Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences
Volume (6), Issue (2): 30 Jan 2022
P: 1 - 28
ISSN: 2522-3372
مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية
المجلد (6)، العدد (2): 30 يناير 2022 م
ص: 1 - 28

The reality of Taibah University and the opinions of its leaders and affiliates on the obstacles and possible alternatives to increase and diversify the university's funding in the American and British experiences

Abdulaziz Yehia ALamri
Taibah university || KSA

Abstract: This study aimed to investigate the status of alternative funding in Saudi Arabia using Taibah University as a model. specifically, the study tried to discover obstacles to alternative funding at Taibah University to suggest mechanisms to improve it in light of the experiences of advanced countries. to achieve the objectives of the study, the research used mix approach design using questionnaire and interview tools to collect data. The researcher sampled 140 participants consisting of deans, vice-deans, Faculty members, and employees of Taibah university. The items of the questionnaire and following up interview were developed by the researcher and validated by experts in the field. The SPSS version 25 was used to analyze the collected data to compute descriptive and inferential statistics. The results of the study showed that the major sources of funding for Taibah comes from the government (About 99%) while self-Generated resources represent early a small percentage (around 1%). The self-generated Resources come from three sectors: Tuition fees, investment, and Endowment. The result also showed the overall participants' agreement on the obstacles to finding a Taibah in University is 3.95 out of 5. The major obstacles found are administrative bureaucracy (4.36) and the lack of the private scoter involvement in in the field of education (4.18), among others. as for the use of experiences in developed countries as mean to alternative funding, there is a high (4. 12 out of 5) agreement among participants. The most agreed are the use of cost-sharing (4.53), and endowment (4.53). in light of these findings, the researcher made four recommendations for improvement and future studies. The first one is to Reduce the Administrative bureaucracy to facilitate self-fund generation and encouraging the private sector to invest in education. The second one is to focus more on investment strategies to make the university resources and donations more efficient. The third one is to make use of alternative schemes of funding from developed countries that can be adapted in the context of Saudi Arabia. The last one is to conduct further studies on the topic to help validate these findings and gain additional information based on which means to reduce reliance on government funding can be educed.

Keywords: Alternative Funding, Higher Education, Obstacles, Taibah University.

و اقع التمويل بجامعه طيبة وآراء قياداتها ومنتسبيها بالمعوقات والبدائل الممكنة لزيادة موارد الجامعة وتنويعها في ضوء التجارب الأمريكية والبريطانية واليابانية

عبد العزيزيحيى العامري
جامعة طيبة || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع بدائل التمويل في جامعة طيبة، والكشف عن معوقات بدائل التمويل فيها، وتحديد مقترحات لتنوع بدائل التمويل فيها في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة، وتحقيقًا لهدف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي المقارن، باستخدام أداتي الاستبانة والمقابلة- من إعداد الباحثين- تم تطبيقهما على عينة طبقية قصدية بلغت (140) مشاركًا من عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة التدريس وموظفي جامعة طيبة وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن المصدر الأساسي لتمويل جامعة طيبة تأتي من الحكومة (حوالي 99%)، بينما تمثل الموارد الذاتية تقريبًا 1% من ميزانية الجامعة، وتأتي الموارد الذاتية للجامعة من خلال ثلاث إدارات، تتمثل في إدارة الموارد الذاتية، وإدارة الاستثمار، وإدارة الوقف، وتوصلت الدراسة أيضًا إلى وجود معوقات تعيق تنويع بدائل التمويل في جامعة طيبة؛ حيث جاءت بمتوسط 3.95 من5 ومن أبرزها الإدارة البيروقراطية؛ بدرجة مرتفعة جدًا بمتوسط 4.36، وضعف استثمارات القطاع الخاص في مجالات التعليم المختلفة بدرجة مرتفعة بمتوسط 4.18، وتبيّن أن أهمية مقترحات بدائل التمويل في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة جاءت بمتوسط 4.12 وتبين أن هناك اتفاقًا بدرجة عالية بين استجابات المشاركين، والأكثر اتفاقًا هو مشاركة الكلفة بمتوسط 4.56، والهبات بمتوسط 4.53، وكلاهما بدرجة (عالية جداً) وفي ضوء هذه النتائج، أوصى الباحثان بالحد من البيروقراطية الإدارية لتسهيل التمويل الذاتي، وتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في التعليم، والتركيز على استراتيجيات الاستثمار لجعل موارد الجامعة والتبرعات أكثر كفاءة.

الكلمات المفتاحية: بدائل التمويل- المعوقات – التعليم العالي – جامعة طيبة.

المقدمة.

يشهد العالم في هذا العصر تغيرات سريعة وبارزة على جميع الأصعدة، ومنها اقتصاد التعليم الذي يشجع على المنافسة والتطوير وتحقيق التنمية الشاملة لشعوب العالم، وتحقيق المتطلبات التنموية والاقتصادية للقرن الحادي والعشرين، التي تبنتها المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة وأحدثت تغيرًا إيجابيًا في التنظيم الداخلي، وجعل الجامعات كوحدة إنتاجية تعتمد على ذاتية التمويل الداخلي.

ويمثل موضوع تمويل التعليم العالي أحد أبرز الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من قِبل الاقتصاديين والتربويين؛ لأهميته في تحكّمه بحجم الموارد المالية التي يتم توفيرها لمؤسسات التعليم، كما يحظى باهتمامهم التأثير الذي يتركه على مخرجات التعليم، من حيث عدد خريجي الجامعات، ونوعية تعلمهم، التي بدورها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى الإمكانات المالية التي يتم توفيرها للنظام التعليمي (الشنيفي، 2018).

أدى زيادة الطلب على التعليم والاهتمام به في الدول المتقدمة إلى ضرورة التنوع في مصادره وأساليب تمويله بطرق مبتكرة، وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي؛ لأن التعليم يحتاج إلى تمويل عالٍ حتى يحقق أهدافه (Alshamy, 2012). فالتعليم العالي أكثر القطاعات التي تحتاج إلى استقلالية واعتماد على الذات في توليد الأموال من أجل الابتكار والاستمرار، كما أن العائد منه قد ينفع جميع القطاعات، فلذلك تعتمد الدول المتقدمة في تمويل الجامعات على الشراكة بين المؤسسة التعليمية والبيئة الاقتصادية والسياسية المحيطة بها (شاهين، 2018).

إن ما وصلت إليه الدول المتقدمة لم يكن بسبب توفير الإمكانات والموارد المادية والطبيعية فحسب، بل كان بإشراك الجامعات في تحقيق أهداف الخطط التنموية، إذ كان على الجامعات إيجاد البدائل اللازمة لعملية التنمية، فلذلك برزت التجارب البريطانية- وهي السباقة في هذا المجال- في القرن الثامن عشر؛ ثم تم تصدير تجربتها لأمريكا واليابان، وأصبحت الأخيرة منارة يُقتدى بها في عصرنا الحاضر في مجال الاستثمار وتنوع مصادر تمويل التعليم (Opoczynski, 2016).

وقد لجأت كثير من الجامعات العالمية لتنويع بدائل تمويلها، من خلال الاستثمار في مواردها وإمكاناتها المادية، فالجامعات الأمريكية تميزت بأنها استثمرت ممتلكاتها ومواردها داخليًا وخارجيًا، وتعد جامعة ستانفورد من الجامعات التي برزت في الاستثمار، حيث يوجد بها 5300 مشروعاً ترعاه جهات خارجية، بالإضافة لما تقدمة الجامعة من خدمات

التشغيل الصحي والنهضة الاقتصادية لمجتمعها المحلي، وكذلك الجامعة الاستثمارية (حاضنة اوستن التكنولوجية) بجامعة تكساس، فقد برزت بما حققته من إنجازات، حيث وظفت أكثر من300 خريج، وساعدت أكثر من400 شركة على إقامة برامج إدارة الجودة الشاملة (الشمري، 2016).

أما في الوطن العربي فقد أشار تقرير اليونسكو (2018) إلى وجود ضعف في بدائل تمويل التعليم العالي، مما يجعل الجامعات تعيد ترتيب أولوياتها لتلحق بالدول المتقدمة، من منطلق أن التعليم مسؤولية الجميع وليس مسؤولية الحكومات فقط، وأنه استثمار وليس استهلاكًا؛ فهو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها التنمية البشرية.

ويقوم تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بالاعتماد شبه الكامل على الدعم الحكومي، وقد خصصت الموازنة العامة 2020 ما يقارب 193 مليار ريال لقطاع التعليم، إلى جانب ذلك تعد المملكة أكثر دول الخليج إنفاقًا على التعليم حيث تنفق ما يقارب 23% من الموازنة العامة على التعليم (تقرير وزارة المالية، 2020)، وبالنظر لواقع التمويل الجامعي في المملكة العربية السعودية فإنه يعتمد وبشكل كلي على الميزانية المقدمة له من الحكومة، والأخيرة تعتمد على الثروة النفطية غير الدائمة (الدمخ وآخرون، 2019).

وإدراكًا من حكومة المملكة العربية السعودية بضرورة إيجاد بدائل تمويلية لجميع قطاعات الدولة وخصخصة بعض الخدمات، وتفعيل مبدأ الاستثمار في القطاعات الحكومية، كان الهدف السابع من الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم ضمن برنامج التحول الوطني هو تنويع مصادر تمويل مبتكرة، وتحسين الكفاءة المالية للتعليم (برنامج التحول الوطني، 2016)؛ حيث بدأت الجامعات السعودية بتأسيس أذرع استثمارية من خلال إنشاء شركات للتقنية، بالإضافة إلى استثمارات الأوقاف والكراسي البحثية، إلا أنها تجارب فردية تحتاج للتطوير والتحديث (رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية، 2016).

وبالإضافة لما سبق؛ فالوضع الراهن للاقتصاد العالمي والاقتصاد السعودي على حدٍّ سواء، وتذبذب أسعار النفط المتأثر بجائحة COVID-19 جعل وزارة المالية تقوم بإجراءات تصحيحية بسحب بعض البنود من الوزارات وتوجيهها لقطاع الصحة (المركز الإعلامي لوزارة المالية، 2020)، وفي ضوء نظام الجامعات الجديد الذي يسعى إلى استقلال الجامعات لتحقيق رؤية المملكة 2030 في البحث عن مصادر تمويلية مبتكرة (رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية، 2016)، وما ينص عليه الهدف الثاني من أهداف خطة التنمية العاشرة على تحقيق اقتصاد متنوع يقوده القطاع الخاص، ويعتمد على استخدام تقنيات إنتاج متطورة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2015)، فلابد أن تقوم وزارة التعليم والجامعات في المملكة العربية السعودية بإيجاد روافد مالية لدعمها، وأن تسعى لتنويع مصادر التمويل، تفعيلًا لدور وإسهام القطاعات غير الحكومية في تمويل وتطوير مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية (وزارة التعليم العالي، 1432).

ويعتمد تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بشكل كبير على الدعم الحكومي، وتؤكد دراسة (المنقاش، والسالم، 2018) زيادة ارتفاع تكاليف التعليم العالي؛ نتيجة للزيادة السكانية والاهتمام بالتوسع الكمي والنوعي، حيث تمثل تحديات للجامعات في جودة مخرجاتها، لذا ظهرت الحاجة في البحث عن الحلول الإبداعية، والاستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة في تنوع بدائل تمويل الجامعات.

