



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

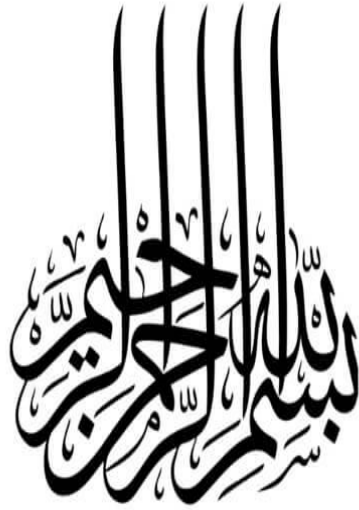
JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٦) العدد (١٨) سبتمبر ٢٠٢٦م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الترقيم الدولي ISSN: 2709-5231



مجله الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



رئيس التحرير

أ.د. عبدالله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس - كلية التربية الأساسية - الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز - مركز البحوث التربوية - وزارة التربية - الكويت

هيئة التحرير

أ.د. لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب - جامعة

القصيم - المملكة العربية السعودية

أ.د. أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق - كلية العلوم

التربوية - جامعة الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس - وكييل كلية التربية لشئون الطلاب -

جامعة أسوان - مصر

د. أحمد فهد السحيمي

المركز العربي لتأليف وترجمة العلوم الصحية - الكويت

أ.د. بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً - كلية التربية

الأساسية - الكويت

أ.د. راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي - كلية التربية -

جامعة الكويت

أ.د. دلال فرحان نافع العنزي

أستاذ المناهج وطرق التدريس - كلية التربية الأساسية -

الكويت

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية - كلية التربية - جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي - كلية العلوم التربوية - جامعة

الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة طنطا - مصر

أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل

لشئون الطلاب - جامعة الزقازيق - مصر

أ.د. خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً -

جامعة الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق - كلية التربية -

جامعة قناة السويس - مصر

أ.د. عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية - كلية الأميرة عالية الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية -

الأردن

- أ.د. فايز منشد الظفيري
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. أنمار زيد الكيلاني
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. لما ماجد موسى القيسي
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. سامية إبريغم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية - جامعة صنعاء- اليمن
- أ.د. صالح أحمد عابنة
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د. حجاج غانم علي
أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي- مصر
- أ.د. جعفر وصفي أبو صاع
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية- فلسطين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. يوسف محمد عيد
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة الملك خالد- السعودية
- د. خالد محمد الفضالة
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. نايل محمد الحجايا
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. محمد سليم الزبون
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. عبدالله عقله الهاشم
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت
- أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثليجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د. حاكم موسى الحسنائي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق
- أ.د. حنان فوزي أبو العلا
أستاذ الصحة النفسية- كلية التربية- جامعة المنيا- مصر
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- أ.د.م. هديل حسين فرج
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب- جامعة الحدود الشمالية- السعودية
- د. نهال حسن الليثي
أستاذ مشارك اللغويات والترجمة- كلية الألسن- جامعة قناة السويس- مصر

د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

- | | |
|---|--|
| أ.د عبد الرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت | أ.د جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً |
| أ.د حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق | أ.د فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت |
| أ.د علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت | أ.د محمد عبود الجراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن |
| أ.د أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر | أ.د تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن |
| أ.د محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق | أ.د محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية |
| أ.د وليد السيد خليفة
أستاذ علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- وعميد كلية التربية للبنات بمرسى مطروح- جامعة الأزهر- مصر | أ.د صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر |
| أ.د أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن | أ.د مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر |
| أ.د سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر | أ.د سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن |

