الاقتصادية للموارد، وبالنسبة لجانب المعرفة وإدارتها تشير نتائج دراسة (عبد الجواد، ٢٠١٣؛ العنزي والحري، ٢٠١٥) إلى حاجة الجامعات السعودية للتوجه نحو اقتصاد المعرفة وإدارتها بحيث تكتسب السمة التطبيقية والوظيفية في مجالات الحياة المختلفة.

وطبقاً لما سبق عرضه يمكن استخلاص أن منظومة العمل بالجامعات السعودية بحاجة بحثية للدراسات العلمية حول تطوير الجامعات بصورة شاملة، وتحاول الدراسة الحالية تقديم منظور علمي لتطوير الجامعات السعودية من خلال محورين مرجعيين وهما:

أولاً: المنظور الوطني: من خلال رؤية المملكة ٢٠٣٠

تضمنت رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أعدها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسة ولي العهد السعودي سمو الأمير محمد بن سلمان، ثلاث محاور رئيسية هي: اقتصاد مزدهر، ومجتمع حيوي، ووطن طموح (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦)، وأكدت الرؤية على مواصلة الاستثمار في التعليم وتزويد أبناء الوطن بالمهارات والمعارف اللازمة لوظائف المستقبل، كما أكدت على دور الجامعات في برنامج رأس المال البشري، وعلى تبني مناهج تعليمية متطورة تركز على المهارات الأساسية (الساعاتي، ٢٠١٦)؛ ولكي تكون مؤسسات التعليم العالي قادرة على القيام بأدوارها وإنجاز رسالتها على الوجه الأكمل ينبغي توفر خطط التنمية في ظل الاتجاهات المعاصرة والتغيرات المتلاحقة والتحديات الجديدة العالمية والإقليمية والمحلية، بحيث تستهدف هذه الخطط تحقيق رؤية التحول الوطني ٢٠٣٠ في التعليم التي تستهدف توفير بيئة تعليمية مشجعة على الإبداع والابتكار، وسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وتحسين القدرات الإدارية والتنظيمية للجهاز الإداري الحكومي وتحقيق الميزة التنافسية للوصول إلى التميز العالمي لمؤسسات التعليم (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦). ومما لا شك فيه أن تحقيق طموحات تلك رؤية ٢٠٣٠ ينبغي أن ينعكس بوضوح على تطوير العمل المؤسسي بالجامعات السعودية لتحقيق هذه الطموحات المرموقة وفق المدة الزمنية التي تستهدفها الرؤية، خاصة وأن التوسع المفاجئ والسريع في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة في العقد الأخير يثير مخاوف حول كفاءة البرامج، وجودتها، ومستوى مخرجات الجامعات في ظل وجود نقص ما في توفر الكفاءات التعليمية للتدريس على المستويات العلمية، وكذلك في توفر القوى البشرية المساندة، وبخاصة في تخصصات الطب، والعلوم الصحية الأخرى والمهارات اللازمة للمنافسة والنجاح في سوق العمل المحلي المحدود (العيسى، ٢٠١١)،

ثانياً: المنظور العالمي: من خلال مفهوم الجامعة المبتكرة

إذا كانت أدوار الجامعات قد تعقدت في ظل متغيرات عالمية ومجتمعية معاصرة، فقد ظهرت بعض التوجهات التربوية المعاصرة لمنظور جديد للجامعة من خلال مفهوم الجامعة المبتكرة (Innovative University)، وهي حالة تمثل نموذجاً تخرج فيه الجامعة عن المؤلف في التعليم العالي بحيث تكون هناك ابتكارات في التمويل، وإدارة الإمكانات، وتقديم تعليم ذو طبيعة تطبيقية عملية للارتقاء بالمجتمع (Christensen & Eyring, 2011)، وأبعد من ذلك تمتد تصورات الجامعة المبتكرة إلى الابتكارات الملكية الخاصة للجامعات، وإستراتيجيات التمويل المبتكرة والممارسات المبتكرة لضمان الجودة. وتشمل هذه الخطط التخطيط الابتكاري (التخطيط الإستراتيجي)؛ محتويات البرنامج المبتكر، والابتكارات في مجال تنمية الموارد البشرية والمادية، إجراءات القبول المبتكرة، وأنظمة مبتكرة للقدرة على التحمل، وإجراءات وإجراءات تقييم البرامج المبتكرة (Etuk, 2015).

مشكلة الدراسة:

في ضوء ما سبق عرضه يتضح أن هناك تطوراً عالمياً في توقعات أدوار الجامعات بما يتوافق مع تحقيق التنمية العلمية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، ومع ذلك تشير نتائج الدراسات إلى وجود فجوة بين الدور المتوقع من الجامعات السعودية والطموحات التي تسعى إليها المملكة العربية السعودية والتي يمكن تجسيدها من خلال رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، كما أن طبيعة العمل بمنظومة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة لا يتوافق مع الشكل الجديد للجامعة وفق مفهوم جامعة الابتكار؛ لذا تعمل الدراسة الحالية على وضع تصور مقترح للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومفهوم الجامعة المبتكرة: حيث ترى الباحثة أن العمل على تطوير الجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠، ومفهوم الجامعة المبتكرة معاً هو أمر مهم بدرجة ما لأنه يعمل على أن يكون التصور المقترح للتطوير له منظوره الوطني، ومنظوره العالمي في ذات

الوقت هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن مفهوم الجامعة المبتكرة يمثل إطاراً إستراتيجياً تنفيذياً متوافقاً مع رؤية المملكة لأنه يحاول معالجة كافة العمليات بصورة ابتكارية، وجدير بالذكر أن طموحات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وما تنتظره من الجامعات السعودية مرهون بقدرات الجامعة على إدارة مدخلاتها وعملياتها بصورة ابتكارية تحتصر الوقت والتكلفة بما يضمن تحقق الجودة العالية، وعلى هذا يتحدد السؤال الرئيس للدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

١. ما الملامح العامة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ فيما يختص بجامعات المملكة العربية السعودية؟
٢. ما الملامح العامة للجامعة المبتكرة؟
٣. ما التصور المقترح لتطوير الجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ ومفهوم الجامعة المبتكرة؟

أهداف الدراسة:

- في ضوء تساؤلات الدراسة الحالية فإن أهدافها تتمثل في الآتي:
١. تحديد الملامح العامة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ فيما يختص بجامعات المملكة العربية السعودية.
 ٢. تحديد الملامح العامة للجامعة المبتكرة.
 ٣. تقديم تصور مقترح لتطوير الجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ ومفهوم الجامعة المبتكرة.

أهمية الدراسة:

- عند تحقيق أهداف الدراسة الحالية فمن المتوقع أن تفيده في الجوانب الآتية:
١. مواكبة التطورات التي تشهدها المملكة من خلال رؤية ٢٠٣٠، والتي تضمنت في مضمونها دلالات واضحة عن ضرورة تطوير التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
 ٢. إفادة صنّاع القرار ورأسمي السياسات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي للبدء في تفعيل دور الجامعات السعودية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومفهوم الجامعة المبتكرة.

٣. إفادة كافة الأطراف ذات العلاقة بالعمل في المؤسسات الجامعية من خلال التصور المقترح لرفع مستوى جودة الجامعات السعودية، وذلك من خلال الآلية التنفيذية بالتصور المقترح بالدراسة الحالية.
٤. تقديم إطار علمي محدد للدور المتوقع من الجامعات السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠، خاصة مع حداثة الرؤية، والحاجة الواضحة للعمل البحثي النوعي للكشف عن الاستجابة المطلوبة من الجامعات السعودية إزاء تلك الرؤية.
٥. محاولة مواجهة تحديات العمل بالجامعات السعودية، والتي قد ترجع بسبب الضغط على الجامعات نتيجة للتزايد السكاني، وزيادة الطلب على التعليم العالي، وبالتالي أصبح التطوير الابتكاري لمنظومة العمل متطلباً رئيساً، وليس مجرد رفاهية، وهذا الأمر تعمل عليه الدراسة الحالية لتطوير الجامعات في ضوء مفهوم الجامعة المبتكرة.
٦. إفادة الباحثين في تقديم منظور علمي للدمج بين رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومفهوم الجامعة المبتكرة كمرتكزين في تطوير الجامعات، خاصة مع قلة الدراسات - في حدود علم الباحثة - التي تحاول أن تدمج بين منظور عالمي ومنظور وطني معاً لتطوير الجامعات السعودية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وهو المنهج الذي يساعد على تحليل الظاهرة ومعرفة أبعادها المتداخلة، وتفسيرها بشكل عميق كما يتيح التعرف على المفردات التفصيلية التي تشكل منطلقاً للوصول إلى مفهوم عام وخطة عمل، ويتناسب هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الحالية في تحديد الملامح العامة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ فيما يختص بجامعات المملكة العربية السعودية، وكذلك تحديد الملامح العامة للجامعة المبتكرة، ومن ثم تقديم تصور مقترح لتطوير الجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ ومفهوم الجامعة المبتكرة.

مصطلحات الدراسة:

١. الرؤية الوطنية للمملكة ٢٠٣٠: بالرجوع إلى وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠ (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦). تُعرف الباحثة الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ للمملكة بأنها: "الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية حتى عام ٢٠٣٠، والتي أعدها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسة ولي العهد السعودي سمو الأمير محمد بن سلمان، وتتضمن ثلاثة محاور رئيسية، هي اقتصاد مزدهر، ومجتمع حيوي، ووطن طموح، ويتضمن كل محور من محاور الرؤية عددًا من الالتزامات والأهداف والمؤشرات والبرامج، والتي تمثل نموذجًا تعكس الطموح بالأرقام كمرجعية عند اتخاذ القرارات، والتأكد من مواءمة المشاريع المستقبلية مع ما تضمنته محاور الرؤية وتعزيز العمل على تنفيذها".
٢. الجامعة المبتكرة: بالرجوع إلى الأدبيات وطيدة الصلة (Etuk,2015;Christensen & Eyring 2011) تُعرف الباحثة الجامعة المبتكرة بأنها: "الجامعة التي تعمل من خلال إستراتيجيات مبتكرة في التمويل، والممارسات المبتكرة لضمان الجودة. وتشمل هذه الخطط التخطيطية الابتكارية (التخطيط الإستراتيجي): محتويات البرنامج المبتكر، والابتكارات في مجال تنمية الموارد البشرية والمادية، وإجراءات القبول المبتكرة؛ وأنظمة مبتكرة للقدرة على الحل، وإجراءات مبتكرة في تقييم البرامج".