وبقرار نظام مشروع الجامعات الجديد المنصوص علية بالمرسوم الملكي (م/27) بتاريخ 10-3-2019م، وكان أحد مرتكزاته تنمية الموارد المالية للجامعات لتحقيق الاستقلالية، وتمكينها من بناء لوائحها الأكاديمية والمالية والإدارية، حيث سيسهم هذا النظام الجديد في دفع الجامعات إلى إيجاد بدائل تمويلية جديدة، ويقلل اعتمادها على ميزانية الدولة (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2019)، ومن نتائج هذا القرار إعلان وزير التعليم الدكتور حمد آل الشيخ في تصريح له في 16

يوليو 2020 باستقلال ثلاث جامعات، (الملك سعود، الملك عبدالعزيز، الإمام عبدالرحمن الفيصل) وهي بمثابة المرحلة الأولى- ثم يطبق على بقية الجامعات الأخرى تدريجيًا (الموقع الإعلامي لوزارة التعليم، 2020).

وفي ظل أزمة كورونا التي لم يشهد العالم مثيلًا لها في التاريخ الحديث، وأثرها على الاستقرار المالي والاقتصادي على جميع دول العالم، الأمر الذي دفع حكومة المملكة متمثلة في وزارة المالية ووزارة الاقتصاد والتخطيط لإصدار عدد من القرارات والإجراءات للحد من تفاقم الأثار السلبية للأزمة، التي كان من أبرزها إلغاء وتأجيل بعض البنود والنفقات التشغيلية والرأس مالية لعدد من الجهات الحكومية والتي وفرت بدورها 100 مليار ريال، وتم ضخها لزيادة الاعتمادات لقطاع الصحة لدعم القدرات الوقائية والعلاجية والاحتياجات الطارئة للخدمات الصحية (وزارة المالية، 2020).

وقد أثر ذلك على قطاع التعليم، والذي يستحوذ على قرابة ربع ميزانية الدولة، وهو ما يجعل الجامعات في مواجهة مباشرة مع هذه المشكلة، التي قد تعيقها من تحقيق أهدافها؛ وهذا ما يدفعها للسعي الحثيث نحو البحث عن مصادر تمويلية بديلة؛ لسعد العجز الذي قد يؤثر على ميزانية الجامعة، على المدى القصير أو المتوسط في ظل استمرار الجائحة.

وعلى الرغم من وجود محاولات لبعض الجامعات لإيجاد بدائل غير حكومية لتمويل أنشطتها وبرامجها، وزيادة إيراداتها عن طريق المنح والتبرعات، والأبحاث التطبيقية والدراسات الاستشارية، إلا أن هذه الإيرادات تُعد هامشية وضئيلة جدًا مقارنة بما يخصص للجامعات من ميزانية الدولة، كما ذكر الحربي (2017) أن نسبة إجمالي هذه الإيرادات يصل إلى حوالي 2% فقط من ميزانية بعض الجامعات.

وقد أكدت غالبية الأبحاث والمؤتمرات العالمية على الصعوبة في استمرار التمويل الحكومي غير محدود للجامعات القائمة، أو في حال إنشاء جامعات جديدة، مما يستدعي إيجاد بدائل تمويلية للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية (العقيل والعيسى، 2019).

ومن هنا تتأكد ضرورة البحث عن مصادر متنوعة لتمويل التعليم، وذلك يعد أكثر أمانًا من الاعتماد على مصدر واحد قد ينضب، وقد تفتح مجالًا أمام المؤسسات أن تبدع وتبتكر في الأنشطة والإنجازات، وقد أوصت بعض الدراسات مثل دراسة العتيبي (2018) بضرورة الاستفادة من التجارب المعاصرة في تمويل الجامعات، كما أوصت دراسة الفراج (2020) بأهمية إنشاء علاقات تعاونية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الإنتاجية.

مشكلة الدراسة:

التعليم العالي في السعودية يحظى بموازنات حكومية عالية، مما يوفر مورداً مالياً يغني الجامعات عن الاستثمار الذاتي وتنوع مواردها، وجامعة طيبة ليست بمعزل عن هذا الحراك المجتمعي، فهي تسعى إلى التميز في التعليم والتعلم، وتطوير البحث العلمي والدراسات العليا لخدمة قضايا المجتمع، وبناء شراكات حقيقية مع المجتمع، والارتقاء بمكانتها وتصنيفها محلياً وعالمياً (موقع جامعة طيبة)، فهي تضم حالياً 28 كلية متوزعة على فروعها، و10 مراكز بحثية، و 7 كراسي بحثية حسب الإحصائية الواردة في الخطة الاستراتيجية للجامعة (الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة، 1438).

بناء على ما سبق فجامعة طيبة بحاجة لزيادة الدعم المالي، للتوسع والتحسين في عدد المراكز البحثية أو استحداث برامج وأقسام، أو زيادة الكراسي البحثية، مما يتوجب على المسؤولين بالمبادرة للتخطيط من أجل رفع المخصصات المالية للوحدات والمراكز في الجامعة، حتى تحقق القدرة الذاتية في التمويل.

لذا فإن كل جامعة بحاجة ماسة للوقوف على واقع مصادر تمويلها، من خلال دراسات علمية متخصصة تقيس مدى تحقيق الجامعة لتنوع مصادر تمويلها، وأهم المشكلات أو التحديات التي تواجهها عند التطبيق، وتحديد طرق التطوير ونقاط الإصلاح. وجامعة طيبة من الجامعات التي تستدعي إلقاء الضوء على واقع بدائل التمويل فيها، والكشف

عن التحديات التي تعيق تنوع تمويلها الذاتي، وطرح بدائل مقترحة لتنويع مصادر التمويل في جامعة طيبة في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة البحثية التالية:

1- ما واقع بدائل تمويل التعليم في جامعة طيبة؟
2- ما معوقات بدائل تمويل التعليم في جامعة طيبة؟
3- ما بدائل التمويل المقترحة في جامعة طيبة في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على واقع بدائل تمويل التعليم المتوفرة في جامعة طيبة.
2. تحديد معوقات بدائل تمويل التعليم في جامعة طيبة من وجهة نظر قياداتها ومنتسبيها.
3. كشف بدائل التمويل المقترحة في جامعة طيبة في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في مواكبتها لتوجهات رؤية 2030 في تنويع مصادر التمويل للجامعات، كما تكتسب أهميتها من أهمية موضوع تمويل التعليم؛ حيث تعد قضية مهمه وأساسية لتجويد التعليم وتطويره، ومن هنا يمكن تحديد أهمية الدراسة في الآتي:

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في الكشف عن واقع بدائل تمويل التعليم العالي، وتفيد إدارة الجامعة وصُناع القرار في التعرف على نواحي القوة والضعف في سياستهم الجامعية تجاه تنوع مصادر التمويل، ومن ثم وضع الحلول والتصورات لتعزيز نواحي القوة، وتلافي نقاط الضعف.
- من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على بعض التحديات التي تحول دون تنوع مصادر التمويل في الجامعة، مما قد يفيد أصحاب القرار؛ للعمل على تلافيها.
- قد تسهم مقترحات هذه الدراسة في تقديم بدائل لتمويل التعليم الجامعي في ضوء تجارب بعض الدول، لذا قد تساعد إدارة الجامعة وأصحاب القرار في العمل على توفيرها.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** بدائل تمويل التعليم في جامعة طيبة في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة.
- **الحدود البشرية:** جميع عمداء ووكلاء الكليات وموظفي إدارة المواد الذاتية، وإدارة الأوقاف والاستثمار، وإدارة التخطيط والميزانية، وأعضاء هيئة التدريس.
- **الحدود المكانية:** جامعة طيبة فرع المدينة المنورة؛ حيث وتعد البيئة المناسبة لهذه الدراسة.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 1442 هـ.

مصطلحات الدراسة:

- **تمويل التعليم العالي:** يُعرف مصطلح تمويل التعليم العالي بأنه "مجموعة الموارد المالية المخصصة لمؤسسات التعليم العالي من الموازنة العامة للدولة أو من مصادر أخرى؛ مثل الهبات، الرسوم الطلابية، المعونات المحلية والخارجية لدعم برامج التعليم العالي وأنشطته، وإدارتها بفاعلية لتحقيق أهداف التعليم الجامعي خلال فترة زمنية محددة" (الشنيفي، 2018: 75).
  - ويُعرف إجرائيًا بأنه: "مجموعة الموارد المالية التي تخصص للجامعات، من مصادر حكومية أو من مصادر ذاتية، أو من التبرعات والهبات".
- **بدائل تمويل:** يُعرف مصطلح بدائل تمويل بأنه "طرح أكثر من مصدر واحد لتمويل الجامعات السعودية، والتي يمكن الاختيار من بينها بما يتوافق مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية" (الماجد، 2018: 34).
  - وتُعرف إجرائيًا بأنها: " البحث عن مجموعة من الحلول الإبداعية لإيجاد مصادر تمويلية بديلة للجامعات تكون بمثابة مصادر أساسية، تمكنها من ذاتية التمويل والاستغناء عن التمويل الحكومي".
- **جامعة طيبة:** هي جامعة حكومية وتضم جامعة طيبة في مقرها الرئيسي بالمدينة المنورة 15 كلية، و15 عمادة ومعهد مساند، كما تضم 10 مراكز بحثية، و18 مراكز مساندة.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة.

يعد التمويل الجامعي من القضايا المهمة للسياسيين والاقتصاديين والتربويين وصناع القرار؛ نظرًا للإقبال المتزايد على الطلب للالتحاق بمؤسسات التعليم الجامعي، مما يلزم مؤسسات التعليم العالي بتطوير استراتيجياتها وخططتها التعليمية والتوسعية، وهذا يحتاج لتمويل على مستوى كفاءة عالٍ؛ لكي تكون مخرجات التعليم جيدة (الرحيلي، 2019).

يتميز تمويل التعليم العالي عن غيره بالتنوع في بدائله التمويلية التي تعتمد عليها الدول لتيسير عملية التعليم وتغطية نفقاته، ويمكن تقسيم بدائل تمويل التعليم إلى مصادر رئيسة ومصادر ثانوية، وتتمثل المصادر الرئيسة في التمويل الحكومي الذي توفره الدولة للتعليم، وذلك من منطلق توفير فرص التعليم للجميع، ومبدأ العدالة وتكافؤ الفرص (عيسان، 2016).

وتشتمل المصادر الثانوية على الرسوم الدراسية، وهي أحد المصادر التي من خلالها تحصل المؤسسات التعليمية على رسوم دراسية من الطلبة مقابل الخدمات التعليمية التي تقدمها لهم، بالإضافة إلى القروض والمنح، حيث تعد نوعًا مهما للطلاب وأولياء أمورهم لتقديم العون لهم، كما يعد مشروعًا ماليًا مثمرًا للجهات المقرضة في ظل سيادة نظرية أن التعليم استثمارٌ وليس استهلاكًا (الجميعي، 2015).

بالإضافة إلى الهبات والأوقاف، تأتي الأموال المقدمة من أفراد أو مؤسسات اجتماعية، على هيئة مساعدات مالية تهدف لدعم برامج الأبحاث أو لبرامج المنح الدراسية، هذا النوع من المصادر تعتمد عليه مؤسسات تعليمية كبرى كمصدر أساسي من مصادر تمويل التعليم العالي (الدهمش، 2019)، ومنها أيضًا الخصخصة، حيث تعد وسيلة لتخفيف العبء المالي على الحكومات، كما تعد وسيلة لتحسين الجودة التعليمية، على الرغم من المخاوف بانتشار سيادة القطاع الخاص- الممثلة بالربحية- على الحكومي؛ مما قد يؤدي لتدني الجودة (الرحيلي، 2019).