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهومة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة MAREFA، e-، شعبة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، جوجل سكولار، المكتبة الرقمية العربية AskZad، والمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:
- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتهي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla), وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman), وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية, وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.
4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	توظيف الإعلام الرقمي في دعم التعلم الذاتي: دراسة تطبيقية على المنصات التعليمية، د. نيفين محمد محمود عيسى.....	39-1
2	القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية، د. إبراهيم بن عبد الله البشري؛ أ. عبد الله بن سليمان العصيل.....	75-40
3	العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: مراجعة ممنهجة، أ. فيصل عبدالله المسيلم؛ أ.د عثمان حمود الخضر؛ أ.د هشام فتحي جاد الرب.....	110-76
4	الاحتراق الوظيفي لدى مُعلّمي المرحلة الابتدائية في مدارس شَرْقي أَلْقُدس من وجهة نظرهم، أ. شهرزاد محمد حسين عبيدات؛ أ. منال محمد عبدالله أبو عصب.....	145-111
5	بدائل التمويل الجامعي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، د. عواطف علي السيف العوفي؛ أ. غادة محمد العليان.....	179-146
6	دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير التعليم المهني لمعلمي الرياضيات ومعوقاته من وجهة نظرهم، أ. هائف بن محمد هائف السبيعي.....	214-180
7	الإرشاد الأكاديمي وعلاقته بالمستوى التحصيلي للطلّابات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، أ. العنود بنت فيصل بن محمد القحطاني؛ أ. نورة بنت محمد بن سعود الدوسري؛ أ. حنين بنت عبد الله بن ناصر السنيدي؛ د. حصة بنت ناصر بن زيد اليحيى.....	248-215
8	تصور مقترح لبناء الوعي بتحديات الأمن الفكري لدى طلبة وطالبات المرحلة الثانوية بدولة الكويت، أ. ليلى سليمان محمد.....	290-249
9	تطبيق قواعد السلوك والمواظبة وعلاقته بمستوى الانضباط الطلابي في مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة البكيرية، د. إبراهيم بن عبد الله البشري؛ أ. سلطان بن صالح الحربي.....	319-291
10	مدى تضمين قيم السلام الذاتي في مقرر الثقافة الإسلامية بمعهد التمريض في دولة الكويت، أ. وفاء السيد محمد السيد.....	343-320
11	أثر القيادة التحويلية على جودة اتخاذ القرار لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة بريدة، أ. بدور صالح البرادي؛ أ. شريفة مطلق الحربي؛ أ. مريم مرضي العنزي؛ د. شهد الجريفاني.....	375-344

الصفحة	العنوان	م
413-376	درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الصف وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى طلبة المرحلة الابتدائية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، أ. منال محمد عبدالله أبو عصب؛ أ. شهرزاد محمد حسين عبيدات....	12
448-414	القيادة السامة وعلاقتها بالأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمنطقة حائل، أ. بدور صالح البرادي؛ أ. شريفة مطلق الحربي؛ أ. مريم مرضي العنزي؛ أ.د علي صالح الشايع.....	13
485-449	القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس بمحافظة النبهانية وعلاقتها بتمكين المدرسة في ضوء النموذج الإشرافي الحديث، أ. فهد بن علي المطرفي؛ د. عبدالله بن رشيد السعدون.....	14
518-486	دور التكنولوجيا الحديثة في تطوير أداء مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض، د. حصة ناصر اليحيى؛ أ. ريم صلاح فاطم المطيري.....	15
557-519	The Use of Artificial Intelligence in Developing English Language Skills and its Relationship to Job Performance: An Analytical Study on the Employees of the Irbid District Directorate of Agriculture, Dr. Raed Mohammad Al Kilani ; Prof Dr. Hanan Sobhi Abdullah Obaid; Dr. Doaa makari; Dr. Mohammed Suliman H. Alrefai; Dr. Husni Inam Ali salemp Dr. Rami Abu Sa'aleek; Prof Dr. Mohammed Arab Almusawi; Dr. Worood Ahamd Melhem	16
576-558	An Investigation of Students' Assessment Engagement within Higher Education: A Case Study of General Foundation Program Students at the University of Buraimi, Asma Hamyar Al Azzani; Munnera Hamyar Al Azzani.....	17

المقالات

الصفحة	العنوان	م
609-578	إشكالات قراءة وإقراء المؤلف السردى بالسلك الثانوي التأهيلي (مؤلف الحي اللاتيني لسهيل إدريس نموذجاً)، د. جعفر لعزیز.....	18

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نسعتهن، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفردى فى كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة فى العصر الحالى إلى أن أصبحت هى الطريق نحو مجتمع المعرفة الذى تتنافس الدول فى تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالى (20%) من دخلها القومى فى استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية فى هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالى فى التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالى فى البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمى الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها فى المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمى والتقنى والاقتصادى، ويساهم فى رقى الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمى إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعى متميز، ويعد من أهم المعايير التى تعتمد عليها الجهات العلمىة فى تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلى أو القومى أو العالمى؛ ويقاس التقدم العلمى لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثى والعلمى مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوىة أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم فى هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمى بمساهماتهم العلمىة. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله عبدالرحمن الكندرى