نتائج الدراسة

تعرض الدراسة الحالية نتائجها من خلال الإجابة عن أسئلتها على النحو الآتي:

الإجابة على السؤال الأول:

حيث ينص السؤال الأول على (ما الملامح العامة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ فيما يختص بجامعات المملكة العربية السعودية؟)، وتشكل تلك الملامح من خلال تناول الباحثة للمكونات التالية:

أولاً: الإطار العام لرؤية المملكة ٢٠٣٠:

من خلال مراجعة الباحثة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ أمكن تحديد الإطار العام لرؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية متمثلة في ثلاثة محاور رئيسة، ويلاحظ أن هذه المحاور تبدأ من المجتمع، وإليه تنتهي.

– **المحور الأول (المجتمع الحيوي):** يمثل المحور الأول أساساً لتحقيق هذه الرؤية وتأسيس قاعدة صلبة للازدهار الاقتصادي، وينبثق هذا المحور من الإيمان بأهمية بناء مجتمع حيوي، يعيش أفراداه وفق المبادئ السامية ومنهج الوسطية والاعتدال، مع الاعتزاز بالهوية الوطنية من خلال مواطنين فخورين بتراثهم الثقافي العريق في بيئة إيجابية وجاذبة، فتتوافر فيها مقومات جودة الحياة للمواطنين، والمقيمين، ويسندهم بنيان قوي متين ومنظم لبنية تحتية ورعاية صحية واجتماعية ممكنة.

– **المحور الثاني (اقتصاد مزدهر):** بتنوع مصادر الدخل وفتح السوق السعودية للاستثمار العالمي، وتحويل الاقتصاد السعودي إلى اقتصاد معرفي مبني على الابتكار وريادة الأعمال ونقل التقنية، اقتصاد مبني على مخرجات البحث العلمي، اقتصاد مبني على مجتمع منتج وليس مجتمعاً مستهلكاً فقط، اقتصاد يعتمد على الفرد المنتج وليس الفرد المستهلك، اقتصاد متنوع في أنشطة مختلفة، اقتصاد مبني على استثمار العقول لا استثمار الحقول.

– **المحور الثالث (وطن طموح):** المقصود وطن طموح بإنجازاته يعمل ليل نهار لتحقيق رؤية إستراتيجية تدفع بعجلة التنمية وتنوع مصادر الدخل، وطن طموح بمخرجاته في التعليم، وطن طموح بأبنائه المتميزين وكوادره الأكاديمية الفذة، وطن طموح بقيادته الشبابية التي تسعى ليكون هذا الوطن محل فخر أبنائه وأمتة العربية، وطن طموح بمنجزات مؤسساته التعليمية والصحية والصناعية وغيرها، وطن طموح يتخطى الأحلام إلى الواقع، وبصفة عامة فإن التحول الوطني لهذه الرؤية يطرح مجموعة من البرامج التي تحقق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وتتمثل كما بالجدول التالي

جدول (١) البرامج والمخرجات الرئيسة لرؤية ٢٠٣٠

مخرجاته	البرنامج
رفع الإيرادات غير النفطية بنحو ٣٠% من خلال مراجعة الإنفاق على المشروعات (ترشيد وتعديل لوائح).	برنامج تحقيق التوازن المالي
تأسيس مكتب في مجلس الشؤون الاقتصادية لإدارة المشاريع بمفهوم علمي يصاحبه مركز للإنجاز والتدخل السريع.	برنامج إدارة المشاريع
سن أنظمة جديدة، نظام الشركات، نظام الجمعيات الأهلية ورسوم الأراضي البيضاء ونظام الهيئة العامة للأوقاف لملاءمتها للمستقبل.	برنامج مراجعة الأنظمة
مبدأ العمل هو الأداء لذا تم تأسيس المركز الوطني لقياس الأداء في الأجهزة العامة وبناء مؤشرات لقياس الأداء بما يعزز المساءلة والشفافية.	برنامج قياس الأداء
قدرة أرامكو السعودية على ريادة العالم في قطاعات غير النفط يجعلها تمارس أعمالاً غير الممارسات النفطية.	برنامج التحول الإستراتيجي لشركة أرامكو السعودية
إدارة الأصول ليصبح أكبر صندوق سيادي في العالم.	برنامج إعادة هيكلة صندوق الاستثمارات العامة

ثانياً: مبررات أهمية التوجه نحو وجود رؤية ٢٠٣٠ بالنسبة للمملكة العربية السعودية

من أهم أسباب الرؤية الجديدة للمملكة لعام ٢٠٣٠ هي إعادة السيطرة على الوضع الاقتصادي والمالي للدولة. وبشكل مبسط فإن أهمية رؤية ٢٠٣٠ تعتمد على ثلاثة مبررات رئيسة، هي:

- (١) تعتمزم هذه الخطة تعزيز العائدات غير النفطية للدولة عن طريق رفع المصاريف والتعريفية الجمركية على الخدمات العامة وبشكل تدريجي زيادة القاعدة الضريبية للدولة إضافة إلى زيادة الدخل عن طريق زيادة عدد الزوار للمملكة.
- (٢) خفض الإنفاق عن طريق خفض الدعم الحكومي والدفن نحو الاستقلال المالي للجامعات وإجراء بعض الترشيد في برنامج الاستثمار العام للدولة.
- (٣) تسعى المملكة لتنويع ثرواتها الوطنية عن طريق زيادة دخل الاستثمارات الحالية.

والجدير بالذكر أنه قد تم اتخاذ العديد من الخطوات عقب الإعلان عن رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومن المرجح أن تُدعم كافة مؤسسات الملكة الرؤية لتحقيق أهدافها، ويترب العالم كيفية إعادة هيكلة النظام الاقتصادي من قبل المجتمع السعودي. ونجاح المملكة في عملية إعادة الهيكلة الاقتصادية قد تمثل هذه الرؤية أنموذجاً لدول أخرى في الأخذ بهذا التفكير الإستراتيجي الذي عملت عليه المملكة منذ مدة، وتوصلت من خلاله لرؤية طموحة نحو اقتصاد معرفي.

ثالثاً: أهداف رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية

تتميز رؤية المملكة ٢٠٣٠ بأنها صاغت أهداف بصورة إجرائية ذات مؤشرات كمية واضحة، وهو الأمر الذي يُكسب الرؤية قيمة تطبيقية عملية مهمة في وضع الخطط لتحقيق هذه المؤشرات من جانب، وقياس مدى تحقيق هذه المؤشرات من جانب آخر، وعلى وجه العموم تتمثل أهداف الرؤية في الأهداف التالية:

١. زيادة الطاقة الاستيعابية لاستقبال ضيوف الرحمن المعتمرين من (٨) ملايين إلى (٣٠) مليون معتمر.
٢. رفع عدد المواقع الأثرية المسجلة في اليونسكو إلى الضعف على الأقل.
٣. تصنيف (٣) مدن سعودية بين أفضل (١٠٠) مدينة في العالم.
٤. رفع إنفاق الأسر على الثقافة والترفيه داخل المملكة من (٩, ٢%) إلى (٦%).
٥. رفع نسبة ممارسي الرياضة مرة على الأقل أسبوعياً من (١٣%) إلى (٤٠%).
٦. الارتقاء بمؤشر رأس المال الاجتماعي من المرتبة (٢٦) إلى المرتبة (١٥).
٧. زيادة متوسط العمر المتوقع من (٧٤) إلى (٨٠) عاماً.
٨. تخفيض معدل البطالة من (١١, ٦%) إلى (٧%).
٩. رفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي من (٢%) إلى (٣٥%).
١٠. رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من (٢٢%) إلى (٣٠%).

١١. رفع حجم الاقتصاد وانتقاله من المرتبة (١٩) إلى المراتب الـ (١٥) الأولى على مستوى العالم.
١٢. رفع نسبة المحتوى المحلي في قطاع النفط والغاز من (٤٠%) إلى (٧٥%).
١٣. رفع قيمة أصول صندوق الاستثمارات العامة من (٦٠٠) مليار إلى ما يزيد على (٧) تريليونات ريال سعودي.
١٤. الانتقال من المركز (٢٥) في مؤشر التنافسية العالمي إلى أحد المراكز الـ (١٠) الأولى.
١٥. رفع نسبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من إجمالي الناتج المحلي من (٨, ٣%) إلى المعدل العالمي (٧, ٥%).
١٦. الوصول بمساهمة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي من (٤٠%) إلى (٦٥%).
١٧. تقدم ترتيب المملكة في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية من المرتبة (٤٥) إلى (٢٥) عالمياً و(١) إقليمياً.
١٨. رفع نسبة الصادرات غير النفطية من (١٦%) إلى (٥٠%) على الأقل من إجمالي الناتج المحلي غير النفطي.
١٩. زيادة الإيرادات الحكومية غير النفطية من (١٦٣) ملياراً إلى (١) تريليون ريال سنوياً.
٢٠. الوصول من المركز (٨٢) إلى المركز (٢٠) في مؤشر فاعلية الحكومة.
٢١. الوصول من المركز (٣٦) إلى المراكز الـ (٥) الأولى في مؤشر الحكومات الإلكترونية.
٢٢. رفع نسبة مدخرات الأسر من إجمالي دخلها من (٦%) إلى (١٠%).
٢٣. رفع مساهمة القطاع غير الربحي في إجمالي الناتج المحلي من أقل من (١%) إلى (٥%).
٢٤. الوصول إلى (١) مليون متطوع في القطاع غير الربحي سنوياً مقابل (١١) ألف الآن. (رؤية ٢٠١٦، ٢٠٣٠)

ومن خلال استقراء مضمون أهداف رؤية ٢٠٣٠ يتضح حجم العبء الضخم الملقى على عاتق الجامعات لكي يكون لها الدور الفاعل في تحقيق هذه الأهداف، خاصة وأن الجامعات بحاجة لعمل ابتكاري يتلافى جوانب القصور من جانب، ويؤهل الجامعات في ذات الوقت لدعم تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ من جانب آخر، وفي هذا

الصدد يشير(العيسى، ٢٠١١) إلى أن نظام التعليم العالي في مرحلة مهمة، فإما أن يبقى على وضعه الحالي وإما أن تتطور برامجه للبحث عن هوية خاصة للجامعات تتحدد من خلالها فلسفتها وأهدافها وبرامجها، وتجب عن دورها في مسيرة التنمية والتحديث، وتحدد مدى اختلافها عن الجامعات الأخرى وعن مؤشرات تميزها، وأسباب إقبال الطلاب عليها، واختيارهم لها دون سواها، ومن ثم تبحث عن كيفية بناء أنظمتها الأكاديمية والإدارية من حيث: معايير اختيار قياداتها الأكاديمية والإدارية، وكيفية تطوير أقسامها وتخصصاتها، ومساهمتها في التقدم العلمي وإنتاج المعرفة. بالإضافة إلى أنها تواجه العديد من التحديات الداخلية والخارجية والتي من أهمها: المنافسة الشديدة من الجامعات العالمية، والتطورات التكنولوجية، والانفجار المعرفي في شتى العلوم والعولمة الاقتصادية.. وغيرها من العوامل التي أوجبت إحداث نقلة نوعية في توجيه وقيادة الجامعات. (عيد، ٢٠١٥)

وتأسيساً على ذلك فإن الحاجة تبدو ماسة لإعادة صياغة متجددة لدور الجامعات السعودية وذلك بغرض تحقيق الرؤية الوطنية ٢٠٣٠. وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة على أهمية دور الجامعات ومشاركاتها في تحقيق الرؤية المستقبلية الطموحة للمملكة ٢٠٣٠، من خلال دعم البحث العلمي، وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والمناهج الدراسية، وربط البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعات بمشكلات البيئة والمجتمع، بالإضافة إلى مشاركة الجامعات في صنع القرارات بالمجتمع حيث إن رؤية ٢٠٣٠ بُنيت على التوسع، والجودة، والتميز والاستيعاب وهذا ما تحققه الجامعات (البراهيم، ٢٠١٦، السلطان، ٢٠١٦، مشاط، ٢٠١٦).