كما يعد الاتجاه الاستثماري من المصادر الثانوية للتمويل، حيث يعد التوجه الحديث للمؤسسات التعليمية في العالم، سواء في شكل أنشطة تعليمية، أو خدمات صحية، أو رياضية، وغيرها من المشاريع الاستثمارية في الجامعات،

بالإضافة إلى دخل الأوقاف، والمساعدات الدولية، التي تمثل المعونات المقدمة من الدول والمنظمات العالمية إلى الدول المحتاجة لتحقيق أهدافها التربوية (عسيري، 2017).

تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية:

يعد الإنفاق على التعليم في المملكة العربية السعودية مسؤولية الدولة، حيث تشير المادة 233 من وثيقة سياسات التعليم بالمملكة أن التعليم مجاني في كافة مراحل التعليم، سواء التعليم العام أو الجامعي، بل وتقوم بمنح مكافآت شهرية للطلاب والطالبات في المرحلة الجامعية (اللجنة العليا لسياسة التعليم، 1995).

وقد شهد التعليم العالي في المملكة العربية السعودية جهودًا من وزارة التعليم في تنويع بدائل تمويل التعليم العالي؛ لإيجاد روافد مالية لدعم الجامعات، ومن أبرزها الأوقاف، متمثلة في التبرعات والهبات، بمشاركة الأفراد ورجال الأعمال أو مؤسسات القطاع الخاص (البابطين، 2019). بالإضافة إلى الموارد الذاتية، حيث تُحصل الجامعات مواردها الذاتية من الغرامات، والمبيعات الحكومية لبعض ممتلكاتها من سيارات وأثاث، وإيجار بعض مبانيها ومرافقها، والكراسي البحثية، من خلال استقطاب رجال الأعمال في المؤسسات والشركات الكبرى (العتيبي، 2018).

بالإضافة لصندوق التعليم العالي، حيث أنشأت وزارة التعليم صندوقًا يسمى صندوق التعليم العالي، لإيداع مكافآت الطلاب المتأخرين، والذين تجاوزوا المدة النظامية، ويتم استثمارها في تمويل مرافق الجامعات، وإنشاء أقسام وكليات جديدة، بالإضافة إلى البرامج المدفوعة، حيث تقدم بعض الجامعات برامج متنوعة في مختلف الدرجات العلمية مدفوعة برسوم، مثل برامج التعليم الموازي، وبرامج الدراسات العليا (المالكي، 2013). ويشير الدهمش (2019) إلى الخدمات الاستشارية، حيث تضم بعض الجامعات معاهد ومراكز تقدم خدمات استشارية لصالح القطاعين العام، والخاص، يصل عائدها إلى 25% من ميزانية الجامعة؛ مثل جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

تحديات تنويع بدائل تمويل التعليم العالي:

يواجه توفير الموارد المالية الكافية لتأمين تعليم مناسب للطلاب كمًا ونوعًا العديد من التحديات والمشكلات، تعود إلى عدة أسباب منها التضخم وغلاء التعليم، وتفاقم الأعباء التمويلية للتعليم العالي، مما أدى إلى عدم قدرة الحكومات والأسر على تمويله وتسديد الأقساط الدراسية، ودفع تكاليفه (الحربي، 2017). بالإضافة إلى تزايد الطلب على الالتحاق بالتعليم العالي، نتيجة الانفجار السكاني والتعليمي، مما أدى إلى أزمة للتعليم العالي تتمثل في الأعداد المتزايدة، وعدم القدرة على زيادة الطاقة الاستيعابية (الرحيلي، 2019).

كما أن ضعف المواءمة بين مخرجات التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل تعد من أبرز تحديات تنوع بدائل التمويل، وخاصة مع التطور والتقدم التقني المتسارع، مما أدى إلى ظهور البطالة (شاهين، 2018). أيضًا الاستمرار في سياسات التوسع في التعليم العالي وتقديمه مجانًا، وتشجيع الإقبال عليه على الرغم من تضخم الأسعار، وزيادة تكاليفه واحتياجاته (حسين، 2011).

إضافةً لانخفاض معدلات النمو الاقتصادي، وتأثيرها على انخفاض حجم الموارد التي تدعم ميزانية التعليم، مما يؤدي إلى توقفها؛ لاعتمادها على ميزانية الدولة ومنافسة القطاعات الأخرى، وضعف قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، وزيادة نفقاتها الجارية مقارنة بالنفقات الاستثمارية، وعدم تطبيقها للتمويل الذاتي كاعتماد برامج التعليم الموازي والمسائي، أو القيام بأنشطة إنتاجية (الشمري، 2016).

تجارب بعض الدول المتقدمة في تنوع بدائل تمويل التعليم العالي

تتعدد التجارب الناجحة في مجال تنويع بدائل تمويل التعليم، ومن أبرزها تجربة بعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، واليابان.

بدائل تمويل التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية:

تعد الولايات المتحدة الأمريكية جمهورية دستورية فيدرالية، تضم خمسين ولاية ومنطقة، ويُعد الاقتصاد الأمريكي أكبر اقتصاد وطني في العالم، وإن المصدر الأول لتمويل التعليم العالي هو الرسوم الدراسية، والعقود الحكومية، واستثمار الموارد، والمنح الحكومية، وتختلف في النسب بين التعليم الحكومي والخاص، فالتعليم الحكومي الجامعي تقريبًا 42% منه تأتي من مصادر التمويل الحكومي التي تشكل الدعم الفيدرالي، ودعم حكومة الولايات، والدعم المحلي، بالإضافة إلى المنح والعقود والاعتمادات، أما التعليم الجامعي الأهلي فكانت أكبر نسبة مصدر له هي الرسوم الدراسية حيث تمثل 90% تقريبًا من تمويل هذه المؤسسات (Neary, 2019).

ويُعد الوقف مصدرًا مهمًا من بدائل التمويل في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث ينتشر بشكل واسع في الولايات الأمريكية، ويبلغ عدد الجامعات التي تزيد إيراداتها من الوقف على 7 مليارات دولار سبع جامعات، ومنها جامعة هارفارد، حيث تمثل المرتبة الأولى في حجم وقفياتها وأصولها، ويزيد عدد الجامعات التي تصل إيراداتها من الوقف 4 مليار دولار على خمسين جامعة (عيسان، 2016)، ويبلغ قيمة التمويل السنوي الذي يأتي من الوقف تقريبًا 2 مليار دولار لجامعة هارفارد، حيث يمثل نصف الإيرادات النقدية، وتبلغ قيمة صندوق الأوقاف النقدية 25 مليار، ويعد أكبر صندوق وقفي في العالم (Holbec, 2017).

ومن أبرز الجامعات الأمريكية في مجال الجامعة المنتجة جامعة ستانفورد، وقد حققت عدد البحوث التي تقوم بها الجامعة لحساب جهات خارجية أكثر من 5000 آلاف بحث، وبلغت ميزانيتها في عام 2015 حوالي 21 مليار دولار (Stalowski, 2021).

كما برزت جامعة بن ستيت في ولاية بنسلفانيا في مجال الجامعة المنتجة، وقد بلغت ميزانيتها في عام 2016 حوالي 5.8 مليار دولار أمريكي، وتتنوع مصادر دخلها وتمويلها الذاتي؛ حيث لا تتجاوز نسبة التمويل الحكومي المباشر سوى 6.4% فقط، بينما يأتي بقية الدخل من المستشفى الجامعي بنسبة 33.7%، ومن الرسوم الدراسية نسبة 33.3%، وتمثل المشاريع البحثية المدعومة نسبة 13.6% من دخل الجامعة، كما تمثل المشاريع الاستثمارية المباشرة والأوقاف نسبة 13%، حيث تعتمد مصادر الموارد الذاتية فيها على برامج تعليمية وبحثية للمجتمع مدفوعة الأجر، بالإضافة إلى معامل بحثية ومراكز فنية تقدم خدمات مدفوعة، بالإضافة إلى صالات رياضية تخدم الدارسين وتحقق إيرادات للجامعة (المالكي، 2013).

بدائل تمويل التعليم العالي في بريطانيا:

تتحمل السلطات المحلية المسؤولية الكاملة عن تمويل التعليم وإدارته، حيث تتكفل السلطات بحوالي 40% من نفقات التعليم، وتساعد الدولة بحوالي 55-60% من هذه النفقات، وتمثل الرسوم الدراسية إلى جانب إسهام المجلس البريطاني المصدر الثاني للتمويل الجامعي، كما يشارك القطاع الخاص في التمويل، أيضًا توفر العقود البحثية والاستشارات العلمية والهندسية والأوقاف إيرادات إضافية (العتيبي، 2018).

ويتوافر في المملكة المتحدة 7 مجالس للبحث العلمي، تقوم الحكومة البريطانية بدعمها بمقدار 3 مليارات جنية استرليني سنويًا، وتقوم هي بدورها بتوزيع المنح التمويلية للباحثين في الجامعات وفق ضوابط محددة، ما يميز هذه

المجالس أنها لا تكتفي بدور التمويل فقط، بل تقوم باستشراف النقاط البحثية المهمة في جميع المجالات على مستوى العالم، وتحفز الجهات البحثية للبحث في هذه المجالات (المالكي، 2013).

وتهتم الجامعات البريطانية بتمويل الابتكار والتميز في تبادل المعرفة، بالشراكة بين الجامعات والشركات والخدمات العامة والجمعيات الخيرية المجتمعية، وتشمل هذه الشراكة المشاريع لغرض البحث والتطوير، أيضًا الاستشارات والتدريب، وكانت النتيجة زيادة مؤسسات التعليم العالي دخلها إلى أكثر من 3.5 مليار جنية استرليني في عام 2016 (الدهمش، 2019).

بدائل تمويل التعليم العالي في اليابان:

تدعم الحكومة اليابانية تمويل الجامعات القومية بنسبة 75%، بينما تقدم نسبة 9.1% من تمويل الجامعات الخاصة، حيث تستكمل الجامعات القومية والخاصة باقي نسبة التمويل من مصادرها الخاصة (Akihiro, 2010)، وتتمثل المصادر الخاصة في المصروفات المدرسية، حيث تمثل المصروفات التي يدفعها الطلاب نسبة 12% من دخل الجامعة، بالإضافة إلى المنح، فقد بلغت المنح الحكومية للجامعات 9.650 مليون دولار، إضافة إلى 80% من المنح للبحوث العلمية، أي ما يعادل 820 مليون دولار (حسين، 2011).

وتقوم الشركات بدور مهم في تمويل التعليم العالي، حيث شاركت ثلاث شركات كبيرة في تمويل التعليم الإلكتروني، وهي سوني، وباناسونك، وهيتشي، فقد وفرت الاحتياجات لهذه التجربة، بالإضافة إلى أن الجامعات اليابانية تعتمد في تمويلها على جزء كبير من دخلها، فتمثل نسبة دخلها من المستشفيات الجامعية 19%، وتبذل الجامعات جهودًا للحصول على الهبات والمنح من القطاع الخاص، حيث تغطي هذه الإعانات المباشرة حوالي 50 إلى 60 في المئة من إيراداتها الحالية (عسيري، 2017).