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية،
والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها
جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



بدائل التمويل الجامعي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم

أ. غادة محمد العليان

د. عواطف علي السيف العوفي

طالبة دكتوراه- قسم القيادة التربوية- كلية التربية-

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بجامعة

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

القصيم- المملكة العربية السعودية

g.m.alolayan@hotmail.com

تاريخ النشر: 2026/9/5

تاريخ قبول النشر: 2026/6/13

تاريخ استلام البحث: 2026/5/8

الملخص: هدفت الدراسة إلى استكشاف بدائل تمويل التعليم الجامعي بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الجامعية، في ضوء التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي يشهدها التعليم العالي السعودي، وما تفرضه من حاجة متزايدة إلى تنوع مصادر التمويل، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز الاستدامة المالية للجامعات. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، واستخدمت المقابلة شبه المقتنة أداةً لجمع البيانات من (5) قياديين بجامعة القصيم، اختبروا بطريقة قصدية لارتباط خبراتهم ومواقفهم بموضوع التمويل الجامعي، والتخطيط، والإدارة، وتنمية الموارد الذاتية. وأظهرت النتائج أن واقع تمويل جامعة القصيم لا يزال يعتمد بدرجة رئيسية على الدعم الحكومي، مع وجود مصادر مساندة لم تبلغ بعد مستوى النضج المؤسسي الكافي لضمان الاستدامة المالية. كما كشفت النتائج أن أبرز التحديات التي تواجه تنوع مصادر التمويل تتمثل في التحديات التنظيمية والتشريعية، وضعف المرونة الإدارية، وبطء الإجراءات، ومحدودية الصلاحيات، إلى جانب التخوف من تأثير التوسع في البدائل التمويلية على الدور الأكاديمي للجامعة. وأشارت النتائج إلى أن أكثر البدائل التمويلية ملائمة تتمثل في الشراكات الإستراتيجية مع القطاع الخاص وغير الربحي، والأوقاف الجامعية، والاستثمار في الأصول والمرافق، والاستشارات والخدمات البحثية، والتعليم المستمر والبرامج المهنية المدفوعة. وانتهت الدراسة إلى بناء تصور مقترح يقوم على محفظة تمويلية متعددة المسارات، مدعومة بحوكمة مالية واضحة، ومرونة تنظيمية، وقياس مستمر للعائد، وبما يحافظ على الرسالة الأكاديمية والبحثية للجامعة. وأوصت الدراسة بتأسيس وحدة متخصصة لتنمية الموارد الذاتية، وتفعيل الشراكات، وتطوير الأوقاف الجامعية، وتعزيز كفاءة الإنفاق، وبناء سياسات تنفيذية توازن بين متطلبات التمويل والاستقلال الأكاديمي.

الكلمات المفتاحية: بدائل التمويل الجامعي، الاستدامة المالية، جامعة القصيم، القيادات الجامعية.

Alternatives for University Funding from the Perspective of Academic Leaders at Qassim University

Dr. Awatif Ali Al-Saif Al-Awfi

Associate Professor of Educational Administration
and Planning, Qassim University – Kingdom of
Saudi Arabia

Ghada Mohammed Al-Olayan

PhD Student – Department of Educational
Leadership – College of Education – Qassim
University – Kingdom of Saudi Arabia