رابعاً: المنطلقات العملية لتجديد هوية الجامعات السعودية بما يتلاءم مع رؤية ٢٠٣٠

من خلال مراجعة الباحثة للأدبيات وطيدة الصلة في تحديد الملامح التنفيذية لتطوير الجامعات السعودية بحسب رؤية ٢٠٣٠ مثل (السويدي، ٢٠١٦؛ الساعاتي، ٢٠١٦؛ الروقي، ٢٠١٦) عملت الباحثة على استخلاص أهم هذه المنطلقات والتي ربما تساعد صناع القرار في الجامعات في تحديد أهم ملامح عملية التجديد نحو تحقيق رؤية ٢٠٣٠:

- (١) منح الجامعات السعودية حرية في: تحديد هويتها ورسم رؤيتها الخاصة بها ورسالتها وأهدافها التي تميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى، وهذا سيخلق تنوعاً واختلافاً وتنافساً بين الجامعات من حيث خلق بيئة أكاديمية جاذبة للطلاب تلي ميوهم الفكرية، وتحقق تطلعاتهم وطموحهم العلمي؛ فكل جامعة ستحدد لوائحها وأنظمتها وستطلق برامجها الأكاديمية التي تحقق بها أهدافها وترسخ فلسفتها التعليمية التي تتواءم مع تحقيق رؤية ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى: رفع مخرجات التعليم، وتأهيل الطلاب علمياً وفنياً وثقافياً، وتعزيز مبادئ العمل الإيجابية فيهم ليتمكنوا من تلبية متطلبات قطاعات العمل الحكومية والقطاع الخاص وبذلك تكون الجامعات قد قلصت الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وقد خطت خطوة جليلة نحو الارتقاء بالمجتمع ليؤدي دوره في تنمية الوطن القائم على سواعد أبنائه المفكرين وقادرة على ترشيد الاعتماد على العمالة الوافدة من خارج حدود الوطن.
- (٢) تركيز الجامعات على المهارات (Skills)، وهو الأمر الذي يتطلب تحولاً جذرياً في سياسات الجامعات التي تركز حالياً في مناهجها على المعارف (Knowledge) بشكل أساسي وواضح، خاصة وأن الرؤية ٢٠٣٠، تركز على المهارات وفق ما يحتاج إليه سوق العمل الذي يرغب في قوى عاملة ماهرة. كما يتطلب هذا التحول تركيزاً أكبر على التطبيقات العملية في المناهج الجامعية التي لا تحظى في الوقت الحالي بالقدر الكافي من الاهتمام.
- (٣) تعظيم دور الجامعات في مجال ريادة الأعمال والابتكار، ولهذا الجانب أهمية مستقبلية أكبر وهذا ما ركزت عليه الرؤية الوطنية حيث جاء فيها ما نصه: «سنركز على الابتكار في التقنيات المتطورة وريادة الأعمال».
- (٤) مد جسور التواصل العلمي والتبادل المعرفي بين الجامعات السعودية وغير السعودية الرائدة في التخصصات العلمية والعلوم الإنسانية عبر الاستعانة ببعض الكفاءات الأكاديمية في الجامعات العالمية لتقديم دورات أكاديمية في الجامعات السعودية.
- (٥) الاهتمام بالترجمة وتفعيل دورها من أجل تنشيط الحركة العلمية.

- ٦) تكثيف جهود الجامعات في عقد مؤتمرات علمية في كافة التخصصات العلمية من علوم تجريبية ونظرية تكون تحت إشراف وإدارة عمادات الدراسات العليا وتكون الدعوة عامة لكافة الجامعات العالمية فالمؤتمرات العلمية تؤثر في بلورة شخصية الباحث الأكاديمية فتصقل مهاراته وتثريه علمياً وذلك عبر الحوارات العلمية.
- ٧) تنمية الموارد المالية للجامعات: وذلك من خلال تفعيل مراكز البحث العلمي للجامعات، وبناء شراكات مع القطاع الخاص، وتقديم الاستشارات المختلفة للقطاعات العامة الحكومية والخاصة الأهلية، وأن تقوم الجامعات بتنفيذ مشروعات الأوقاف التي تدر دخلاً مالياً جيداً يساهم في تمكينها من تمويل ميزانيتها وتمويل برامجها التعليمية وأبحاثها العلمية، وذلك من خلال استثمار توافر المساحات الواسعة التي حظيت بها جميع الجامعات السعودية.
- ٨) الارتقاء بمؤشرات قياس جودة الجامعة: بحيث تتضمن هذه المؤشرات تفعيل استراتيجيات تتعلق بالدور التعليمي والبحثي وخدمة المجتمع، تتضمن تطوير المناهج، وقياس مستوى المخرجات، وتقليص الفجوة بين المخرجات وسوق العمل، وتفعيل ريادة الأعمال، وتطوير سياسة القبول، ومراجعة سياسة البحوث العلمية ولوائحها بما يضمن تحقيق متطلبات الرؤية، والاهتمام بكل ما يخدم المجتمع من خلال العناية بالتفاعل الاجتماعي ومراكز الاستشارات والأسرة والثقافة.

الإجابة عن السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على (ما الملامح العامة للجامعة المبتكرة؟)، وتشكل تلك الملامح من خلال تناول الباحثة للمكونات التالية:

أولاً: المنطلقات الرئيسة لمفهوم الجامعة المبتكرة

١. المنطلق الأول: أكبر وأفضل (Bigger and Better) والتي يمكن تفسيرها حسب نظرية الجامعة المبتكرة إلى النمو المتوازن الذي يعني بالتوسع الكمي دون أن يكون ذلك على حساب التوسع الكيفي.

٢. المنطلق الثاني: التغيير الشامل المتكامل، فالجامعة المبتكرة هي تطوير مترابط ومتناسق لكافة عناصر الجامعة، في الإدارة والتمويل والتعليم والبحث العلمي، لذا يُطلق على الجامعة المبتكرة إن جاز التعبير بأنها "تغيير الحمض النووي" (Christensen & Eyring, 2011) أي تغيير التركيبة التقليدية لمنظومة العمل بالجامعة، وبالشكل الذي يؤمن لها فرصة تحقيق أهدافها الجديدة.

٣. المنطلق الثالث: توظيف الجامعة في خدمة تنمية المجتمع وتحقيق أهدافه من خلال ربط الجامعات بالصناعة وحاضنات الأعمال تحديداً وذلك لتخفيف الاعتماد على مصادر الدعم الحكومية فيما يتواءم مع التوجه نحو حوكمة التمويل (Christensen & Eyring, 2011).

ثانياً: إستراتيجيات العمل بحسب مفهوم الجامعة المبتكرة

تتمثل إستراتيجيات العمل بحسب مفهوم جامعة الابتكار في ثلاث إستراتيجيات رئيسية، هي: رفع مستوى الجودة، خفض التكاليف، وخدمة أكبر عدد ممكن من الطلاب، وفيما يلي تفاصيلها:

١. رفع مستوى الجودة: ويتأتى رفع مستوى الجودة من خلال: رفع مستوى الخبرة لجميع الخبرات لدى الطلاب، وتوفير أفضل ما يمكن من تعليم له بدون زيادة في التكاليف، حيث إن درجة جودة التعليم تعتمد بشكل كبير على المصروفات، ولكن رغبة في الحفاظ على مستوى الجودة العالي سوف يكون هناك فحص لمستوى كفاءة أعضاء هيئة التدريس، كما أن رفع مستوى الجودة لا ينطبق على التعليم فقط، ولكن ينطبق أيضاً على عملية الإرشاد Advising، كما يتضمن مفهوم الجامعة المبتكرة ما هو أبعد من ذلك من حيث رفع مستوى الجودة خارج الصفوف الدراسية، ومثال ذلك تهيئة الموظفين العاملين في الخدمات الطلابية المساندة إلى مستوى راق جداً من التعامل مع الطلاب لتوفير الخدمة لهم على أكمل وجه، ومما لا شك فيه فإن رفع مستوى جودة التعليم والخدمات المقدمة يعني مقاومة التقليدية من خلال إستراتيجيات مبتكرة، بينما بيئة الجامعات التقليدية تعاني من بيروقراطية

الأنظمة، ووضخامة الأعباء، وفوضى الصلاحيات، كل ذلك أسهم في تدهور علاقة عضو هيئة التدريس بالجامعة وبالتالي انعكس ذلك كله على مستوى جودته التدريسية مما أثر على مستوى المخرجات التعليمية التي أصبحت تعاني من ضعف حقيقي في المستوى التأهيل العلمي والمهني والسلوكي. (العيسى، ٢٠١١، ١١٧ - ١١٨) (Christensen & Eyring, 2011)

٢. خفض التكاليف: وجود نسبة ليست قليلة من الطلاب غير قادرين على دفع تكاليف التعليم العالي في حال رفع جودته، مما دعا إلى تأييد وجود دعم مادي عالي للطلاب الذين لم يتمكنوا من اللحاق بالجامعة وأثرت خلفياتهم الاقتصادية على حصولهم على درجات تؤهلهم للدراسة الجامعية، ويعني ذلك وجود دعم مادي للطلاب ذوي المستويات المتدنية، ويفتح ذلك المجال للدراسة الجامعية دون الاقتصار على الطلاب من ذوي الأسر المقتدرة (Etuk,2015;Christensen & Eyring, 2011)

٣. خدمة أكبر عدد ممكن الطلاب: وهو الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الطلاب من خلال توظيف التقنية والصفوف المقلوبة، وتوفير أكبر عدد ممكن من المحاضرات التعليمية من خلال التعليم عن بعد كنموذج يوفر التعليم لأكثر عدد ممكن من الطلاب، وعلى الرغم من قوة التعليم وجهاً لوجه في صورته المباشرة، فإن هناك مبررات ودواعي للتوجه نحو التعليم الإلكتروني، خاصة وأنه أقل تكلفة بشكل كبير من التعليم المباشر، وعلى هذا فإن التعليم الإلكتروني المعد له بشكل جيد والذي يُدرس بشكل جيد يرفع من مستوى الجودة بشكل منتظم (Christensen & Eyring, 2011).