بدائل التمويل في جامعة طيبة:

جامعة طيبة هي جامعة ناشئة تأسست عام 1424-2003 وتسعى إلى بناء مجتمع يعزز التنمية المستدامة واقتصاديات المعرفة، من خلال تعليم وبحوث نوعية وشراكة مع المجتمع، وهي جامعة حكومية شاملة تلتزم بالتميز في نشر المعرفة وإنتاجها وخدمة المجتمع، والارتقاء لمصاف الجامعات المتقدمة محلياً وإقليمياً وعالمياً، ومن توجهات جامعة طيبة للتطوير تنويع مصادر الدخل، من خلال البحث عن مصادر جديدة ومتنوعة، وتُقاس بمؤشر الزيادة السنوية في الدخل المتحقق من مشاريع البحوث الاستشارية والتعاقدية، والزيادة السنوية في دخل أوقاف الجامعة، بالإضافة إلى عدد الكراسي العلمية المنشأة كل عام، والزيادة السنوية في الدخل المحقق من التعليم الموازي، أيضًا نسبة الدخل المتحقق من المصادر الذاتية إلى الدخل الكلي، وقامت الجامعة بمبادرة تحويل قطاعات الجامعة إلى مراكز تكلفة وحدات غير ربحية، وذلك لخفض التكاليف، ومن أهم المخاطر التي تواجه الجامعة المخاطر المالية والاستثمارية، نقص الدعم الحكومي وانخفاض ميزانية الجامعة، خلل إدارة الأصول، وانخفاض الموارد الذاتية للجامعة، وخلل إدارة السيولة المالية في الجامعة (موقع جامعة طيبة).

ثانياً- الدراسات السابقة:

لقد لاقى موضوع بدائل تمويل التعليم العالي، اهتمامًا عاليًا تمثل في إجراء العديد من الدراسات، وتم اختيار مجموعة الدراسات الأقرب لموضوع الدراسة الحالية.

- **ناقشت الفراج (2020)** التحديات التي تواجه تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والحلول المقترحة للتمويل، استخدمت المنهج الوصفي المسحي، بالاعتماد على الاستبانة، وبلغت عينة البحث 23 عميدًا،

و28 وكيلًا، في مختلف الكليات في جامعة شقراء للعام الدراسي 1441، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم التحديات التي تواجه تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية هي اعتماد الجامعات على الدعم الحكومي فقط، وضعف ارتباط البرامج البحثية بالمؤسسات الإنتاجية بالمجتمع، وضعف اعتمادات النفقات الاستثمارية مقارنة باعتماد النفقات الجارية.

- **وتعرّفت دراسة البابطين (2019)** على إمكانية تنويع مصادر تمويل التعليم في المملكة، والوقوف على أبرز التجارب العالمية المتمثلة في التجربة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوثائقي التحليلي المقارن، واقتصرت عينة الدراسة على مجموعة من الوثائق التي تناولت تمويل التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية، وكان عددها 17 دراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الحكومة تتحمل العبء الأكبر في تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية، وأن أكبر تحدٍّ يواجه نظام التمويل التعليمي في السعودية هو إيجاد مصادر تمويل بديلة عن النفط الذي تعتمد عليه الحكومة، وضعف القطاع الخاص في دعم تمويل التعليم، وأن التمويل الأمريكي يسوده الاتجاه الاشتراكي.
- **وهدفت دراسة العقيل والعيسى (2019)**، إلى الاستفادة من استراتيجيات تحسين كفاءة التمويل في الجامعات الأوربية في تنويع مصادر التمويل، وتحسين الكفاءة المالية لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، واستخدمت منهج البحث الوثائقي، واعتمدت على الأدبيات والوثائق في جمع البيانات وطرحها، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: على وزارة التعلم في المملكة أن تراعي في عملية التخطيط عملية تنويع مصادر التمويل، وزيادة الكفاءة المالية في الجامعات السعودية.
- **و اقترحت دراسة الشنيفي (2018)** بدائل لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة، وتمثلت العينة في الجامعات السعودية التي تشرف عليها وزارة التعليم، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بالاعتماد على المصادر الأولية والثانوية التي تناولت مصادر التمويل، وخلصت الدراسة إلى أن أهم مصادر تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية هي الحكومة، ويليها مصادر أخرى كتمويل الأفراد والقروض، ثم المصادر الخاصة والمحلية، وأخيرًا المصادر الخارجية. وتوصلت الدراسة إلى وضع مقترحات لتنويع بدائل التمويل العالي في ضوء تجارب الدول المتقدمة منها: العمل على تنمية الموار البشرية، والموارد المالية والتعليمية، والاهتمام بحاضنات الأعمال التكنولوجية، وزيادة الكراسي البحثية، والاتجاه لخصخصة التعليم العالي.
- **وكشف العتيبي (2018)** عن واقع تمويل التعليم العالي في كل من أمريكا وبريطانيا واليابان واستراليا، وكيفية الاستفادة منها في تنويع مصادر تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن، بالاعتماد على جمع البيانات من الوثائق المتاحة في بعض الدول المتقدمة في مجال تمويل التعليم العالي. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن تجارب تمويل التعليم العالي في الدول المتقدمة تميزت بالتنوع في بدائل تمويل الجامعة لتكون مصدرًا أساسيًا وليس إضافيًا كما هو موجود في الدول العربية، وأنه بالإمكان الاستفادة منها في تنويع مصادر تمويل لتعليم العالي في المملكة واستدامتها، خصوصًا في الأوقاف، والاستزادة منها شريطة الاستقلالية والتحرر من قيود البيروقراطية والمركزية.
- **كما وضع الماجد (2018)** تصورًا مقترحًا لتمويل الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، واستعملت المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوثائقي، وبالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك السعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن) للعام الدراسي 1437،

والبالغ عددهم 1006، وتمثلت العينة في 503 من أعضاء هيئة التدريس، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه يجب توفير موارد ذاتية للجامعة لتطويرها وتحسين نوعية التعليم بها، وضرورة التعاون الوثيق بين الجامعة ومؤسسات العمل والإنتاج لدعم البحث العلمي، وتوفير مزيد من الحرية للارتقاء بمجال البحث العلمي، وجعل الجامعة بمثابة بيت الخبرة للمجتمع.

- **ووضع الحافظ وسعد (2018)** تصورًا مقترحًا لإيجاد مصادر تمويلية واستثمارية غير تقليدية لجامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية، بالاستفادة من تجارب الدول الأجنبية، باستخدام المنهج الوصفي، والاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتمثلت العينة في 987 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن المسار التمويلي والاستثماري القائم على التطوير التنظيمي المرتكز على ترشيد النفقات وتعظيم العائد جاء بدرجة متوسطة، ومسار الشراكات الاستراتيجية بين الجامعة وقطاعات المجتمع ومؤسساته جاء بدرجة متوسطة، وجاء مسار الرسوم الدراسية في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة.
- **وكشفت دراسة المنقاش والسالم (2018)** عن واقع تنويع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود بالاستفادة من خبرات جامعة أكسفورد، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتمثلت العينة من 28 موظفًا إداريًا من 7 إدارات مختصة بالتمويل في جامعة الملك سعود، وخلصت الدراسة إلى أن جامعة الملك سعود تعتمد على الدعم الحكومي كمصدر أساسي في التمويل، بالإضافة إلى عدد من المصادر الأخرى مثل الشراكة المجتمعية، وكراسي البحث، والأوقاف، وأن من أهم معوقات تطبيق تجربة أكسفورد غياب التشجيع الحكومي للتعاون بين قطاع الأعمال والتعليم، وضعف استثمارات القطاع الخاص في مجالات التعليم.
- **وتعرّفت دراسة (الحربي، 2017)** على واقع تمويل التعليم العام والتعليم العالي في عدد من الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، وواقع تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية، مع وضع حلول لمشكلات التمويل، وبدائل مقترحة لتمويل التعليم في المملكة في ضوء تجارب دول منظمة التعاون، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على المعطيات والمعلومات في الوثائق. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: اعتماد أكثر الدول المتقدمة على الإنتاج المحلي للقطاع الخاص بدرجة كبيرة إلا أنه ما زال هذا المؤشر ضعيفًا في الدول العربية، وأن المملكة العربية السعودية تنفق على التعليم مبالغ تعد الأكبر في العالم، ولكنها تعتمد بالدرجة الأولى على الميزانية الحكومية، وتوصي الدراسة بالاعتماد على مصادر التمويل الأخرى في تمويل التعليم بالتوسع في البحوث الاقتصادية والمالية، للاستفادة القصوى من الموارد المالية المتاحة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تهدف دراسة كلاً من (الشنيفي، 2018) ودراسة (العتيبي، 2018) ودراسة (الحربي، 2015) إلى وضع بدائل مقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، وتتشابه مع دراسة (البابطين، 2019) التي اقترحت مصادر تمويل التعليم في المملكة في ضوء التجربة الأمريكية، كما تهدف دراسة (العقيل والعيسى، 2019) إلى تحسين الكفاءة المالية لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء استراتيجيات التجربة الأوربية، وقد وضع الماجد (2018) تصور مقترح لتمويل الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، كما وضع الحافظ والسعد (2018) تصور مقترح لإيجاد مصادر تمويلية واستثمارية غير تقليدية لجامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية، بينما سعى الفراج (2020) إلى تحديد التحديات التي تواجه تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

تتشابه الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي، بخلاف دراستا (البابطين، 2019)، والعقيل والعيسى (2019) استخدمت المنهج الوثائقي، كما تتفق الدراسات السابقة في استخدام الوثائق والسجلات لجمع البيانات، بخلاف دراستا الفراج (2020)، والماجد (2018) اعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات، وتتفق دراسة الحافظ، وسعد (2018) ودراسة الماجد في نوع العينة من أعضاء هيئة التدريس، وتتفق في تطبيقها على الجامعات السعودية.

تتفق الدارسة الحالية مع دراسات الشنيفي (2018) ودراسة العتيبي (2018) والحربي (2015) في وضع بدائل مقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، كما تتفق في المنهج المستخدم، وتتفق مع الفراج (2020) والماجد (2018) والمنقاش، والسالم (2018) والحافظ، وسعد (2018) في استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما تتفق مع دراسة الفراج (2020) في نوع العينة من وكلاء وعمداء الكليات، وتختلف هذه الدراسة في مجتمع الدراسة المتكون في جامعة طيبة.

ما يميز الدراسة الحالية:

ركزت غالبية الدراسات السابقة على وضع بدائل مقترحة لتنويع مصادر التمويل في التعليم العالي في المملكة في ضوء التجارب العالمية، بالاعتماد على الوثائق والسجلات، بينما تتميز الدراسة الحالية بالكشف عن واقع التمويل في جامعة طيبة وذلك من وجهة نظر العمداء ووكلاء الكليات ومسؤولي الشؤن المالية في الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس، كما أنها تحاول تحديد المعوقات التي تقف أمام جامعة طيبة في تنوع مصادر التمويل، ومن خلال استعراض التجارب العالمية في تنوع مصادر التمويل، تقدم مقترحات تناسب البيئة السعودية في تنوع مصادر التمويل في التعليم العالي وجامعة طيبة على وجه الخصوص، حيث أنها تعد الدراسة الأولى-على حد علم الباحث- التي تطبق على جامعة طيبة.