g.m.alolayan@hotmail.com

Received: 8/5/2026

Accepted: 13/6/2026

Published: 5/9/2026

Abstract: This study aimed to explore alternative funding sources for university education at Qassim University from the perspective of university leaders, in light of the economic and regulatory transformations currently shaping Saudi higher education. The study was grounded in the growing need to diversify university funding sources, improve spending efficiency, and strengthen the financial sustainability of public universities. The study adopted an exploratory qualitative approach and used semi-structured interviews as the main data collection tool. Five university leaders at Qassim University were selected purposively due to their experience and leadership roles related to university funding, planning, administration, partnerships, and resource development. The findings revealed that Qassim University's current funding model remains largely dependent on government allocations, while supplementary funding sources exist but have not yet reached a sufficient level of institutional maturity to ensure long-term financial sustainability. The results also indicated that the most salient challenges facing funding diversification are regulatory and legislative constraints, limited administrative flexibility, slow procedures, restricted authority, and concerns that expanding alternative funding sources may affect the university's academic mission. The most appropriate funding alternatives identified by participants included strategic partnerships with the private and non-profit sectors, university endowments, investment in university assets and facilities, consultancy and research services, and continuing education and paid professional programs. Based on these findings, the study proposed a multi-track funding framework supported by clear financial governance, organizational flexibility, continuous return measurement, and safeguards to protect the university's academic and research mission. The study recommended establishing a specialized unit for resource development, activating strategic partnerships, developing university endowments, enhancing spending efficiency, and formulating executive policies that balance financial diversification with academic independence.

Keywords: university funding alternatives, financial sustainability, Qassim University, university leaders.

مقدمة:

يشهد المجتمع العالمي تحولات بنوية متسارعة أعادت تمكين التعليم كرافعة إستراتيجية مركزية في تشكيل رأس المال البشري، وتعزيز معدلات الإنتاجية والتنافسية الدولية. ومن منظور الاقتصاد الكلي يُمثل التعليم المحرك الجوهري للنمو المستدام والمصدر الرئيسي لتوليد القيمة المضافة على مستويات الفرد والمؤسسة والاقتصاد الوطني، عى الرغم مما يصاحب ذلك من تعقيدات في الهياكل التمويلية.

وفي ضوء هذا المنظور تبلور إجماع بحثي بين خبراء الاقتصاد والتربية على اعتبار التعليم استثماراً إستراتيجياً في الموارد البشرية يتسم بعوائد وجدوى اقتصادية ملموسة، الأمر الذي دفع الحكومات نحو تبني سياسات توسعية لتوفير الخدمات التعليمية لكافة الأطياف المجتمعية، مما أدى بدوره إلى ضغوط مطردة على الموازنات العامة لتمويل المتطلبات التعليمية المتنامية في معظم دول العالم (الدمخ وآخرون، 2019).

وتأسيساً على ذلك يُمكن مقارنة التعليم من زاويتين وظيفيتين متكاملتين: الأولى بوصفه عملية إنتاجية تتفاعل فيها مدخلات متعددة (الهيئات التدريسية، الطلبة، الأطر المنهجية، التقنيات، ورؤوس الأموال) لإنتاج مخرجات معرفية ومهارية يمتلكها الخريجون لتوظيفها في الدورة الاقتصادية وتحقيق عوائد مادية، أما الزاوية الثانية فتعتبره عملية استهلاكية تلبي الاحتياجات المعرفية الفطرية للمتعلم. ومن هنا يغدو تحليل العملية التربوية تحليلاً اقتصادياً ضرورياً لفهم ديناميكيات المدخلات والمخرجات، وقياس العائد التنموي المرتبط بالحاجة المجتمعية المشبعة (العضايلة، 2024).

وبناءً عليه تصدّر البُعد الاقتصادي أجندة قضايا التمويل الجامعي، وتضطلع السياسات الاقتصادية بدور محوري في تشكيل رأس المال البشري، وتعزيز المواءمة بين المخرجات الأكاديمية واحتياجات سوق العمل. وقد برهنت التجارب في الدول المتقدمة أن الاستثمار الكثيف في التعليم العالي المقترن بسياسات تمويلية كفؤة قد أحدث نقلة نوعية أفضت إلى ريادة هذه الدول، وأسهمت بشكل مباشر في تحسين جودة حياة الأفراد ورفاهيتهم (العضايلة، 2024).

وعلى الرغم من ذلك تقع الجامعات عالمياً تحت وطأة ضغوط سوسيواقتصادية حادة، نتيجة الفجوة بين تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي وانحسار المخصصات المالية العامة، مما يعوق قدرتها على مواكبة الاحتياجات الخدمية والتحول نحو نماذج تعليمية حديثة ومنتجة، ومن المتوقع أن تتفاقم أزمة التمويل في المديين المنظور والبعيد، مما يستلزم تبني استجابات عملية ومبادرات استباقية، نظراً لصعوبة تحقيق تطوير كمي ونوعي في المنظومة الأكاديمية في ظل غياب سياسات تمويلية واضحة تستهدف تنمية الموارد الذاتية للجامعات وتعزيز استقلالها المالي (الحري، 2015).