٤. الاهتمام بالبحوث النوعية التطبيقية: يركز مفهوم الجامعة المبتكرة على الدراسات العليا وإعطائها مساحة كبيرة من تركيز الجامعات على هذا الجانب الحيوي والمهم لتطوير أداء الجامعات، وتحقيقها لرسالتها من خلال دعم البحوث العلمية الرصينة، والتي تخدم قطاعات الصناعة والإنتاج أو الجانب الاجتماعي بما يضمن عوائد مادية

- واضحة ومباشرة على الجامعة وسبل تمويلها. (Christensen & Eyring, 2011) (صديقي، ٢٠١٤).
٥. تبني الابتكار كثقافة عمل تحكم منظومة العمل بالجامعة: ويكاد يكون هناك إجماع بين الباحثين على أن عملية إدارة الابتكار عملية شاملة، ومتعددة الأركان، ويتطلب تحقيق ثقافة الابتكار في الجامعة عدداً من الإجراءات التنفيذية منها:
- طرح مبادئ أو نماذج إدارية جديدة، تقود إلى التعريف بمنهجيات جديدة، تقود المؤسسة إلى المسار الصحيح المستهدف.
 - تنسيق ومراقبة أنشطة الابتكار.
 - تجميع وتخصيص الموارد المطلوبة لدعم الابتكار.
 - نقل واكتساب المعرفة وتطبيقها.
 - بناء العلاقات المجتمعية القوية.
 - تفكيك دقيق، وحذر، للعادات أو السلوكيات أو العقائد السلبية، التي تقيد التفكير الابتكاري والإبداعي، ويلزم التعامل معها بحكمة وحصافة.
 - عقد ندوات أو ورش عمل تعرف العاملين بما هو مطلوب، وما هو ممكن، في سبيل تيسير الابتكار، لتهيئة العاملين للإسهام إيجاباً في خلق المناخ المأمول للإبداع وللابتكار، ولضمان عدم ضياع الوقت في الأمور الصغيرة والتافهة.
 - تحديد أهداف عملية الابتكار ووضع الخطط التنفيذية لها.
 - تحفيز العاملين بها، ومواءمة الجهد وتنسيقه بينهم لضمان عدم إهدار الوقت والمجهود.
 - بين المؤسسة وعملائها والمستفيدين من خدماتها.
 - تحديد المواهب وتطويرها.
 - التعامل مع مشكلة كبيرة، مثيرة، وخلافة، وتلهم العقول لأن حلها يتطلب تفكيراً جديداً، لأن المشكلات الكبرى يحتاج حلها إلى الثبات وروح المثابرة، وكذلك تحتاج إلى إطلاق العنان أمام الخيال الخلاق، بينما لا يحتاج حل المشاكل الصغيرة إلى ذلك إلا في أضيق الحدود. (McLean, 2005; Beghetto, 2007; Bramwell & Wolfe;) (Fryer, 2009; McWilliam & Dawson 2008; 2008)

ثالثًا: التجارب والخبرات العالمية لحوكمة التمويل في إطار مفهوم الجامعة المبتكرة

تُمثل حوكمة التمويل أمرًا مفصليًا ومهمًا في مفهوم الجامعة المبتكرة؛ لأن حوكمة التمويل تعني منح الجامعة درجة من الاستقلالية المناسبة في إدارة مصادر تمويلها من منظور الشفافية والاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات، وعلى هذا فإن تحقيق منطلقات وإستراتيجيات العمل للجامعة المبتكرة يتوقف بدرجة كبيرة على حوكمة التمويل؛ لذا تهتم الباحثة بتناول حوكمة التمويل باعتباره متطلبًا رئيسًا وضروريًا لمفهوم الجامعة المبتكرة. وتستند أنماط التمويل المعتمدة في الجامعات المرموقة في العالم، وفي الدول المتقدمة، إلى خبرات متراكمة في تدبير الشأن الماليّ والشراكة بين المؤسسة الجامعية والبيئة الاقتصادية والسياسية المحيطة بها، وتتعدّد مستويات تمويل التعليم والجهات المتدخلّة من بلد إلى آخر وفقًا للنظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي السائد، ومع أنّ الدولة تتدخل في دعم المؤسسات الحكومية والخاصة فإنّ الاتجاه السائد في هذه الدول هو تقاسم التكاليف بين الجهات الرسمية والجامعية وهيئات المجتمع مع تحميل الطالب جزءًا أو كلّ تكاليف تعليمه وتمثّل بعض المصادر التمويلية مثل الوقف إيرادًا جيدًا وملائمًا لأغلب الجامعات العربية، وفيما يلي عرض لبعض تجارب الدول التي اتخذت الأوقاف كمصدر تمويلي لها:

(١) التجربة الأمريكية: تتوفر بالولايات المتحدة الأمريكية تجربة كبيرة في هيكلة برامج الأوقاف، وتقدر قيمة الإيداعات الوقفية في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية بمليارات الدولارات. وقد سجّلت أعلى وديعة ووقفية في جامعة هارفارد بقيمة تزيد عن "25 بليون دولار"، تليها جامعة يال (نيوهافن، كانيكتيكت (بقيمة تزيد عن "15 بليون دولار"، ثمّ جامعة ستانفورد بكاليفورنيا بقيمة تتجاوز "12 بليون دولار"، ثمّ جامعة برينستون (برينستون، نيو جيرسي) بقيمة تزيد عن "11 بليون دولار"، ثمّ جامعة تكساس (أوستين، تكساس) بقيمة تزيد أيضًا عن "11 بليون دولار" وبوجه عامّ، يقدر عدد الجامعات الأمريكية التي تزيد إيداعاتها الوقفية عن "5 مليارات دولار" بسبع جامعات، بينما يصل عدد الجامعات التي تزيد أوقافها

عن "ملياري دولار" إلى ستّ وعشرين جامعة، وتصل الجامعات التي تزيد أوقافها عن "مليار دولار" إلى أكثر من خمسين جامعة، وترتبط الفروق في حجم التمويل بعدد كراسي البحث، فكلما زاد عدد هذه الكراسي كلما زادت معها فرص التمويل من قبل الجهات المانحة خاصة.

(٢) التجربة البريطانية: كما هي الحال في الجامعات الأميركية، تتفاوت وفيات الجامعات البريطانية بصورة كبيرة من جامعة إلى أخرى وتنقسم وفيات الجامعات البريطانية إلى نوعين: وفيات الكليات التي تعتبر مؤسسات خيرية (Charitable Institutions)، وتتمتع باستقلالية في جمع وإنفاق الأموال، ووفيات الجامعة. ويكون القسم الأكبر من الوفيات عادة مخصصاً للجامع p. ففي جامعة كامبريدج مثلاً تبلغ وفيات الكليات %30 مقابل %70 لوفيات الجامع k. أما مصدر التمويل الأساسي لجامعة كامبريدج فهي الحكومة كونها مؤسسة تعليم عال حكومية، تليها تبرعات من جمعيات خيرية ومؤسسات وطنية للبحث العلمي وخاصة في القطاع الصحي المتعلق بالأمراض المزمنة (الأمين، ٢٠٠٩، ص٧٢). وقد بلغت قيمة الأوقاف بجامعة كامبريدج بالمملكة المتحدة حوالي "6 مليارات دولار أمريكي"، تليها جامعة أكسفورد بالمملكة المتحدة بقيمة تزيد عن "5 بلايين دولار".

(٣) التجربة الكندية: تصدر الجامعات الكندية المرتبة الأولى لجهة حجم وفياتها كجامعة البرتا وتورونتو وجامعة بريتش كولومبيا علماً بأن هذه الجامعات تعتمد بالدرجة الأولى على المساعدات والمنح الحكومية في تمويل برامجها وتوفير المصاريف الجارية كرواتب هيئة التدريس (الأمين، ٢٠٠٩، ص٧٢). تقدّر قيمة الأوقاف في جامعة تورنتو بما يزيد عن "مليار ونصف المليار دولار"، وتقدّر في جامعة ماك غيل بقيمة تزيد عن "٨٠٠ مليون دولار"، وفي جامعة بريتش كولومبيا تقدّر بما يقترب من "700 مليون دولار".

(٤) التجربة الأسترالية: تقدّر قيمة الأوقاف في جامعة ملبورن الأسترالية بقيمة تقترب من "900 مليون دولار"، وتقدّر في جامعة سيدني بقيمة تزيد عن "800 مليون دولار" وتسعى عدّة جامعات أسترالية أخرى كجامعة غرب أستراليا وجامعة

أستراليا الوطنية إلى إنشاء برامج أوقاف جامعية في المستقبل القريب (الأمين، ٢٠٠٩؛
الدقي، ٢٠١٥).

الإجابة عن السؤال الثالث:

حيث ينص السؤال الثالث على (ما التصور المقترح لتطوير الجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ ومفهوم الجامعة المبتكرة؟)، فمن خلال ما تناولته الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الأول والسؤال الثاني، واللذين تم من خلالهما تحديد الملامح العامة لرؤية ٢٠٣٠ فيما يتعلق بالجامعات السعودية، واللامح العامة لمفهوم الجامعة المبتكرة فقد عملت الباحثة على اقتراح تصور لتطوير الجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ ومفهوم الجامعة المبتكرة على النحو الآتي:

أولاً (الرؤية): من خلال وضع مقترح يهدف لتطوير الجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ ومفهوم الجامعة المبتكرة، بالصورة التي تُكسب الجامعات السعودية المكانة الدولية المرموقة كجامعات فاعلة في النمو الاقتصادي وذات إطار ابتكاري فتحدد الرؤية للمقترح المقدم في الدراسة الحالية على النحو التالي "تحقق الجامعات السعودية مؤشرات فاعلة في إنجاز رؤية ٢٠٣٠ من خلال إدارة مبتكرة لموارد الجامعة وعملياتها الأكاديمية والبحثية وخدمة المجتمع".

ثانياً (النطاق): يُمكن الاستفادة من المقترح وتطبيقه على الجامعات السعودية والعربية سواء الحكومية منها أو الخاصة.