أوجه الاستفادة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة البحث وتحديد الاسئلة البحثية، وبناء أجزاء الإطار النظري للدراسة، والاستفادة منها في تحديد مجالات الاستبانة وبناءها، والاطلاع على أساليب الصدق الثبات المستخدمة في هذه الدراسات بما يُمكن من تحديد الأساليب المناسبة للبحث، بالإضافة إلى تحديد المعالجات الإحصائية المناسبة، والإسهام في تفسير النتائج هذا البحث وربطها بنتائج الدراسات السابقة.

كما أفادت في التعرف على واقع التمويل في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، حيث وضحت دراسة الحربي (2015) أن تمويل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعتمد اعتماد شبة كامل على ما تخصصه الحكومة لها من ميزانيات، بالإضافة إلى البدائل التمويلية للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية، العقود الاستثمارية مع القطاع الحكومية والخاصة، والرسوم الدراسية، ومراكز الأبحاث العلمية.

بالإضافة إلى التحديات التي تواجهه تمويل التعليم العالي متمثلة في غياب التشجيع الحكومي للتعاون بين قطاع الأعمال والتعليم، وضعف استثمارات القطاع الخاص في مجالات التعليم كما أوضحتها دراسة سالم والمنقاش (2018)، كما أشارت البابطين (2019) إلى أن ضعف القطاع الخاص في دعم تمويل التعليم من تحديات تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، كما حدد الفراج (2020) ضعف ارتباط البرامج البحثية بالمؤسسات الإنتاجية بالمجتمع من التحديات.

كما أفادت الدراسات في استعراض تجارب الدول المتقدمة في تنوع بدائل التمويل، ووضع المقترحات التي تناسب تنوع بدائل تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، حيث أفادت دراسة الشنيفي (2018) ضرورة العمل على تنمية الموار البشرية، والموارد المالية والتعليمية، والاهتمام بحاضنات الأعمال التكنولوجية، وزيادة الكراسي البحثية، والاتجاه لخصخصة التعليم العالي.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهج الكمي والنوعي في جمع البيانات وتحليلها؛ لمناسبة هذا المنهج لطبيعة الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة الأصلي على العمداء والوكلاء وأعضاء هيئة التدريس بجامعة طيبة وموظفي إدارة التخطيط والميزانية وإدارة الأوقاف والاستثمار وإدارة الموارد الذاتية.

وتكونت عينة الدراسة من 34 موظفًا إدارياً، و5 عمداء، و15 وكيلا، و86 عضو هيئة تدريس، وتم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، وبالنسبة لأداة المقابلة فتم اختيار ثلاثة مسؤولين من إدارة التخطيط والميزانية وإدارة الأوقاف والاستثمار وإدارة الموارد الذاتية، ويظهر في جدول 1 توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1) العينة بحسب متغيرات (النوع الاجتماعي – طبيعة العمل – مكان العمل – المستوى التعليمي – الخبرة).

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	96	%69
	أنثى	44	%31
	الإجمالي	140	%100
طبيعة العمل	عميد	5	%4
	وكيل	15	%11
	عضو هيئة تدريس	86	%61
	موظف إداري	34	%24
	الإجمالي	140	%100
مكان العمل	إدارة الأوقاف والاستثمار	6	%4.3
	إدارة التخطيط والميزانية	4	%2.9
	إدارة الموارد الذاتية	12	%8.6
	الكلية.	109	%77.9
	اخرى	9	%6.4
	الإجمالي	140	%100
المستوى التعليمي	دكتوراه	89	%64
	ماجستير	19	%14
	بكالوريوس	25	%18
	دبلوم	5	%3
	الثانوية	2	%1
	الإجمالي	140	%100
سنوات الخبرة في المنصب الحالي	5 سنوات فأقل	51	%36
	من 6 و أقل من 10 سنوات.	37	%27
	11 سنة فأكثر.	52	%37
	الإجمالي	140	%100

يتضح من جدول 1 أن عينة الذكور تمثل ثلثي العينة حيث بلغ عددهم 96 ما بين عميد ووكيل وعضو هيئة تدريس وموظف إداري، بنسبة 69% من الذكور، بينما كان ثلث العينة من الإناث حيث بلغ عددهن 44 فردًا، وبنسبة مئوية 31%، وقد يعود ذلك إلى طبيعة المجتمع الأصلي الذي يغلب عليه الذكور، وبالتالي من الطبيعي أن يمثل الذكور نسبة أعلى في العينة.

أدوات الدراسة وإجراءاتها:

استخدم في هذه الدراسة أداتان لجمع البيانات، الأولى الاستبانة والتي طبقت على العينة القصدية مكونة من عمداء، ووكلاء، وأعضاء هيئة التدريس، وموظفي إدارة التخطيط والميزانية، وإدارة الموارد الذاتية، وإدارة الأوقاف والاستثمار، بينما كانت الأداة الثانية وهي أداة المقابلة والتي أجريت مع مسؤولين من موظفي الإدارات السابق الإشارة إليهم في جامعة طيبة.

الأداة الأولى: الاستبانة: بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، بُنيت استبانة حول معوقات البدائل التمويلية في جامعة طيبة، ومقترحات لإيجاد بدائل تمويلية لجامعة طيبة في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة، حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من قسمين، القسم الأول يختص بالبيانات الأولية، والقسم الثاني اشتمل على 19 عبارة موزعة على محورين، المحور الأول يقيس درجة تواجد المعوقات التي تعيق البدائل التمويلية في جامعة طيبة، والمحور الثاني يقيس درجة الموافقة على المقترحات التي يمكن من خلالها توليد مصادر تمويلية لجامعة طيبة في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة.

صدق الأداة وثباتها:

وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على عدد (7) من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية واقتصاديات التعليم وتخطيطه، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى وضوح الصياغة اللغوية لعبارات الاستبانة، ومدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تمثله، ومدى أهميتها وصلاحيتها لأهداف الدراسة، وتم الأخذ بالتعديلات المقترحة التي اتفق عليها 80% من المحكمين، وبالتالي تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من 19 عبارة.

الاتساق الداخلي للاستبانة: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's coefficient) لحساب الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما في جدول 2.

جدول (2) نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة (ن=140)

المحور الأول: معوقات البدائل التمويلية.		المحور الثاني: مقترحات البدائل التمويلية		نتائج ثبات الاستبانة بطريقة ألفا – كرونباخ		
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات
1	0.56	1	0.39	درجة المحور الأول	9	0.83
2	0.73	2	0.58	درجة المحور الثاني	10	0.72
3	0.79	3	0.52	الدرجة الكلية للاستبانة	19	0.83
4	0.63	4	0.52			
5	0.73	5	0.59			

المحور الأول: معوقات البدائل التمويلية.		المحور الثاني: مقترحات البدائل التمويلية		نتائج ثبات الاستبانة بطريقة ألفا – كرونباخ	
6	0.77	6	0.63		
7	0.55	7	0.60		
8	0.63	8	0.68		
9	0.45	9	0.57		
الكلي	0.88	10	0.41		
		الكلي	0.80		

يتضح من جدول 2 أن معاملات ارتباط عبارات المحور الأول بدرجته الكلية تراوحت بين 0.45 – 0.79، في حين تراوحت معاملات ارتباط المحور الثاني بدرجته الكلية بين 0.41 – 0.68، حيث جاءت جميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالمحور الذي تنتمي إلية، وبذلك، وقيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائيًا عند مستوى 0.01، بمعامل ارتباط 0.88 للمحور الأول، وبدرجة ارتباط 0.80 للمحور الثاني، حيث تمثل معاملات ارتباط مرتفعة، وهذا يدل على أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، مما يؤكد صدق ما وضعت الاستبانة لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

لحساب ثبات محاور الاستبانة ودرجتها الكلية تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على البيانات التي حصلت عليها من عينة الدراسة، وظهرت النتائج كما

ويتبين من جدول 2 أن معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمحور الأول بلغت 0.83، في حين أن معامل الثبات للمحور الثاني بلغ 0.72، وهي قيم تدل على أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، كما بلغ معامل الثبات العام للاستبانة 0.83، وهي قيمة تؤكد على أن الاستبانة ككل تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

الوزن النسبي والمعالجات الإحصائية:

تم استخدام مقياس (ليكرت خماسي) لتحديد درجة التواجد بحيث تعطي الدرجة (5) بدرجة كبيرة جداً، والدرجة (4) بدرجة كبيرة، والدرجة (3) بدرجة متوسط، والدرجة (2) للاستجابة ضعيفة، و(1) للاستجابة ضعيفة جداً. وبناء على ذلك فقد تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبانة على النحو الاتي:

جدول (3): المحك المعتمد في الدراسة

قيم المتوسط	من 1- 1.80	من 1.81 – 2.60	من 2.61 – 3.40	من 3.41 – 4.20	من 4.21- 5
المستوى	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تنفيذ الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاستبانة وذلك للتعرف على نتائج الإحصاء الوصفي.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- اختبار (ت) (T- Test) لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى إلى متغير (النوع الاجتماعي).

- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى إلى متغير (طبيعة العمل، مكان العمل، المستوى التعليمي، الخبرة العملية).
- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe)؛ لإظهار الدلالة الإحصائية عند الحصول على دلالة من اختبار تحليل التباين الأحادي.

الأداة الثانية: المقابلة: تم استخدام المقابلة شبه المهيكلة أو ما تعرف بشبه المقننة مع عينة مختارة من مسؤولين في إدارة التخطيط والميزانية وإدارة الأوقاف والاستثمار وإدارة الموارد الذاتية، لمعرفة واقع البدائل التمويلية في جامعة طيبة، وتوضح الخطوات التالية الطريقة التي تم استخدامها لبناء أداة المقابلة وكيفية تحليلها:

الهدف من المقابلة: يأتي الهدف الأساسي من المقابلة في: واقع البدائل التمويلية الموجودة في جامعة طيبة من خلال النقاط التالية:

- توضيح نسبة التمويل الحكومي لجامعة طيبة.
- تحديد نسبة التمويل الذاتي لجامعة طيبة، ومقارنتها بالتمويل الحكومي.
- الكشف عن مصادر التمويل الذاتي لجامعة طيبة، والتي تولد عوائد ذاتية للجامعة.

تصميم دليل المقابلة: وُضع تصور أولي لأسئلة المقابلة من خلال الاطلاع على الدراسات والأدبيات، وصياغة نموذج موجه لكلٍّ من مسؤولي إدارة التخطيط والميزانية وإدارة الأوقاف والاستثمار وإدارة الموارد الذاتية.

تحكيم دليل المقابلة: تم عرض دليل المقابلة على السادة المحكمين؛ لبلورة أسئلة المقابلة، واتفق المحكمون على أسئلة المقابلة.

دليل المقابلة في صورته النهائية: شمل دليل المقابلة مسؤولي إدارة التخطيط والميزانية وإدارة الأوقاف الاستثمار وإدارة الموارد الذاتية، وخطاب تسهيل مهمة الباحث، والبيانات الشخصية للباحث المقابل، مع إيضاح الوقت الذي تستغرقه المقابلة، وهو ما بين 20-30 دقيقة، بالإضافة إلى ثلاثة أسئلة شبه محددة.

التنسيق مع عينة الدراسة، وإجراء المقابلات معهم: تم التنسيق مع المسؤولين المستهدفين من المقابلة، عن طريق الاتصال والتنسيق للمقابلة، وشرح الغرض من البحث، ورُتبت أوقات المقابلات الأساسية، كما وُضح لهم ما تتطلبه المقابلة من التسجيل، وتم أخذ الموافقة منهم، مع الإيضاح لهم أن جميع البيانات سرية وأن الباحث هو من سيطلع عليها فقط، وأن جميع البيانات والمعلومات لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. تم إجراء المقابلات في مكاتب المسؤولين الخاصة، باستثناء أحد المقابلين الذي تم إجراء المقابلة معه عن طريق الاتصال به هاتفيًا؛ بسبب جائحة كورونا.

4. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- **نتائج السؤال الأول: " ما و اقع بدائل تمويل التعليم في جامعة طيبة؟"**

وانقسمت الإجابة عن هذا السؤال إلى قسمين، أولًا تم الرجوع إلى الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة 2016 للكشف عن مصادر التمويل الموجودة في الجامعة وجاءت نتائجها كما يوضحها جدول 3.

جدول (4) مصادر التمويل لجامعة طيبة

التوجهات الاستراتيجية		المؤشرات	مستوى الأداء المستهدف		
			الخطة الأولى 2011-2007	الخطة الثانية 2016-2012	المستوي الأمثل
تنويع مصادر الدخل-5	1-5	الزيادة السنوية في الدخل المتحقق من مشاريع البحوث الاستشارية والتعاقدية.	%5	%10	%15
	2-5	الزيادة السنوية في ريع أوقاف الجامعة.	-	%5	%10
	3-5	عدد الكراسي البحثية	1	2	4
	4-5	الزيادة السنوية في الدخل المحقق من التعليم الموازي.	%5	%10	%15
	5-5	نسبة الدخل المتحقق من المصادر الذاتية إلى الدخل الكلي.	%5	%10	%25

الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة 2016

يوضح جدول 4 أنه يوجد زيادة في النسبة المئوية في الدخل المتحقق من مشاريع البحوث الاستشارية والبحثية ما بين عامي 2007-2011 بنسبة 5%وزادت بنسبة 10% ما بين عامي 2012-2016، أما إجمالي الزيادة في ريع الأوقاف الجامعية بنسبة 5%، وأتت الزيادة السنوية في الدخل المتحقق من التعليم الموازي ما بين عامي 2007- 2016 بحوالي 15%، ونسبة الدخل المتحقق من المصادر الذاتية إلى الدخل الكلي 25%.

بناء على ما سبق يتضح أن الجامعة لديها تنوع في بدائل التمويل، متمثلة في مشاريع البحوث الاستشارية والتعاقدية، ومن أوقاف الجامعة، بالإضافة إلى الكراسي العلمية، والتعليم الموازي، أيضًا من الموارد الذاتية للجامعة.

وللكشف عن تفاصيل النسبة التي تحققها هذه المصادر تم إجراء المقابلات مع أفراد العينة، وبعد جمع وتحليل استجابات العينة التي تصب في الإجابة عن الواقع للبدائل التمويلية في الجامعة، أي أن بعض الاستجابات من بعض المقابلين كانت محدودة وعلى قدر السؤال، بينما أحد المستجيبين قام بالإثراء في استجاباته.

ولإظهار نسبة الدعم الحكومي لتمويل جامعة طيبة صرح المسؤول (ع) أن الدعم الحكومي يمثل المصدر الأساسي لتمويل الجامعة، فيتم صرف هذا الدعم في كل سنة مالية بعد الإقرار عليه من مجلس الوزراء، حيث يقدم على شكل بنود، وهو المعمول به في بقية الجامعات السعودية، وفيما يلي جدول5 بميزانية جامعة طيبة لآخر ثلاث سنوات:

جدول (5) الميزانية الحكومية لجامعة طيبة خلال الثلاث السنوات الأخيرة.

السنة	المبلغ بالمليارريال.
2019	1.898 مليار وثمان مئة وثمانية وتسعون مليون ريال
2020	1.978 مليار وتسع مئة وثمانية وسبعون مليون ريال
2021	1.792 مليار وسبع مئة واثنان وتسعون مليون ريال

يبين جدول 5 أن ميزانية عام 2020 زادت عن ميزانية عام 2019 بمقدار 80 مليون، بينما تناقصت الميزانية في عام 2021 عن ميزانية عام 2020 بمقدار 186 مليونًا، ويفسر ذلك بما مرت به الدولة من أزمه اقتصادية جراء جائحة كورونا، مما اضطر الدولة إلى تقليص الميزانيات للقطاعات والمؤسسات.

وقد صرح المسؤول (س) أن نسبة الموارد الذاتية للجامعة تمثل تقريبًا 1% من ميزانية الجامعة، وهذا يعد ضئيلاً جدًا، ويشكل تحديًا للجامعة، فنظام الجامعات الجديد ينص على أن ترفع كل جامعة من مواردها الذاتية؛ لكي يخف الحمل عن كاهل الدولة، فلا بد للجامعة من البحث عن مصادر بديله لسد هذا العجز.

وللكشف عن المصادر التمويلية الذاتية صرح المسؤول (ع) أن الموارد الذاتية للجامعة تأتي من خلال ثلاث إدارات تتمثل في إدارة الموارد الذاتية، وهي المعنية بتحصيل الرسوم الدراسية للتعليم الموازي، وبرامج الماجستير والدكتوراه، وهي جهة إشرافية على مشاريع البحوث والاستشارية والتعاقدات. وإدارة الاستثمار، وهي المعنية بالتخطيط والتعاقد والاشراف على استثمارات الجامعة. وإدارة الأوقاف، وهي المعنية بإدارة الوقف الجامعي وتطويره، والمسؤولة عن الشركات المتعاقدة مع الوقف مثل شركة وادي طيبة.

ووضح المسؤول (م) أنه يوجد لدى الجامعة خطط استراتيجية للموارد الذاتية؛ حيث يوجد أكثر من عشرة آلاف طالب وطالبة منظمين لتلك البرامج الدراسية التي برسوم، وتقدر الإيرادات السنوية بنحو 46 مليون ريال حسب إحصائيات إدارة التخطيط والميزانية، وبيَّنَ المسؤول (س) أن إدارة الأوقاف والاستثمار تقوم بتوليد موارد ذاتية للجامعة من خلال إدارتين منفصلتين وهما إدارة الأوقاف، والتي تمتلك أرض وقفية واحدة بمساحة 700 متر مربع ومبلغ 5 مليون ريال تم منحها من قبل متبرع لإنشاء وقف تعليمي، وتقوم بالإشراف على شركة وادي طيبة.

وأضاف المسؤول (م) أن إدارة الاستثمار تسعى لاستغلال الأراضي الجامعية القابلة للاستثمار وطرحها للمستثمرين، كما يوجد لديها مشروع استثماري واحد وهو (مشروع طريق السلام بناء مجمع طبي ومحلات تجارية) تم توقيع العقد عام 2019 مع المستثمر ولمدة 19 سنة بمبلغ إيجار 395 مليونًا سنويًا، ومازال المبنى تحت الإنشاء.

يتضح مما سبق أن أكثر الإيرادات الذاتية يأتي عن طريق إدارة الموارد الذاتية والمتمثلة في الرسوم الدراسية للبرامج المدفوعة، حيث تمثل قرابة 46 مليون ريال في السنة، كما سيشكل العائد من مشروع طريق السلام، والذي يتوقع انتهاء المشروع بنهاية عام 2021 عائدًا استثماريًا جيدًا.

- **نتائج السؤال الثاني: "ما معوقات بدائل تمويل التعليم في جامعة طيبة؟"**

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة تدريس وموظفي ثلاث إدارات مختصة في التمويل في الجامعة، وجاءت النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي موضحتا في جدول6.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول معوقات بدائل التمويل في جامعة طيبة مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم المعوق	الرتبة
9	الإدارة البيروقراطية.	.364	0.75	كبير جدا	1
7	ضعف استثمارات القطاع الخاص في مجالات التعليم المختلفة	4.18	0.85	كبير	2
8	محدودية الحوافز المعنوية التي تشجع أفراد المجتمع ومؤسساته على تقديم التبرعات.	4.00	0.96	كبير	3
2	ضعف الوقف العلمي في الجامعة.	3.92	1.06	كبير	4

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم المعوق	الرتبة
5	جمود الأنظمة المالية في التعليم العالي.	3.86	1.00	كبير	**5**
4	عدم وجود رؤية واضحة للبدائل التمويلية على مستوى الجامعة.	3.84	1.00	كبير	**6**
6	الاعتقاد لدى أفراد المجتمع أن الدولة مسؤولة عن نفقات التعليم العالي كاملة.	3.86	1.10	كبير	**7**
3	اعتماد الجامعات على الدعم الحكومي فقط	3.83	1.04	كبير	**8**
1	ضعف مرونة الأنظمة المتعلقة بإسهام القطاع الخاص	3.67	0.91	كبير	**9**
	المتوسط الحسابي العام	3.95	0.64	كبير	

يتبين من جدول 6 أن درجة تواجد معوقات بدائل التمويل لجامعة طيبة بمتوسط حسابي 3.95، مما يدل على أن أفراد العينة اتفقوا على تواجد المعوقات لبدائل التمويل الجامعي بدرجة مرتفعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الماجد (2018)؛ حيث جاءت وجود معوقات تنوع بدائل التمويل في الجامعات السعودية بدرجة مرتفعة.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة البابطين (2019)، ومع دراسة المنقاش والسالم (2018) حيث خلصت إلى أن ضعف استثمارات القطاع الخاص في مجال التعليم يعد من معوقات تنوع البدائل التمويلية.

ويشير الجدول إلى أن أفراد العينة اتفقوا على ضعف مرونة الأنظمة المتعلقة بإسهام القطاع الخاص بدرجة مرتفعة كأحد معوقات تنوع مصادر التمويل، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة المنقاش والسالم (2018) من ضرورة تطوير الأنظمة المالية والإدارية في الجامعة لتبسيط إجراءات تنويع بدائل التمويل.

ويعد اعتماد الجامعات على الدعم الحكومي فقط من أحد المعوقات التي تعيق الجامعة في تنوع بدائل تمويلها، حيث إن الدعم الحكومي هو السائد في الجامعات السعودية، مما أدى بالجامعات إلى الاعتماد الكلي، وبالتالي عدم حدوث عجز عندها بما يجعلها تبحث عن بدائل لسد هذا العجز.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفراج (2020)، ودراسة البابطين (2019)، بالإضافة إلى ما توصل إليه الشنيفي (2018) في أن الدعم الحكومي للتعليم العالي يعد أكبر المعوقات أمام الجامعات من تنوع مصادرها.