ولا تنفصل الجامعات العربية والسعودية على وجه الخصوص عن هذه التحديات، فقد أكدت دراسة اليونسكو (2018) لتمويل التعليم العالي في المنطقة العربية أن الضغوط الهيكلية ستزيد بفعل معدلات النمو السكاني، مما يرفع سقف الحاجة إلى استثمارات ضخمة ترهق موازنات الدول. وهذا يقتضي البحث عن مصادر تمويلية مبتكرة

تشاركية بين القطاعين العام والخاص، مع تفعيل دور المواطنة الاستثمارية، وتطوير الآليات الداخلية لرفع كفاءة الإنفاق وتحقيق الإنصاف في تقديم الخدمات التعليمية (العقيلي والقحطاني، 2019).

وفي هذا السياق جاءت رؤية المملكة 2030 كإطار إستراتيجي طموح يستهدف تفعيل دور التعليم في دفع عجلة الاقتصاد الوطني، وتقليص الفجوة بين المخرجات الجامعية ومتطلبات التنمية وسوق العمل، مع استشراف وصول خمس جامعات سعودية إلى قائمة أفضل 200 جامعة عالمياً. إن تحقيق هذه التطلعات يتطلب تكثيف الدعم المالي والارتقاء بمنظومة البحث العلمي، مما يضاعف الأعباء التمويلية في وقت تسعى فيه الجامعات لتلبية الطموحات المجتمعية المتزايدة (العقيلي والقحطاني، 2019).

ويتضح أن الضرورة تقتضي من صناع القرار تبني إصلاحات جذرية في سياسات التمويل الجامعي، ليس فقط عبر التوسع الكمي في المؤسسات -ولا سيما الأهلية منها- بل من خلال استنباط قنوات تمويل مستدامة وترشيد الموارد وتوجيهها نحو البرامج ذات المردود التنموي الأعلى، وحيث إن الإنفاق على التعليم قد تجاوز في كثير من الدول الاستثمار في رأس المال المادي، فإن تعظيم العائد على الاستثمار التعليمي بات ضرورة حتمية، لتلافي الانعكاسات السلبية التي قد تنجم عن ضعف كفاءة التخصيص المالي على مسارات النمو الاقتصادي الشامل.

مشكلة الدراسة:

تبلور مشكلة الدراسة في سياق التحولات الهيكلية التي تشهدها السياسة المالية للمملكة العربية السعودية، فبفعل التذبذب في أسعار النفط -بوصفه المحرك الرئيسي للإيرادات العامة- طرأت تغيرات ملموسة على مخصصات الإنفاق الحكومي، وهو ما انعكس بوضوح على ميزانية قطاع التعليم التي شهدت تراجعاً من (220) مليار ريال في عام 2018م لتصل إلى (195) مليار ريال في عام 2024م، وعلى الرغم من هذا الانكماش النسبي لا يزال التعليم يتصدر قائمة القطاعات الأكثر استحواداً على الإنفاق العام، مما يضع المؤسسات الأكاديمية أمام تحدي الموازنة بين محدودية الموارد ومتطلبات التطوير النوعي (وزارة المالية، 2025).

وفي المقابل يركز النموذج التمويلي للجامعات السعودية بشكل جوهري على الدعم الحكومي المباشر، انطلاقاً من الالتزام بمبدأ مجانية التعليم الشاملة، إلا أن القراءات الاقتصادية المعاصرة تشير إلى صعوبة استدامة هذا النمط التقليدي للتمويل، وخاصة في ظل النمو الديموغرافي المتسارع والارتفاع المطرد في أعداد خريجي المرحلة الثانوية، حيث يرى المختصون أن الميزانية العامة قد لا تستطيع مستقبلاً مواجهة الضغوط المتزايدة لمتطلبات الصرف على مؤسسات التعليم العالي ما لم يتم تبني إستراتيجيات تمويلية بديلة (الشنيفي، 2018).