ثالثاً (الأهداف): يسعى التصور المقترح للجامعات المتجددة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمهام التي تتجاوز الأساليب التطويرية التقليدية المتبعة، بحيث تمتلك الجامعات السعودية القدرة على تحقيق محاور الرؤية على النحو التالي:

أ) بالنسبة لمحور مجتمع حيوي: ينبغي أن تعمل الجامعات على تحقيق الأهداف التالية:

١. استيعاب الشراكة المتبادلة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة وبكافة مستوياتها.

٢. توجيه بوصلة قيادة نظام الإدارة الجامعية نحو الإستراتيجية والتحول إلى اللامركزية التي تفي بمتطلبات واحتياجات التغيرات السريعة.
 ٣. حفظ ثقافة المجتمع وتنميتها وتحديثها مسايرة للتطورات المتجددة.
 ٤. تدريب الخريج على مهارات التفكير والحوار وتقبل الرأي الآخر والمهارات الإبداعية وتوظيفها في حياتهم العملية.
- (ب) بالنسبة لمحور اقتصاد مزدهر: ينبغي أن تعمل الجامعات على تحقيق الأهداف التالية:
١. تمكين الموارد البشرية من أدوارها للقيام بأعلى مستويات الأداء وتحفيزهم نحو الاندماج في الفريق.
 ٢. الاستثمار الأمثل للموارد البشرية الأكاديمية المستقطبة بما يحقق مستويات إنتاج عالية الكفاءة مع التركيز على فرص التدريب والتعلم الذاتي.
 ٣. التعرف على حاجات المجتمع ودراستها ومحاولة تحقيقها.
 ٤. تلبية احتياجات المجتمع من الكفاءات والقيادات البشرية المدربة المؤهلة.
 ٥. المساهمة في توفير البيئة التعليمية الثرية لأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم على الإنتاج العلمي والإبداع الفكري المتميز.
 ٦. تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس وتجديد معارفهم وأساليب تدريسيهم ومساعدتهم على دمج التقنية بفعالية في التعليم.
- (ج) بالنسبة لمحور وطن طموح: ينبغي أن تعمل الجامعات على تحقيق الأهداف التالية:
١. تبني ثقافة الابتكار كإطار عام لإدارة ومراقبة كافة العمليات في الجامعة.
 ٢. مواكبة التطور العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصال.
 ٣. ترسيخ التفكير العلمي في سلوك المواطن.
 ٤. تعزيز البحث العلمي والارتقاء به.
 ٥. تمكين الخريج من تسخير التقنيات الحديثة وتطويعها لخدمة المجتمع.
 ٦. تهيئة الخريج لتطبيقات المعرفة وتوظيفها في حياته.

(الكثيري، ٢٠٠٨، السويدي، ٢٠١٦، الساعاتي، ٢٠١٦، الروقي، ٢٠١٦)

ثالثًا (خطة العمل): تبنت الباحثة عددًا من الإجراءات العملية والتي يمكن تطبيقها في الجامعات السعودية لتطوير منظومة العمل بحسب رؤية ٢٠٣٠، ومفهوم الجامعة المبتكرة، ويمكن عرض هذه الإجراءات في المحاور التالية:



شكل (١) الإطار العام المقترح لتطوير منظومة العمل بالجامعات السعودية بحسب رؤية ٢٠٣٠ ومفهوم الجامعة المبتكرة

المحور الأول: تحقيق متطلبات التجديد نحو جامعة مبتكرة وفق رؤية ٢٠٣٠

ويتضمن تحقيق هذه المتطلبات عدة متطلبات تتمثل في التالي:

المتطلب الأول: إعادة هيكلة الجامعات، وذلك من خلال:

- تعزيز ممارسات الحوكمة، وفق إطار الرؤية، مع الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية.
- وضع وثيقة للقواعد المهنية لأعضاء هيئة التدريس وللعاملين وللطلبة في الجامعات ووضع الآليات الفعالة لتطبيقها والالتزام بها.
- إيجاد انعكاس لمضامين رؤية ٢٠٣٠ في التنظيم الإداري للجامعات السعودية بما في ذلك الهياكل التنظيمية والصلاحيات والمهام ومؤشرات الأداء في المجالات التعليمية والبحثية والإدارية.

المتطلب الثاني: الموازنة بين الخطط الإستراتيجية للجامعات ورؤية ٢٠٣٠، وذلك من خلال:

- تعزيز ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الجامعات السعودية بما يسهم في تعزيز أدوارها التنموية والمجتمعية للإسهام في تحقيق رؤية ٢٠٣٠.
- تطوير الخطط الإستراتيجية للجامعات السعودية من أجل إحداث الموازنة مع الرؤية، مع وضع آليات فعالة لضمان التنفيذ والمتابعة والتقييم.
- تعزيز مقومات البيئة المناسبة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات السعودية وبلورة الأفكار الخلاقة، بما يسهم في تحقيق الرؤية.

المتطلب الثالث: تعزيز التنافسية بين الجامعات والارتقاء بمعاييرها وتصنيفها، وذلك من خلال:

- وضع إطار استرشادي لتحسين الممارسات في الجامعات السعودية في مسارات الاعتماد الأكاديمي الوطني والدولي والتصنيفات العالمية بما يحقق قفزات نوعية ملموسة في المجالات التعليمية والبحثية والخدمات المجتمعية.

- إبرام اتفاقيات وشراكات بين وحدات التطوير الجامعي في الجامعات السعودية وجامعات عالمية رائدة للاستفادة من خبراتها في مجال تعزيز الممارسات الجيدة في مسارات الاعتماد الأكاديمي الوطني والدولي والتصنيفات العالمية.
- الاستفادة من البرامج التطويرية في الجامعات السعودية التي حققت مراتب متقدمة في برامج الاعتماد الأكاديمي الوطني والدولي والتصنيفات العالمية، وتعميم تجربتها للجامعات الناشئة في المملكة وفق فعاليات وآليات محددة.
- التشجيع المعنوي والمادي للتجارب والممارسات الجيدة في الجامعات السعودية في مسارات الاعتماد الأكاديمي الوطني والدولي والتصنيفات العالمية.
- إبرام اتفاقيات تعاون جماعية بين الجامعات السعودية ومراكز تدريب وتطوير عالمية بما يسهم في تقديم برامج عالية المستوى بأقل التكاليف الممكنة، وفق رؤية ٢٠٣٠.

المتطلب الرابع: تقديم الخدمات التنموية والاقتصادية للمجتمع، وذلك من خلال:

- دراسة العوامل المؤثرة على تعزيز جهود الجامعات السعودية حيال خدمة المجتمعات المحلية للجامعات ومتطلبات رؤية ٢٠٣٠، واقتراح الأفكار والآليات المناسبة.
- توثيق الممارسات الجيدة للجامعات السعودية في مجال خدمة المجتمعات المحلية.
- تشجيع الجامعات السعودية على تكوين بيوت خبرة لتقديم العون الاستشاري للقطاعات الحكومية ذات العلاقة بالبرامج التنموية والاقتصادية والاستثمارية في مختلف مناطق المملكة.

المتطلب الخامس: تعزيز الموارد المالية الذاتية للجامعات بما يتوافق مع رؤية ٢٠٣٠، وذلك من خلال:

- تعزيز الممارسات الجيدة في الجامعات السعودية في مجال تنمية مواردها المالية وفق منظور إستراتيجي يراعي متطلبات رؤية ٢٠٣٠.
- تضمين الخطط الإستراتيجية للجامعات السعودية أهدافاً ومشاريع في مجال الاستثمار والأوقاف وتنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات.

- مراجعة الأطر النظامية واللوائح والتعليمات في مجال الاستثمار والأوقاف، وتنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات السعودية بما يعينها على وضع الخطط والبرامج والآليات الفعالة وتنفيذها.
- وضع إطار تحفيزي لكافة العاملين في الجامعات السعودية لتقديم الأفكار الخلاقة والمشاريع المناسبة لتنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات.
- تشجيع الجامعات السعودية على تحسين ممارساتها في مجال تسويق خدماتها التعليمية والبحثية والاستشارية والتدريبية والتطويرية وبما يعين على تنمية مواردها المالية الذاتية، وفق مضامين رؤية ٢٠٣٠.

المحور الثاني: لإستراتيجيات التطوير نحو جامعة مبتكرة وفق رؤية ٢٠٣٠

الإستراتيجية الأولى: حوكمة التمويل

- من الواضح وجود اتجاهات كثيرة يمكن الاستئناس بها لوضع تصورات جديدة لتمويل النظم التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وتعدّ هذه التجارب في التمويل حصيلة تراكمات للخبرة في الجامعات العريقة، أو اجتهادات فكرية هدفها توفير الحلول الملائمة للقضايا المطروحة. ولا شك أنّ تشعب المشاكل القائمة في كلّ بلد وخصوصيتها المحليّة لا تسمح بنقل النماذج التمويلية والحلول المستنبطة نقلًا آليًا وبشكل كامل واستنباتها في غير بيئتها، ومع ذلك يمكن في ظل الصعوبات المادية التي تواجهها مؤسّسات التعليم العالي توسيع القاعدة المالية للمنظومات التعليمية من خلال الأخذ بالتوجهات التي ثبتت كفاءتها في بيئات تعليمية مختلفة، ومن أهمّها:
- وضع إستراتيجية للتعليم العالي تُبنى على الكفاءة الاقتصادية من خلال اعتماد مبدأ الجامعة المنتجة وحساب التكلفة والعائد.
 - استخدام بدائل مالية غير نمطيّة مثل الصناديق التنافسية والوقف الجامعي والكراسيّ البحثيّة.
 - ربط تمويل المؤسسات التعليميّة بالأداء، أي بتحقيق نتائج تخدم مخططات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- الضغط على الكلفة والبحث الجادّ عن موارد جديدة لتمويل تقوم على مشاركة مختلف القطاعات الاقتصادية والصناعية والمجتمع المدني.
- الرفع في الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة التعليمية واعتماد مبادئ الحوكمة على أوسع نطاق.
- التعامل مع عمليّة التعليم باعتبارها عمليّة إنتاجية لها مدخلات ومخرجات و عمليّة تشغيل يحكمها المنطق الاقتصادي.
- ضرورة زيادة فعالية مؤسّسات التعليم العالي وكفاءتها في ترشيد استخدام الموارد المتاحة (الدقي، ٢٠١٥) (Wamg,2010; Plans et al,2013; Mok,2010).