- **نتائج السؤال الثالث: " ما مقترحات بدائل التمويل في جامعة طيبة في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة؟"**

أولًا: تفسير العبارات: للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة تدريس وموظفي ثلاث إدارات مختصة في التمويل في الجامعة، وجاءت النتائج التي تم التوصل إليها موضحة كما في الجدول7.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مقترحات بدائل التمويل في جامعة طيبة مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
17	تحمل طلاب الدراسات العليا جزء من نفقات التعليم، مقابل الخدمة التعليمية	4.56	0.77	مهم جدًا	**10**

12	مشاركة القطاع الخاص كلفة التعليم العالي.	4.53	0.67		**11**
13	التوسع في مشاريع الأوقاف التعليمية.	4.53	0.72		**12**
15	عقد شراكات مع القطاع الخاص لتمويل البحوث والدراسات.	4.39	0.85		**13**
19	التوسع في تقديم البرامج الدراسية المدفوعة.	4.24	1.01		**14**
18	استثمار الجامعة مرافقها من المباني والتجهيزات في مشروعات المؤسسات الخاصة.	4.20	0.96		**15**
14	إتاحة المنح والقروض الطلابية في الجامعة.	4.19	1.03	مرتفع	**16**
16	وضع آلية لتشجيع رجال الأعمال ومؤسسات القطاع الخاص لتقديم الهبات والتبرعات للجامعة.	4.06	1.09		**17**
11	منح الجامعة الاستقلال الإداري (درجة مناسبة من اللامركزية).	3.96	1.017		**18**
10	الاستعانة بخبراء خارجيين للمساعدة في التخطيط لاستثمار موارد الجامعة، لتعظيم الفوائد طويلة الأجل.	3.28	1.28	متوسط	**19**
	المتوسط الحسابي العام	4.21	0.51	**مرتفع جدًا**	

يتبين من جدول7 أن درجة الموافقة على مقترحات بدائل التمويل لجامعة طيبة من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة مرتفعة جدًا بمتوسط حسابي 4.12، مما يشير إلى أهمية مقترحات بدائل التمويل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفراج (2020) حيث جاءت المقترحات لتمويل الجامعات السعودية بدرجة مرتفعة.

يشير الجدول إلى أن أفراد العينة اتفقوا بدرجة مرتفعة جدًا، وقد يعود ذلك إلى أن برامج الدراسات العليا تعد برامج تعليمية إضافية، وتكلف الجامعة ميزانية عالية، كما أن العائد الفردي منها أكبر من العائد الاجتماعي مقارنة بمستويات التعليم الأخرى، لذلك تعد مشاركة الطلاب في جزء من هذه التكاليف ذات أهمية.

كما أتفق أفراد العينة بدرجة مرتفعة جدًا على أهمية مشاركة القطاع الخاص في الكلفة، وقد يُفسر ذلك أن القطاع الخاص هو المستفيد الأكبر من مخرجات الجامعة من قوى بشرية مدربة، لذلك لابد من مشاركة مؤسسات القطاع الخاص في رفع جودة وتعليم وتدريب هذه القدرات البشرية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2015) التي اقترحت الشراكة مع القطاع الخاص لتدريب الخريجين.

ومن المقترحات أيضًا منح الجامعة الاستقلال الإداري (درجة مناسبة من اللامركزية)" حيث جاءت بدرجة مرتفعة، وقد يعود ذلك إلى أن الاستقلالية قد تسمح للجامعة باتخاذ قرارات بشأن تنوع بدائل التمويل، ويؤكد ذلك ما أوصت به دراسة الحربي (2015) بمنح الجامعات الصلاحيات الإدارية والمالية التي تمكنها من الاستثمار.

- **ثانيًا: نتائج اختبارات الفروق:**

فيما يخص الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة بجامعة طيبة حول محاور الاستبانة (معوقات البدائل التمويلية في جامعة طيبة، ومقترحات البدائل التمويلية لجامعة طيبة في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة)، تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير النوع الاجتماعي، وللكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات آراء العينة تبعًا لمتغير طبيعة عمل الإدارة، الحالة الوظيفية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في المنصب الذي تشغله حاليًا، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإظهار الدلالة الإحصائية عند الحصول على دلالة اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: متغير النوع الاجتماعي: ينقسم متغير النوع الاجتماعي إلى مستويين (ذكور وإناث)؛ لذا تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، للمقارنة بين متوسطي آراء أفراد عينة الدراسة حول مجالات الاستبانة تبعًا لمتغير الجنس، التي يوضحها جدول8.

جدول (8) قيمة اختبار"ت" لدلالة الفروق بين متوسطي آراء أفراد العينة حول مجالات الاستبانة تبعًا لمتغير النوع الاجتماعي

محاور الاستبانة	الذكور (ن=96)	الإناث (ن=44)	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي			
المحور الأول: معوقات البدائل التمويلية في جامعة طيبة.	4.01	3.81	1.856	0.085	غير دالة
المحور الثاني: مقترحات البدائل التمويلية لجامعة طيبة في ضوء التجارب العالمية.	4.29	4.03	2.883	0.005	دالة
الدرجة الكلية للاستبانة.	4.15	3.92	2.369	0.045	دالة

يتضح من جدول8 أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى0.05 بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمتوسط العام للاستبانة، بينما الدلالة الإحصائية للمحور الأول جاءت غير دالة 0.08، مما يدل على عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة حول المعوقات، وهذا يشير إلى التشابه في آراء الذكور والإناث حول المعوقات التي تحد من البدائل التمويلية في الجامعة.

كما يبين الجدول أن هناك دلالة إحصائية للمحور الثاني عند مستوى 0.05، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث حول مقترحات البدائل التمويلية للجامعة في ضوء التجارب العالمية، وجاء المتوسط الحسابي للذكور 4.29 بينما المتوسط الحسابي للإناث 4.3، مما يشير إلى أن المتوسط الحسابي للذكور أعلى، لذلك جاءت الفروق الإحصائية لصالح الذكور.

ثانيًا: متغير طبيعة العمل الإداري: ينقسم متغير طبيعة عمل الإدارة إلى أربعة مستويات (عميد، وكيل، عضو هيئة تدريس، موظف إداري)؛ وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة بجامعة طيبة حول محاور الاستبانة تبعًا لطبيعة العمل، موضحتا في جدول9.

جدول (9) اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة حول محاور الاستبانة تبعًا لمتغير طبيعة العمل الإداري.

محاور الاستبانة	عميد(ن=5)	وكيل (ن=15)	عضو هيئة تدريس (ن=86)	موظف إداري (ن=34)	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط			
المعوقات	4.38	4.34	3.96	3.68	4.93	0.003	دالة
المقترحات	4.44	4.55	4.14	4.21	3.09	0.029	دالة
المتوسط العام	4.41	4.44	4.05	3.94	4.01	0.032	دالة

يتضح من جدول9 أن قيمة (ف) دالة إحصائية في جميع محاور الاستبانة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمتوسط العام للاستبانة، تبعًا لمتغير طبيعة العمل الإداري، وهذا يشير إلى أنه يوجد تباين في استجابات العينة بمستوياتها الأربعة حول المعوقات التي تعيق جامعة طيبة من إيجاد بدائل تمويلية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الفراج (2020) حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تمويل الجامعات تبعًا لمتغير العمل الإداري.

وكما أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 على مقترحات البدائل التمويلية في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفراج (2020) حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مقترحات تمويل الجامعات تبعًا لمتغير العمل الإداري.

ولمعرفة اتجاه الفرق لصالح أي مستوى من مستويات طبيعة العمل تم استخدام المقارنات البعدية (Post Hoc "Sheffer") كما في الجدول 10.

جدول (10) المقارنات البعدية للفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة لمحوري معوقات البدائل ومقترحاتها تبعًا متغير طبيعة العمل الإداري

محاور الاستبانة	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	عميد	وكيل	هيئة تدريس	موظف إداري	الدلالة	الفرق لصالح
الأول: معوقات البدائل التمويلية في جامعة طيبة	عميد	4.38	....					
	وكيل	4.34		....		0.658	0.010	وكيل
	عضو هيئة تدريس	3.96			....			
	موظف إداري	3.68				....		
الثاني: مقترحات البدائل التمويلية للجامعة في ضوء التجارب العالمية	عميد	4.44	....					
	وكيل	4.55		....	0.404		0.046	وكيل
	عضو هيئة تدريس	4.14			....			
	موظف إداري	4.21				....		

يتضح من جدول10 أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع المحاور الاستبانة، كانت تتجه لصالح الوكلاء، وربما يعود ذلك إلى أن اختيار الوكلاء كانوا في إدارات مشاركة في عمليات تنمية الموارد الذاتية، ولهم خبرة واسعة في هذا المجال، حيث إنهم أكثر من غيرهم من أفراد العينة تبصرًا بالمعوقات التي تعيق توليد موارد للجامعة، وكذلك على اتصال مباشر بالتجارب التمويلية الحديثة، التي من خلالها يمكن توليد إيرادات جيدة للجامعة.

ثالثًا: متغير مكان العمل: ينقسم متغير مكان العمل إلى خمس مستويات إدارة الأوقاف والاستثمار، وإدارة التخطيط والميزانية، وإدارة الموارد الذاتية، والكلية، وأخرى؛ وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة بجامعة طيبة حول محاور الاستبانة تبعًا لمكان العمل، كما يوضحها الجدول 11.

جدول (11) اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة حول محاور الاستبانة تبعًا لمتغير مكان العمل.

محاور الاستبانة	إدارة الأوقاف والاستثمار (ن=5)	إدارة التخطيط والميزانية (ن=4)	إدارة الموارد الذاتية (ن=12)	الكلية (ن=109)	أخرى (ن=9)	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط			
المعوقات	3.93	3.42	3.62	4.01	3.88	1.772	0.138	غير دالة

المقترحات	4.28	4.18	4.17	4.20	4.41	0.408	0.803	غير دالة
المتوسط العام	4.10	3.80	3.89	4.10	4.14	1.09	0.470	غير دالة

يتضح من الجدول 11 أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، بين آراء أفرد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة (المعوقات والمقترحات التمويلية) تبعًا لمتغير مكان العمل، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة حول معوقات البدائل التمويلية وكذلك مقترحات البدائل التمويلية تتغير بتغير مكان الموظفين في الجامعة، مما يدل على تشابه استجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبانة.

رابعًا: متغير المستوى التعليمي: ينقسم متغير المستوى التعليمي إلى خمسة مستويات: دكتوراه، وماجستير، وبكالوريوس، ودبلوم، وثانوية عامة. وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن مستوى الدلالة للفروق بين آراء عينة الدراسة بجامعة طيبة حول محاور الاستبانة تبعًا للمستوى التعليمي، وكما في الجدول 12.

جدول (12) اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة حول محاور الاستبانة تبعًا لمتغير المستوى التعليمي.

محاور الاستبانة	دكتوراه (ن=94)	ماجستير (ن=19)	بكالوريوس (ن=24)	دبلوم (ن=5)	ثانوية (ن=2)	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط			
المعوقات	4.04	3.84	3.82	3.64	4.00	2.366	0.87	غير دالة
المقترحات	4.22	4.14	4.23	4.24	4.40	0.367	0.43	غير دالة
المتوسط العام	4.13	3.99	4.03	3.94	4.20	1.366	0.17	غير دالة

يتضح من جدول 12 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، بين آراء أفرد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة (المعوقات والمقترحات التمويلية) تبعًا لمتغير المستوى التعليمي، مما يشير إلى أن استجابات أفراد العينة لا تتأثر بالمستوى التعليمي، ويفسر ذلك أن جميع مستويات أفراد العينة من منسوبي جامعة طيبة لديهم الفهم الواضح حول معوقات ومقترحات بدائل التمويل.