إن الارتباط العضوي بين تمويل التعليم والميزانية العامة للدولة -المعتمدة أساساً على النفط كأصل طبيعي ناضب- يفرض مخاطر محتملة على استقرار التدفقات المالية للجامعات، وهو ما استدعى استجابة إستراتيجية من خلال "رؤية المملكة 2030" التي استهدفت تنويع القاعدة الاقتصادية، وتعزيز مساهمة القطاع الخاص عبر تخصيص

بعض الخدمات الحكومية وتحرير الأصول، مما يضمن رفع كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية لقطاع التعليم (رؤية المملكة 2030، ص 20).

وعلاوة على ذلك تبرز إشكالية الجمود الهيكلي في بعض بنود الإنفاق، كالمكافآت الطلابية الشهرية التي تستهلك جزءاً كبيراً من ميزانيات الجامعات دون تحديثات تشريعية تواكب التحولات الاقتصادية الراهنة، مما يزيد من تعقيد المشهد التمويلي في ظل محدودية مصادر الدخل الذاتي للجامعات. ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتقديم أطر علمية وعملية لسد الفجوة في آليات تنوع مصادر التمويل، تماشياً مع مستهدفات الرؤية الوطنية الرامية إلى بناء اقتصاد مزدهر يقوم على كفاءة الإنفاق والشراكة الفاعلة بين مختلف القطاعات (الجهني، 2022).

ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لاستكشاف تصورات القيادات الجامعية بجامعة القصيم حول بدائل تمويل التعليم الجامعي، من خلال مقابلات شبه مقننة تسعى إلى الكشف عن واقع التمويل الحالي، والتحديات التنظيمية والإدارية والمالية والثقافية المرتبطة بتنوع مصادره، والبدائل التمويلية الأكثر ملاءمة، وصولاً إلى بناء تصور مقترح لتفعيل هذه البدائل، مما يعزز الاستدامة المالية للجامعة، ويحافظ في الوقت نفسه على رسالتها الأكاديمية والبحثية والمجتمعية.

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما بدائل تمويل التعليم الجامعي بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الجامعية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تمويل التعليم الجامعي بجامعة القصيم في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية الراهنة من وجهة نظر القيادات الجامعية؟
2. ما أبرز التحديات التي تواجه جامعة القصيم في تنوع مصادر تمويل التعليم الجامعي من وجهة نظر القيادات الجامعية؟
3. ما البدائل التمويلية الأكثر ملاءمة لطبيعة جامعة القصيم وإمكاناتها وبيئتها المحلية من وجهة نظر القيادات الجامعية؟
4. ما التصور المقترح لتفعيل بدائل تمويل التعليم الجامعي بجامعة القصيم بما يعزز استدامتها المالية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع تمويل التعليم الجامعي بجامعة القصيم كما تدركه القيادات الجامعية في ضوء التحولات الاقتصادية والتنظيمية الراهنة.

2. الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه جامعة القصيم في تنوع مصادر التمويل، سواء كانت تحديات تنظيمية، أو إدارية، أو مالية، أو ثقافية، أو مرتبطة بالسوق والشراكات.
3. تحديد البدائل التمويلية الأكثر ملاءمة لطبيعة جامعة القصيم وإمكاناتها وبيئتها المحلية، من وجهة نظر القيادات الجامعية.
4. تقديم تصور مقترح لتفعيل بدائل تمويل التعليم الجامعي بجامعة القصيم مما يدعم الاستدامة المالية، ويرفع كفاءة استخدام الموارد، ويحافظ على الدور الأكاديمي والبحثي للجامعة.

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية:

- تأصيل مفاهيم الاستدامة المالية واقتصاديات التعليم في السياق الجامعي السعودي، وخاصة مع تطبيق "نظام الجامعات الجديد".
- إثراء الأدبيات التربوية بمتطلبات التحول من "التمويل الريعي" إلى "التمويل الاستثماري" في التعليم العالي السعودي.

- تقديم إطار نظري يربط بين الفكر القيادي الجامعي وآليات اتخاذ القرار في الملفات المالية المعقدة.