الإستراتيجية الثانية: استقطاب الموارد البشرية الأكاديمية المميزة

- يُعد هذا الاستقطاب من المنطلقات الرئيسة في تطبيق التصور المقترح لتطوير واقع الجامعات لتفعيل الرؤية؛ لما لها من دور كبير في رفع معدلات الإنتاج المعرفي بكافة جوانبه البحثية وفي مختلف تخصصاته التطبيقية، عطفاً على تحسين الخدمات الاستشارية والأكاديمية إذا ما تحققت عملية الاستقطاب النوعي للطاقات البشرية المطلوبة، ومما يجب على الإدارة الجامعية أن تأخذه بعين الاعتبار في هذا الجانب ما يلي:
- تبني سياسة رفع الكفاءة الداخلية من خلال تحقيق الاختيار المهني للكفاءات الأكاديمية واتباع وسائل الاستقطاب التي تؤكد مبدأ توفر الفرص المتكافئة للمتقدمين ذوي المهارات عالية الكفاءة، مع التركيز على منح الأولوية وأهليتها للأكاديميين الذين لديهم قابلية للتطور وتنمية مهاراتهم لمواجهة تحديات المستقبل.
 - تبني إستراتيجية رفع الكفاءة الخارجية من خلال تحفيز الكفاءات الأكاديمية وتشجيعها على الإنتاج البحثي وعلى تطبيق عمليات الابتكار، مع إيجاد خطط تزيد من مستويات الرضا الوظيفي، وتمكينهم من خلال حرية المبادرة والتصرف، وتهيئة وتوفير كافة الإمكانيات والظروف المناسبة لإبراز قدراتهم وبالتالي ضمان عملية الاستقطاب الصحيح واستقراره.

- التركيز على تصميم برامج تدريبية متطورة تستهدف المواد البشرية من أعضاء هيئة التدريس لسد الفجوة بين جدارتهم الحالية وبين الجدارات المطلوبة. (عسيري، ٢٠١٦)
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لاستقطاب أجود الباحثين الدوليين الموهوبين، والقادرين على تطوير الإدارات القائمة، وإنشاء برامج دراسات عليا ومراكز البحوث في مجالات جديدة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية أيضاً (صديقي، ٢٠١٤).

الإستراتيجية الثالثة: النشر العلمي الدولي التطبيقي في كافة التخصصات العلمية والإنسانية

يُعد البحث العلمي هو العنصر الأكثر أهمية في وظائف الجامعة لأسباب عدة:

أولاً: لأن المعرفة هي العملة المشتركة، وهي وسيلة التبادل التي من خلالها تتعامل الجامعات فيما بينها وتتعاون، ومن ثم فإن المعرفة بالمعنى الاقتصادي هي منفعة عامة عالمية، تتدفق بحرية عبر الحدود، وتستعمل دون أن تفقد قيمتها.

ثانياً: إن إنشاء المعرفة وتفسيرها وتدوينها، باعتبارها مجتاً، هي الوظائف التي تميز الجامعات عن باقي المؤسسات التعليمية، وعن كل المنظمات الاجتماعية الأخرى.

ثالثاً: أصبح البحث مسألة مركزية في الجامعة الحديثة منذ ظهور نموذج هومبولت (Model Humboldt) للجامعات البحثية والتدريسية في ألمانيا القرن التاسع عشر، وتكييفه لاحقاً في الولايات المتحدة الذي بدأت به جامعة "جونز هوبكنز" (Johns Hopkins University).

رابعاً: بات البحث أحد مؤشرات المنافسة العالمية بين الدول؛ إذ تواصل العديد من الحكومات الوطنية بناء الدولة من خلال استثماراتها في مجال البحث العلمي باعتباره المظهر الرئيسي للقدرة التنافسية الاقتصادية. وأخيراً، فإن البحث هو مؤشر القيمة في المنافسة العالمية بين الجامعات الفردية التي تعززت في التصنيفات العالمية (صديقي، ٢٠١٤)

وقد أشارت دراسة (Christensen & Eyring, 2011) إلى أن الاكتشاف والاختراع هو الهدف الأساسي للجامعات التي وضعت الدراسات العليا على قائمة اهتماماتها؛ وذلك من خلال أكثر الأمثلة الحيوية وهي جامعة هارفارد على سبيل المثال لا الحصر. وأكدت الدراسة على أهمية مساهمة القطاع الخاص، وكذلك الدعم المادي المناسب على الأبحاث الجامعية التي لاتزال تركز بشكل جيد على الأبحاث الأساسية أو الاستكشافية، فبحسب إحصائية ٢٠٠٨م قدمت الجامعات ٦٠ بالمئة من مجموع البحوث الأساسية في الولايات المتحدة الأمريكية؛ لذا فإن النشر العلمي الرصين يتطلب عدداً من الأمور من أهمها:

- تشجيع حركة البحث العلمي والتأليف في مجال الاستثمار في برامج التعليم وأنشطته ومخرجاته.
- ضمان توافق أبحاث الدراسات العليا ومشاريع التخرج في الجامعات السعودية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وفق دراسات مسحية دورية للاحتياجات المجتمعية التنموية.
- الربط بين نوعية الأبحاث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي واحتياجاته، وتحليل نتائج الأبحاث وتفسيرها للاستفادة منها في المجتمع.
- زيادة الدعم المادي المقدم للأبحاث العلمي من القطاعات الحكومية والأهلية حيث إننا نجد ضعف الدعم بل يكاد يكون منعدم تماماً إلا في الكراسي العلمية وعلى مستوى محدوداً جداً لا يرقى إلى مستوى الطموح أو يحتاج إلى إعادة نظر.
- التركيز على البحوث التقنية التي بدورها ستصل إلى ارتفاعات غير مسبوقه، كما هو الحال في تقنية المعلومات والاتصالات التي أدت إلى ثورة معلوماتية أثرت وبشكل كبير على التعليم العالي وإتاحة التعليم لأكثر شريحة ممكنة من المستفيدين.
- تأسيس شراكة قوية مع القطاع الخاص لدعم البحث العلمي مثل جامعة أوتاه University of Utoh والتي تعتبر من الجامعات التي سعت بجهد كبير للحصول على الدعم المادي من مصادر القطاع الخاص والتي حققت بها فائدة كبيرة للباحثين والباحثات في الدراسات العليا، والذي أدى إلى نمو نوعي يعادل ٢٥% سنوياً

- نشر تصنيف سنوي للجامعات العربية بناءً على معايير تأخذ في الاعتبار خصوصيات هذه الجامعات
 - ومستواها وطبيعة البحث العلمي الذي ينجزه باحثوها.
 - ربط الترقيات والاستمرار في التدريس وتجديد عقود العمل بحجم الإنتاج العلمي وجودته، وأن توضع في هذا الصدد لوائح واضحة وصارمة.
- (صديقي، ٢٠١٤؛ إسماعيل وآخرون، Christensen & Eyring 2011)

الإستراتيجية الرابعة: التعليم القائم على التقنية

إذا كان أهم أهداف الجامعة هو التعليم فإن اتاحة فرصة التعليم لأكبر عدد ممكن من الطلاب هو ما تسعى إليه الجامعة المبتكرة من خلال استخدام التقنية بشكل فعال من خلال التعلم الإلكتروني، والتعليم المفتوح، والتعلم عن بعد، الأمر الذي سوف يسهم في توفير تعلم نوعي لعدد كبير من المستفيدين. وسيكون التعلم نوعي من خلال اختيار أعضاء هيئة التدريس بعناية فائقة من ذوي الاختصاص والمهارة في التعليم لجعل خبرة الطلاب خبرة إيجابية والتي من الممكن تحقيقها فيما بعد، مع الأخذ في الاعتبار صعوبات نوعية في وجود العلاقة الفاعلة بين عضو هيئة التدريس والطالب والتي يمكن تحقيقها في التعليم التقليدي؛ فالطالب قد يحدث تحول في حياته من خلال تواصله مع عضو هيئة التدريس مفكر ومبدع، وهو ما لا يتاح في التعليم عن بعد، ومع ذلك فإن التقنيات الجديدة يمكن أن تسهم بشكل كبير في إيجاد بيئة للتفاعل وتبادل الخبرات التي تسهم في بناء شخصية الطلاب وهو ما تهدف له الجامعات النموذجية المتجددة والمبتكرة (Christensen & Eyring, 2011)

ويمثل التعليم القائم على التقنية مجالاً مستقبلياً لدعم العمل بالجامعات التي لم تأخذ بهذا النمط من التعليم. ومن المهم أن يقع التوسع في التعليم عن بعد والتعليم الموازي لتوسيع الطاقة الاستيعابية لتلبية حاجات المجتمع للتعليم العالي سواءً في إطار التعليم العادي أو التعليم المستمر. هذا عدا ما يقوم به هذا التعليم من دور كبير في توفير إيرادات إضافية والتقليل من الهدر المالي (الدقي، ٢٠١٥) (روقي، ٢٠١٦).

المحور الثالث: صعوبات تطبيق الرؤية المقترحة وسبل التغلب عليها

من المتوقع أن يواجه تنفيذ المقترح الذي قدمته الدراسة الحالية بعض الصعوبات التطبيقية، وفي الجزء التالي من الدراسة تحاول الباحثة التنبؤ ببعض الصعوبات المحتملة، مع عرض إجرائي لكيفية التغلب عليها.

جدول (٢) صعوبات تطبيق إطار التطوير المقترح وسبل التغلب عليها

المجال	الصعوبات	سبل التغلب عليها
حوكمة التمويل	محدودية الموارد المالية	بناء شراكات مع الأوقاف والقطاعات الخاصة لتوفير الموارد المالية لميزانية الجامعة.
	زيادة تكلفة الطالب الجامعي وزيادة الطاقة الاستيعابية للطلاب	تطوير سياسة قبول الطلبة وتوزيعهم على مختلف التخصصات بما يتناسب مع متطلبات خطة التنمية ودور الجامعة في المجتمع.
استقطاب الموارد البشرية الأكاديمية المميزة	ضعف الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس	زيادة الرواتب والحوافز المادية المخصصة لعضو هيئة التدريس.
	تزايد الأعباء التدريسية والإشرافية نتيجة لزيادة الطاقة الاستيعابية للطلاب	تقليل النصاب التدريسي المكلف به عضو هيئة التدريس وزيادة عدد أعضاء الهيئة التدريسية من الكوادر الوطنية المنتجة.
	ضعف الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع	تبنى الإدارة الجامعية السياسات والأنظمة التي توفر الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
النشر العلمي الدولي التطبيقي في كافة التخصصات العلمية والإنسانية	عدم وجود برنامج تبادل على مستوى الجامعات لتطوير خبرة الطلاب والأعضاء على مستوى الجامعات الوطنية والعالمية.	دعم وتطوير برامج تبادل أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالجامعة مع غيرها من الجامعات الوطنية والعالمية.
	عدم وجود مراكز أو معاهد للبحوث العلمية متميزة في بعض الجامعات لرعاية الباحثين من الأساتذة والطلبة	إنشاء مراكز / وحدات تميز على مستوى الجامعة في مجالات البحث، التي تدعم أولويات البحوث.
التخصصات العلمية والإنسانية	تزايد الأعباء التدريسية والإشرافية على حساب البحث العلمي	تقليل الأعباء التدريسية لأعضاء هيئة التدريس وتفرغهم.
	انخفاض الانفاق على البحث العلمي.	توفير البنية التحتية والدعم المالي اللازمين لإجراء البحوث وتقديم الدعم المالي لمشروعات الأبحاث المتميزة.