خامسًا: متغير الخبرة العملية: ينقسم متغير الخبرة العملية إلى ثلاثة مستويات 5 سنوات فأقل من 6 وأقل من 10 سنوات، و11 سنة فأكثر؛ وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة بجامعة طيبة حول محاور الاستبانة تبعًا للخبرة العملية تتضح في جدول 13:

جدول (13) اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة حول محاور الاستبانة تبعًا لمتغير الخبرة العملية

محاور الاستبانة	5 سنوات فأقل (ن=51)	من 6 و أقل من 10 سنوات (ن=37)	أكثر من 11 (ن=52)	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	الدلالة
	المتوسط	المتوسط	المتوسط			
المعوقات	4.10	3.70	3.97	4.436	0.014	غير دالة
المقترحات	4.30	0.720	4.20	1.568	0.212	غير دالة
المتوسط العام	4.20	3.90	4.08	3.002	0.113	غير دالة

يتضح من جدول 13 السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، بين آراء أفرد عينة الدراسة حول المحور الثاني للاستبانة (المقترحات التمويلية) تبعًا لمتغير الخبرة لعملية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفراج (2020)؛ حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مقترحات تمويل الجامعات تبعًا لمتغير العمل الإداري.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات أفراد العينة حول محور الاستبانة الأول (المعوقات)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الفراج (2020)؛ حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تمويل الجامعات تبعًا لمتغير العمل الإداري، ولمعرفة اتجاه هذه الدلالة ولصالح أي مستوى من مستويات الخبرة العملية، تم استخدام المقارنات البعدية (Post Hoc "Sheffer") كما يوضحه جدول 14.

جدول (14) المقارنات البعدية للفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة لمحور معوقات البدائل تبعًا متغير الخبرة العلمية

المحور	مستوى الخبرة العملية	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	أكثر من 11 سنة	الدلالة	الفرق لصالح
المحور الأول: المعوقات	5 سنوات فأقل	4.10	.....	0.401		0.014	5 سنوات فأقل
	من 6-10 سنوات	3.70		.....			
	11 سنة فأكثر	3.97			.....		

يتضح من جدول 14 أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تتجه لصالح الأفراد الذين خبرتهم 5 سنوات فأقل، وربما يعود ذلك إلى أن الأفراد الذين خبرتهم 5 سنوات فأقل غالبيتهم من موظفي الإدارات؛ لقربهم من واقع المشكلة وتشابه طبيعة عملهم.

ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالتالي

- يوجد لدى جامعة طيبة بدائل تمويلية متمثلة في مشاريع البحوث الاستشارية والتعاقدية، وأوقاف الجامعة، وأيضا الكراسي العلمية، والتعليم الموازي، بالإضافة إلى الموارد الذاتية للجامعة.
- يمثل الدعم الحكومي المصدر الأساسي لتمويل الجامعة، بينما تمثل الموارد الذاتية تقريبًا 1% من ميزانية الجامعة.
- إن الموارد الذاتية للجامعة تأتي من خلال ثلاث إدارات، تتمثل في إدارة الموارد الذاتية، وإدارة الاستثمار، وإدارة الوقف.
- تقدر الإيرادات الذاتية من التعليم الموازي تقريبًا 46 مليون سنويًا، من 10 آلاف طالب وطالبة.
- توجد قطعة أرض وقفية واحدة بمساحة 700 متر مربع، ومبلغ 5 مليون ريال تم منحها من متبرع لإنشاء وقف تعليمي.
- حققت معوقات البدائل التمويلية على المستوى الكلي درجة تواجد مرتفعة بمتوسط حسابي 3.95.
- حققت مقترحات البدائل التمويلية للجامعة في ضوء التجارب العالمية بمستوى كلي درجة مرتفعة جدًا، بمتوسط حسابي 4.21.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة على معوقات البدائل التمويلية تبعًا لمتغير الجنس، بينما كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة على مقترحات البدائل التمويلية تبعًا لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور.

- توجد فروق دالة إحصائيًا عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة على معوقات البدائل التمويلية تبعًا لمتغير طبيعة العمل لصالح الوكلاء، كما يوجد فروق دالة إحصائيًا عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقترحات البدائل التمويلية تبعًا لمتغير طبيعة العمل لصالح الوكلاء.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة على معوقات البدائل التمويلية تبعًا لمتغير مكان العمل، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقترحات البدائل التمويلية تبعًا لمتغير مكان العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة على معوقات البدائل التمويلية تبعًا لمتغير المستوى التعليمي، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقترحات البدائل التمويلية تبعًا لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة على معوقات البدائل التمويلية تبعًا لمتغير الخبرة العملية لصالح الأفراد الذين خبرتهم 5 سنوات فأقل، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقترحات البدائل التمويلية تبعًا لمتغير الخبرة العملية.

التوصيات والمقترحات

1. أن تعمل الجامعة على استغلال الأرض الوقفية واستثمارها، والتوسع في الاوقاف التعليمية.
2. العمل على عقد شراكات مع القطاع الخاص في دعم الدراسات والمشاريع البحثية.
3. العمل على حث القطاع الخاص مشاركة كلفة التعليم في الجامعة.
4. استثمار الجامعة مرافقها من المباني والتجهيزات في مشروعات المؤسسات الخاصة.
5. العمل على رفع نسبة الموارد الذاتية للجامعة، حيث اظهرت النتائج أنها تمثل نسبة 1٪ فقط من دخل الجامعة.
6. تبني فلسفة الجامعة المنتجة أسوة بالجامعات العالمية.
7. الاستعانة بخبراء في التخطيط لرفع نسبة الاستثمار والموارد الذاتية للجامعة.
8. إجراء المزيد من الدراسات حول إمكانية تطبيق البدائل التمويلية في الجامعات السعودية.
9. إجراء المزيد من الدراسات حول معوقات البدائل التمويلية في الجامعات السعودية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية

- البابطين، أماني. (2019). تنوع مصادر نظام تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية لمواكبة تطلعات رؤية 2030 في ضوء التجارب الأمريكية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 8(9)، 55-69.
- برنامج التحول الوطني. (2016). الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني 2018-2020. https://www.vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%20Arabic%20Public%20Document%202810_0.pdf

- جامعة طيبة. (1438). الخطة الاستراتيجية العامة لجامعة طيبة 1483- 1445(الملخص التنفيذي). جامعة طيبة. https://www.taibahu.edu.sa/Pages/AR/DownloadCenter.aspx?SiteId=96d5422e-8e52-4a2c-adf7-bf7e8791cb20&FileId=53ef8356-6329-40cf-9462-ecc555d98f88
- الجميعي، وفاء. (2015). الاتجاهات العالمية المعاصرة في تمويل التعليم العالي: النموذج البريطاني، عالم التربية، 16(52)، 56-78.
- الحربي، أمل. (2017). تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية تحديات وبدائل. مجلة العلوم التربوية، 1(2)، 58-87.
- الحربي، محمد. (2015). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، 26(103)، 141-172.
- حسين، خالد. (2011). التمويل الذاتي مدخلاً لدعم التعليم الجامعي الحكومي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، 12(3)، 705-726.
- الدمخ، أمينة؛ البارقي، مصلحة؛ العتيبي، سامية. (2019). تصور مقترح لتطوير نظام تمويل التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء 2030. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (110)، 23-42.
- الدهمش، خالد. (2019). تصور مقترح لتطوير تمويل التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030، آفاق جديدة في تعليم الكبار، (26)، 51-94.
- الرحيلي، محمد. (2019). بدائل تمويل الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في ضوء التغيرات الاقتصادية المعاصرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، مجلة البحث العلمي في التربية، (20)، 137-138.
- رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية. (2016). وثيقة رؤية 2030 المملكة العربية السعودية. 2https://vision2030.gov.sa/download/file/fid/42
- شاهين، محمد. (2018). الاقتصاد المعرفي وأثرة على التنمية الاقتصادية للدول العربية. دار حميثرا للنشر والترجمة.
- الشمري، عيادة. (2016). علاقة جامعة حائل بالمجتمع في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 5(6)، 1-18.
- الشنيفي، علي. (2018) البدائل المقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة، مجلة العلوم التربوية والنفسية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2(10).
- العتيبي، حسناء. (2018)). تجارب بعض الدول المتقدمة (أمريكا- بريطانيا- اليابان- استراليا) في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة منها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(25)، 1-31.
- عسيري، زهرة. (2017). تسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية من منظور اقتصاد المعرفة دراسة تطبيقية بجامعة الملك خالد [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الملك خالد.
- العقيل، سيناء؛ العيسى، إيناس. (2019) حوكمة تنويع مصادر التعليم وتحين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي، مجلة العلوم التربوية، 31(3)، 535-560.
- عيسان، صالحة. (2016). آليات مقترحة لتنويع مصادر تمويل التعليم العالي في سلطنة عمان بالإفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرون للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية. مصر، 259-272

- الفراج، لولوة. (2020). تمويل التعليم العالي في المملكة والعربية السعودية، التحديات والحلول. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (1)، 30-44.
- اللجنة العليا لسياسة التعليم (1995). وثيقة سياسة التعليم في المملكة. وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، المادة (232)، ص24.
- الماجد، ابتسام. (2018). صور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة. مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات التربوية، 6، 30-52.
- المالكي، عبد الله. (2013). بدائل تمويل التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، (10)، 113-147.
- المنقاش، سارة؛ السالم، غادة. (2018). تنويع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود في ضوء تجربة جامعة أكسفورد. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (22)، 184-210.
- الموقع الإعلامي لوزارة التعليم. (2020). https://pf.moe.gov.sa/ar/Pages/home.aspx
- هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (2019). نظام الجامعات مرسوم ملكي. https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aafc00a3d801/1
- وزارة الاقتصاد والتخطيط، (2015). موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها. وزارة التخطيط والاقتصاد. https://extranet.who.int/countryplanningcycles/sites/default/files/planning_cycle_repository /saudi_arabia/10th-development-plan-.pdf
- وزارة التعليم العالي. (1432). الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية الخطة التنفيذية الآفاق. https://taibahu.edu.sa/Pages/AR/DownloadCenter.aspx?SiteId=236d881b-bea9-4bb7-abd0-6781a8b86f63&FileId=da135b1a-f6ab-4c0b-b97a-a2865a20e187
- وزارة التعليم. (2020). التعليم الجامعي- الجامعات الحكومية. https://www.moe.gov.sa/ar/education/highereducation/Pages/UniversitiesList.aspx
- وزارة المالية. (2020). التقرير الربعي لأداء الميزانية العامة للدولة الربع الأول من السنة المالية 2020. وزارة المالية. https://www.mof.gov.sa/financialreport/budget2020/2020/Q1_A_2020.pdf
- وزارة المالية. (2020). المركز الإعلامي- اتخاذ عدداً من الإجراءات الإضافية لمواجهة الآثار المالية والاقتصادية الناتجة عن جائحة فيروس كورونا المستجد. وزارة المالية. https://www.mof.gov.sa/mediacenter/news/Pages/News_11052020.aspx
- اليونسكو. (2018). تقرير دراسات اليونيسكو لتمويل التعليم العالي في الدول العربية، مكتب اليونيسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية – بيروت. http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Beirut/video/Report2.pdf

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Alshamy, A. S. (2012). Funding mechanisms and quality assurance systems in Higher Education in Egypt in comparative perspective [Unpublished doctoral dissertation]. University of Birmingham.

- Holbeck, M. (2017). Funding of higher education: Variations in state funding, impacts of state funding on differential tuition, and variables impacting differential tuition [Unpublished doctoral dissertation]. South Dakota State University.
- Neary, C. (2019). U.S. higher education performance-based funding policy diffusion and its association with state political ideologies and state budgeting taxonomies [Unpublished doctoral dissertation]. Iowa State University.
- Opoczynski, R. (2016). The creation of performance funding in Michigan: Partnership, promotion and points. Education policy analysis archives, (24), 122-145
- Stalowski, N. (2021). Philanthropic funding and state appropriations at public higher education institutions [Unpublished doctoral dissertation]. The George Washington University.