ب- الأهمية التطبيقية:

- تزويد القيادات بجامعة القصيم بقائمة من البدائل التمويلية المختبرة والمقيمة وفقاً لواقع الميدان.
- مساعدة صُنَّاع القرار في وزارة التعليم في فهم التحديات الميدانية التي تواجه القيادات الجامعية عند تفعيل برامج تنمية الموارد الذاتية.
- تقديم توصيات استرشادية لجامعة القصيم يمكن تعميمه كأداة استرشادية لبقية الجامعات في المملكة لتحقيق التوازن المالي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على استكشاف تصورات القيادات الجامعية حول واقع تمويل التعليم الجامعي بجامعة القصيم، والتحديات التي تواجه تنوع مصادره، والبدائل التمويلية الأكثر ملاءمة، ومتطلبات تفعيلها لتحقيق الاستدامة المالية.
- الحدود البشرية: اشتملت عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة القصيم (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، رؤساء الأقسام، ومديرو الوحدات).
- الحدود المكانية: تضمنت جامعة القصيم بكلياتها ومراكزها البحثية بالمملكة العربية السعودية.

– الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي 1447هـ.

مصطلحات الدراسة:

ترتكز الدراسة الحالية على مصطلحات رئيسية أبرزها ما يلي:

1- تمويل التعليم الجامعي:

يعرّف تمويل التعليم الجامعي بأنه مجموعة الموارد المالية والمادية التي تم تحديدها كما وردت في نظام الجامعات الجديد، والمتمثلة في مصادر التمويل الحكومية والذاتية والمجتمعية لمؤسسات التعليم الجامعي المستقلة أكاديميًا وماليًا وإداريًا في المملكة العربية السعودية (الغريبي وآخرون، 2023).

ويعرف بأنه مجموعة الموارد المالية المخصصة لمؤسسات التعليم العالي من الموازنة العامة للدولة أو من مصادر أخرى، مثل الهبات، والتبرعات، والرسوم الطلابية، والمعونات المحلية والخارجية، لدعم برامج التعليم العالي وأنشطته، وإدارتها بفاعلية لتحقيق أهداف التعليم الجامعي خلال فترة زمنية محددة (الشنيفي، 2018).

ويعرّف تمويل التعليم الجامعي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: "مدى فاعلية جامعة القصيم في استثمار الموارد النقدية والعينية الواردة من قنوات متنوعة -حكومية، وذاتية، ومجتمعية- بغية الارتقاء بمساراتها الأكاديمية والبحثية والخدمية وتأمين استدامتها المالية، ويتحقق ذلك عبر تبني أساليب تمويلية مبتكرة تتوافق مع معايير الحوكمة ومبادئ الاستقلالية الإدارية والمالية، مما يساهم في إنجاز الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي وفق تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠، مستلهمةً في ذلك أبرز الممارسات العالمية المتميزة في استكشاف وتطوير بدائل التمويل الجامعي".

2- بدائل التمويل الجامعي:

تعرف بدائل التمويل الجامعي بأنها "مجموعة من الحلول والأساليب غير التقليدية لتنوع مصادر تمويل الجامعات السعودية وفق أعلى معايير الكفاءة والفاعلية، مما يساهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي لهذه الجامعات بدلاً من الاعتماد الكلي على المخصصات الحكومية" (الحري، 2015).

وتعرّف الدراسة الحالية بدائل تمويل التعليم لجامعة القصيم إجرائيًا بأنها مجموعة من الأساليب والآليات التمويلية غير التقليدية التي تهدف إلى تنوع مصادر تمويل لجامعة القصيم، وتعزيز استقلالها المالي والإداري، مما يضمن الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد، ويساهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي والاستدامة المالية، وفق توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الإطار النظري:

1- مفهوم تمويل التعليم الجامعي:

يُعد مفهوم تمويل التعليم الجامعي من المصطلحات الجدلية التي تعددت حولها المقاربات بين الخبراء في المجالين الاقتصادي والتربوي، وذلك استناداً إلى التباين في المرجعيات الفكرية والسياسات التعليمية المتبعة في مختلف الدول، ففي حين ينظر إليه فريق بوصفه التزاماً حكومياً وحقاً أصيلاً يهدف إلى توفير التعليم كخدمة اجتماعية متاحة لكافة المواطنين، يتجه فريق آخر لاعتباره استثماراً إستراتيجياً وتنموياً يستوجب تضافر جهود الدولة، والقطاع الخاص، والمؤسسات المجتمعية لضمان كفاءته واستدامته.