المجال	الصعوبات	سبل التغلب عليها
	قيود الجامعة وأنظمتها وإجراءاتها البيروقراطية المعيقة للبحث العلمي.	تطوير سياسة الجامعة فيما يخص بتشجيع الاعضاء على البحث العلمي.
	ضعف التعاون بين الجامعة والجهات المستفيدة من المجتمع.	تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على الحضور والمشاركة بالمؤتمرات والندوات الوطنية والعالمية بأبحاث وأوراق علمية.
	ضعف قدرة الجامعة في فتح برامج دراسات عليا ذات جودة عالية	تطوير برامج دراسية مشتركة على مستوى الدراسات العليا بالاشتراك مع المعاهد والمؤسسات العلمية الوطنية والعالمية.
التعليم القائم على التقنية للطلاب	ضعف البنية الإلكترونية (التقانة) في الجامعات وزيادة النفقات المالية على الأبنية والمرافق نتيجة لزيادة الطاقة الاستيعابية للطلاب	تطوير (المساحات الافتراضية) من خلال تقنية المعلومات والاتصال يسهم في توفير النفقات المالية، الأبنية، المرافق اللازمة وتقليل عدد الهيئة التدريسية والإدارية وتوفير أجورهم. الاعتماد على الخوادم التي تستند على السحابة CLOUD - BASED SERVERS بدلاً عن أجهزة الخوادم الضخمة.

توصيات الدراسة:

١. تبني وزارة التعليم العالي المقترح التطويري بالدراسة الحالية والعمل على تطبيقه خاصة وأنه يلي توجهات المملكة طبقاً لرؤية ٢٠٣٠ من جانب، ورؤية عالمية متمثلة في مفهوم الجامعة المبتكرة.
٢. تشكيل لجنة خاصة بوزارة التعليم تتولى اتخاذ السياسات التعليمية للجامعات وبما يضمن مواكبة الجامعات لرؤية ٢٠٣٠ من خلال جامعات مبتكرة، على أن تكون هناك مؤشرات كمية واضحة للتحقق من انجاز الجامعات في هذا الشأن.
٣. تبني الجامعات السعودية إطار ثقافة ابتكار في إدارة مواردها وكافة العمليات التعليمية والإدارية وخدمة المجتمع.
٤. إطلاق مبادرات حكومية لدعم إيجاد فرص للشركات التأسيسية وتوأمتها مع جامعات لها هويتها ومجالاتها سواء في التقنية أو الصناعة أو ريادة الأعمال.

٥. دعم الشراكات بين القطاع الخاص والجامعات الخاصة والحكومية والتوأمة بين الجامعات الحكومية القوية والناشئة في المجالات البحثية والعلمية والإدارية وريادة الأعمال.
٦. التركيز على دراسة الظواهر الاجتماعية المصاحبة للتغيير في التعليم والتعلم لإتاحة أكبر قاعدة تعليمية ممكنة للمجتمع الشاب الذي يمثل النسبة الأكبر في المجتمع السعودي.
٧. توفير موارد مالية عالية عن طريق الأوقاف والتي بدأت كتجربة في ٣ جامعات سعودية هي: جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز بشكل واضح ومنتظر أن تبدأ الجامعات الأخرى بتأسيس أوقاف.
٨. تجديد الجامعات وتطوير أدائها من خلال القياس المقارن المستمر، طبقاً لمفهوم الجامعة المبتكرة.
٩. الحفاظ على هوية الجامعات، وأن يكون هناك استقلالية واضحة لها بحيث تركز الجامعات على التطوير والتمايز فيما بينها.
١٠. خروج الجامعات عن النمطية والمحاكاة التقليدية إلى الإدارة الابتكارية بحيث يكون لكل جامعة ميزة تنافسية خاصة في قطاع التنمية.
١١. توفير مصادر دخل من خلال متابعة نماذج عالمية في هذا الصدد، وآلية تفعيل مراكز البحث العلمي للجامعات وبناء شراكات مع القطاع الخاص وتقديم الاستشارات المختلفة للقطاعات العامة والحكومية الخاصة والأهلية.
١٢. النظر في موارد التمويل والتفعيل في مراكز البحث للجامعات وبناء شراكات مع القطاع الخاص والأوقاف لتمويل ميزانية الجامعات.

المراجع:

المراجع العربية:

- إسماعيل، علي وجدعون، بيار وغمراوي، نورما. (٢٠٠٩): تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي الموائمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، بيروت ٦-١٠ ديسمبر.
- الأمين، عدنان. (٢٠٠٩): نماذج عالمية في الوقفيات الجامعية، ورقة علمية مقدمة في المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، مكتب اليونسكو الإقليمي، بيروت، ٣١ مايو- ٢ يونيو.
- البراهيم، خليل. (٢٠١٧): التكامل بين الجامعات وشركات القطاع الخاص لدعم البحث العلمي في ظل رؤية ٢٠٣٠، ورقة علمية مقدمة لمؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم، ١١-١٢ يناير.
- الثويني، يوسف. (٢٠١٠): رؤية مستقبلية لتفعيل دور مؤسسات التعليم العالي في مواجهة ظاهرة العنف والإرهاب في ضوء التحديات المحلية والعالمية والإقليمية. الثقافة والتنمية، ١٠ (٣٣)، ٢١٢ - ٢٦٣.
- الدقي، نور الدين. (٢٠١٥): تمويل التعليم العالي في الوطن العربي، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مصر، الاسكندرية ٢٢-٢٦ ديسمبر.
- الذبياني، محمد. (٢٠٠٨): الصراع القيمي في المجتمع السعودي ودور وسائط التربية في علاجه. مستقبل التربية العربية - مصر، ١٤ (٥٢)، ٣٠٣ - ٣٥٠.
- الذبياني، محمد. (٢٠١٥): محددات الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء لوائح التعليم العالي: دراسة تحليلية مسحية، المجلة السعودية للتعليم العالي، ٣(١٣)، ١١-٤٤.
- روقي، مطلق. (٢٠١٦). تصورا مقترحا لدور الجامعات في تحقيق رؤية ٢٠٣٠. صحيفة عين الالكترونية. تم استرجاعه في ١٢/٤/١٤٣٨هـ، متاح على الرابط <http://www.ien.sa/node/3591>
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. تم استرجاعه في ١٣/٤/١٤٣٨هـ، متاح على الرابط <http://vision2030.gov.sa/ar>

- ساعاتي، عبدالإله. (٢٠١٦): دور الجامعات في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. جريدة الجزيرة. ١٦١٥٥. تم استرجاعه في ١٢/٤/١٤٣٨هـ، على الرابط
<http://www.aljazirah.com/2016/20161221/ar9.htm>
- السويدي، فيصل بن عبدالله. (٢٠١٦): دور جامعاتنا في تحقيق رؤية ٢٠٣٠. جريدة الرياض. ١٧٦٣٠. تم استرجاعه في ١٢/٤/١٤٣٨هـ، متاح على الرابط
<http://www.alriyadh.com/1536885>
- السلطان، خالد. (٢٠١٧): دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، ورقة علمية مقدمة لمؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم، ١١-١٢ يناير
- الصديقي، سعيد. (٢٠١٤): الجامعات العربية وتحدي التصنيف العالمي: الطريق نحو التميز. مجلة رؤية استراتيجية، ٢(٦)، ٨-٤٧.
- عبدالجواد، جابر (٢٠١٣). دور الجامعات السعودية في بناء اقتصاد المعرفة. مجلة المحاسبة لجامعة الملك سعود، ١٧(٥٧)، ١٤
- العبيد، منال والعبيد، رفيدة وزروق هوايدة (٢٠١٢): التعليم الإلكتروني في الجامعات السعودية: دراسة حالة. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، ١، 81 - 93
- العربي، أحمد. (٢٠١٣): استخدام شبكات المعلومات بالجامعات السعودية: دراسة تحليلية للآليات والضوابط. مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، ٢٠(٤٠)، 76 - 39.
- عسيري، خالد. (٢٠١٦): مقومات الابتكار الاجتماعي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى
- العصيمي، خالد (٢٠٠٨): إدارة التعليم الإلكتروني في الجامعات السعودية: تصور مقترح. مجلة البحوث النفسية والتربوية - كلية التربية جامعة المنوفية، ٢٣(٢). 144 - 197.
- العلوي، ياسر. (٢٠١٢): واقع دور مؤسسات التعليم العالي في بناء مجتمع المعرفة في سلطنة عمان: أعمال المؤتمر الثالث والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) (الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية)، ٣، ١٦٨٥ - ١٧٠٢
- العنزلي، سعود (٢٠١١): معوقات البحث العلمي في الجامعات السعودية الناشئة. دراسات - العلوم التربوية - الاردن، ٣٨، 1852 - 1839
- العنزلي، سعود والحري، نيفين (٢٠١٥): معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية. مجلة جامعة طيبة (العلوم التربوية) - السعودية، ١٠ (١)، 82 - 69.

- العوهلي، محمد وعبدالقادر، عبد الله (٢٠١٠): التعليم العالي والجامعات السعودية: التحديات وبرامج التطوير. المؤتمر العربي الثالث (الجامعات العربية: التحديات والآفاق - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر، شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣٢٣ - ٣٣٨.
- عيد، هالة (٢٠١٥): تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٩ (٦١)، ٤٢٦-٣٨٧.
- العيسى، أحمد (٢٠١١): التعليم العالي في السعودية رحلة البحث عن هوية. لبنان: دار الساقى الغامدي، سعيد (٢٠٠١): القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلأك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة
- الغديان، عبد المحسن (٢٠٠٧): حاجة الجامعات السعودية للأخذ بنظام التعليم الإلكتروني: مشروع مقترح. دراسات تربوية واجتماعية - مصر، ١٣ (٤)، 170 - 139
- قطب، سعود والخلوي، علوي (٢٠١١). البحث العلمي بالجامعات السعودية: الواقع والمعوقات والحلول. مؤتمر (الرؤيا المستقبلية للنهوض بالبحث العلمي في الوطن العربي) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - الأردن، أربد: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة اليرموك، ٢٧٥ - ٢٩٨.
- الكثيري، راشد (٢٠٠٨). برامج التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: رؤية للإصلاح، ورقة علمية مقدمة في ندوة استشراف التعليم العالي والتقني، جامعة الملك سعود، الرياض
- مرغلاني، محمد وعبدالفتاح، عبدالقادر ع. (٢٠٠٣): تقنيات المعلومات في الجامعات السعودية: دراسة نحو تصميم نموذج مقترح لإنشاء وظيفة وكيل الجامعة لتقنية المعلومات. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات - مصر، ١١ (٢٠)، 46 - 13.
- مزهودة، عبد المليك (٢٠١٥): التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية: نحو رؤية تكاملية بين المنظور المالي ومنظور ضمان الجودة. بحوث الدورة الثانية لمتدى دراسات الخليج والجزيرة العربية: قضايا التعليم وتحدياته في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية - المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات - قطر، الدوحة: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ٣٩٥ - ٤٣٧.
- مشاط، عبدالفتاح (٢٠١٧). دور الجامعات الناشئة ورؤية المملكة ٢٠٣٠، ورقة علمية مقدمة لمؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم، ١١-١٢ يناير.
- نصر، ابراهيم محمد الاشر. (٢٠١٢): دور التعليم العالي في التنمية البشرية. فكر وإبداع - مصر، ٦٨، ٢٧١ - ٢٩٣.

- الياني، وفاء (٢٠٠٧): توصيف وظائف الجهاز الإداري بالجامعات السعودية: دراسة حالة: جامعة الطائف. آفاق جديدة للدراسات التجارية - مصر، ١٩(٢)، 66 - 45.

المراجع الأجنبية:

- Ismail, A.; Jeddoun, P., Ghamrawi, N. (2009). Developing and Updating Higher Education Plans and Programs to Meet the Needs of the Community, A Scientific Paper Presented to the Twelfth Conference of Higher Education and Scientific Research Officials in the Arab World, "Adapting the Outputs of Higher Education and Community Needs in the Arab World", Beirut, 6-10 December.
- Secretary, Adnan (2009). Scientific Papers Presented at the Arab Regional Conference on Higher Education Arab Regional Conference on Higher Education, UNESCO Regional Office, Beirut, 31 May - 2 June.
- Ibrahim, K. (2017). Integration between universities and private sector companies to support scientific research under the vision of 2030, scientific paper presented to the conference of the role of Saudi universities in activating vision 2030, Qassim University, January 11-12.
- Al-Thawaini, Y. (2010). Future vision to activate the role of institutions of higher education in the face of violence and terrorism in the light of local, global and regional challenges. Culture and Development, 10 (33), 212-263.
- Financing of Higher Education in the Arab World, Scientific Paper presented to the Fifteenth Conference of Ministers Responsible for Higher Education and Scientific Research in the Arab World, Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, Egypt, Alexandria, 22-26 December.
- Al-Zubayani, Mohammed (2008). The value struggle in Saudi society and the role of the media in education in its treatment. Future of Arab Education - Egypt, 14 (52), 303 - 350.
- Al-thabaney, M. (2015). Determinants of Academic Freedom in Saudi Universities in the Light of Higher Education Regulations: A Survey Analytical Study, Saudi Journal of Higher Education, 3 (13), 11-44.
- Al-thabaney, M. (2015). Determinants of Academic Freedom in Saudi Universities in the Light of Higher Education Regulations: A Survey Analytical Study, Saudi Journal of Higher Education, 3 (13), 11-44.

- Rougi, M (2016). A proposed picture of the role of universities in achieving the vision of 2030. Electronic Eye Journal. Retrieved on 12/4/1438 e available at <http://www.ien.sa/node/3591>
- Vision of Saudi Arabia 2030. Retrieved on 13/4/1438 AH, available at <http://vision2030.gov.sa/en>
- AlSaati, A. (2016). The role of universities in achieving the goals of the vision of the Kingdom 2030. Al-Jazirah Newspaper 16155. Retrieved on 12/4/1438 AH, on the link <http://www.aljazirah.com/2016/20161221/en9.htm>
- Al-Suwaidi, F, A. (2016). The Role of Our Universities in Achieving Vision 2030. Retrieved on 12/4/1438 H, available at <http://www.alriyadh.com/1536885>
- Sultan, K. (2017). The Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030, Scientific Paper presented to the Conference of the Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030, Qassim University, January 11-12
- Al-Siddiqui, S. (2014). Arab Universities and the Challenge of the Global Classification: The Road to Excellence, Strategic Vision, 2 (6), 8-47.
- Abdul Jawad, J. (2013). The role of Saudi universities in building the knowledge economy. Journal of Accounting for King Saud University, 17 (57), 14
- Al Obied, M., Al Obied, R., & Zrouq H. (2012). E - Learning in Saudi Universities: Case Study. The Arab Journal of Educational and Social Studies, 1, 81-93
- Arab, A. (2013). The Use of Information Networks in Saudi Universities: An Analytical Study of Mechanisms and Controls. Journal of Modern Trends in Libraries and Information, 20 (40), 39-76.
- Asiri, K. (2016). The components of social innovation as an input to the development of university administration from the point of view of the administrative and academic body in Saudi universities. Unpublished doctoral thesis, Faculty of Education, Umm Al-Qura University
- Al-Osaimi, K. (2008). E - Learning Management in Saudi Universities: A Proposed Concept. Journal of Psychological and Educational Research - Faculty of Education Monofiya University, 23 (2) 144 – 197
- Al-Anzi, S. (2011). Obstacles to scientific research in emerging Saudi universities. Studies - Educational Sciences - Jordan, 38, 1839 - 1852

- Al-Anzi, S., Al-Harbi, N. (2015). Knowledge Management Constraints in Saudi Universities. University of Taiba University (Educational Sciences) - Saudi Arabia, 10 (1), 69 - 82.
- Awali, M, Abdulqader, A. (2010). Higher Education and Saudi Universities: Challenges and Development Programs. Third Arab Conference (Arab Universities: Challenges and Prospects - Arab Organization for Administrative Development - Egypt, Sharm El Sheikh: Arab Organization for Administrative Development, 323 - 338.
- Eid, H. (2015). Imagine a proposal to achieve creative leadership among university leaders in Saudi Arabia. Arab Studies in Education and Psychology, 9 (61), 426-387.
- Alissa, A. (2011). Higher Education in Saudi Arabia. Alsagi Lebanon
- Ghamdi, S. (2001). Transformational Leadership in Saudi Universities: The extent of its practice and its characteristics by academic leaders: field study, doctoral thesis (unpublished). Umm Al Qura University, Makkah
- Ghadian, A. (2007). The need for Saudi universities to introduce the e-learning system: a proposed project. Educational and Social Studies - Egypt, 13 (4), 139-170
- Qutb, S., Khouli, A. (2011). Scientific Research in Saudi Universities: Reality, Obstacles and Solutions. Conference on "Future Vision for the Advancement of Scientific Research in the Arab World", Arab Organization for Administrative Development, Jordan, Irbid, Arab Organization for Administrative Development, Yarmouk University, 275-298
- Al-Kathiri, R. (2008). Higher Education Programs in the Kingdom of Saudi Arabia: A Vision for Reform, A Scientific Paper Presented at the Seminar on the Prospect of Higher and Technical Education, King Saud University, Riyadh
- Marghalani, M., Abdel Fattah, A. (2003). Information Technology in Saudi Universities: A Study on the Design of a Proposed Model for the Establishment of the Under-Secretary of Information Technology. Recent trends in libraries and information - Egypt, 11 (20), 13 – 46
- Mazhouda, A. (2015). Strategic planning in Saudi universities: Towards an integrated vision between the financial perspective and the perspective of quality assurance. The Second Session of the Gulf and Arabian Peninsula Studies Forum: Education Issues and Challenges in

- the GCC Countries - Arab Center for Research and Policy Studies - Qatar, Doha: Arab Center for Research and Policy Studies, 395 - 437.
- Mashat, A. (2017). The Role of Emerging Universities and the Vision of the Kingdom 2030, Scientific Paper presented to the Conference of the Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030, Qassim University, January 11-12.
 - Nasr, I, Mohamed Al-Ashtar. (2012). The role of higher education in human development. *Think & Creativity - Egypt*, 68, 271 - 293.
 - Yafei, W. (2007). Description of the functions of the administrative system in Saudi universities: Case study: Taif University. *New Horizons for Business Studies - Egypt*, 19 (2), 45 – 66
 - Beghetto, R. A. (2007). Does creativity have a place in classroom discussion? Prospective teachers' response preferences. *Thinking Skills and Creativity*2), 1-9.
 - Bramwell, A. & Wolfe, D. A. (2008). Universities and regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo. *Research Policy*,37 (8), 1175-1187.
 - Christensen, C, & Eyring, H (2011). The innovative university: Changing the DNA of higher education from the inside out. San Francisc:JOSSEY -BASS
 - Etuk, G.(2015). Innovations in Nigerian Universities: Perspectives of an Insider from a "Fourth Generation" University. *International Journal of Higher Education*, 4 (3), 218-232
 - Fitzgerald, E.; Bruns, K.; Sonka, T.; Furco, A.; Swanson, L.(2012).The Centrality of Engagement in Higher Education,*Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 16 (3), 7-27.
 - Fryer, M. (2009). “Promoting creativity in education and the role of measurement”. In E. Villalba (ed.),*Measuring creativity: Proceedings for the conference*. Luxembourg: Publication Office of the European Union, 327-336.
 - Kezar, A.(2011). What Is the Best Way to Achieve Broader Reach of Improved Practices in Higher Education?, *Innovative Higher Education*, ٣٦(٤). ٢٤٧-٢٣٥
 - McLean, L.D. (2005). Organizational Cultures Influences on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for the Human Resources Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246

- McWilliam, E. & Dawson, S. (2008). Teaching for creativity: Towards sustainable and replicable pedagogical practice. *Higher Education* 56 (6), 633-643. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1007/s10734-008-9115-7>
- Mok, K. (2010). When state centralism meets neo-liberalism: Managing university governance change in Singapore and Malaysia. *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 60(4), 419-440
- Planas A., Soler P., Fullana J., Pallisera M. & Vila M. (2013). Student participation in university governance: the opinions of professors and students, *Studies in Higher Education*, 38 (4), 571-583.
- Valimaa, J.; Hoffman, D. (2008). Knowledge Society Discourse and Higher Education, *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 56(3), 265-285.
- Wang L. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. *Globalisation, Societies and Education*, 8 (4), 477-495.