وعلاوة على ذلك يتفاوت النطاق الدلالي للمفهوم بين رؤية ضيقة تحصره في مجرد توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتسيير الأنشطة والأبحاث الجامعية، ورؤية أوسع تشمل الإدارة الحسنة لتلك الموارد واستحداث آليات لتنميتها واستثمارها بفاعلية، ويجسد هذا التباين التحول العالمي الملحوظ من نظام الرعاية الحكومية الشاملة إلى نموذج التمويل التشاركي المتنوع الذي يدمج بين الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية لدعم قطاع التعليم العالي.

وفي هذا الإطار برزت إسهامات بحثية متعددة لتأطير هذا المفهوم، حيث أشار الحربي (2015) إلى أن تمويل التعليم الجامعي يتمثل في مجمل الموارد النقدية والعينية الموجهة لمساندة برامج الجامعات وأنشطتها، مع السعي لتنوع روافدها واستثمارها بما يخدم الغايات العليا للسياسة التعليمية بأعلى درجات الكفاءة، والفاعلية، والعدالة الممكنة. وفي السياق ذاته عرّفه الحربي (2015) بأنه المخصصات المالية التي تعتمد عليها الدولة لصالح المؤسسات التعليمية بغية إنجاز مستهدفاتها الأكاديمية والإنشائية والمجتمعية، مع ضمان إدارتها بكفاءة عالية. ومن جهة أخرى ذهبت الدمخ وأخرتان (2019) إلى تعريفه بوصفه قدرة الدولة بالتعاون مع القطاع الخاص على توفير الاعتمادات المالية والعينية للإنفاق على قطاعي التعليم العام والجامعي، وتنميتها وصرفها وفق آليات رقابية ومحاسبية دقيقة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

يتضح مما سبق أن مفهوم التمويل الجامعي لم يعد يقتصر على توفير الميزانيات التشغيلية فحسب، بل بات يركز على إستراتيجيات متكاملة تشمل تنوع مصادر الإيرادات وتنميتها مع ضمان حوكمتها بفاعلية، ويسعى هذا التوجه إلى تعزيز الاستقلال المالي وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، مما يساهم في رفع جودة التعليم، وضمان استدامة المؤسسات التعليمية، وتعزيز مرونتها في التعامل مع المتغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية

2- مبررات استحداث بدائل تمويلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية:

تعددت مبررات استحداث بدائل تمويلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، ومنها ما يلي:

أ. تنامي الإقبال على التعليم الجامعي:

تبرز الحاجة الملحة لتطوير وتأصيل بدائل مبتكرة لتمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية استجابةً لجملة من المتغيرات الإستراتيجية والديموغرافية، ويأتي في طليعتها التنامي المطرد في معدلات الطلب على التعليم العالي، حيث لم يعد مجرد مرحلة أكاديمية، بل أصبح رافعة استراتيجية للقادرة التنافسية الوطنية. وقد انعكس هذا التوجه في المشهد السعودي من خلال تعاظم الاهتمام بالمؤسسات الجامعية بوصفها محركاً محورياً لبلوغ مستهدفات رؤية المملكة 2030. وتؤكد دراسة (Ngcobo et al., 2024) هذا التوجه العالمي مشيرةً إلى أن التعليم العالي بات المحرك الأساسي للاستقرار الاقتصادي والنمو، وهو ما يتقاطع مع ما طرحته وزارة التعليم (2025) حول ضرورة الانتقال إلى نقلة نوعية تعتمد على رقمنة التعليم وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لترسيخ مكانة المملكة في خارطة الابتكار العالمية.

وتتجلى أبعاد هذا الضغط الطلابي بوضوح من خلال قراءة المؤشرات الإحصائية الصادرة عن مجلس شؤون الجامعات بوزارة التعليم للعام الجامعي (2024-2025)، والتي تكشف عن تمركز هيكلي لافت لأعداد الطلبة في عدد من الجامعات الحكومية الكبرى، حيث تشير البيانات إلى احتضان الجامعات الحكومية لما يقارب ٩٦٥,٥٩١ طالباً وطالبة، تستحوذ أكبر عشر جامعات منها على نحو ٦٢٪ من هذا الإجمالي (٥٩٨,٥٢٢ طالباً)، وتتصدر جامعة الملك عبدالعزيز المشهد باستيعابها أكثر من ١٠٪ من إجمالي الطلبة، تليها تبعاً جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ثم جامعة القصيم التي تتحمل عبئاً استيعابياً يمثل ٧,١٪ (بواقع ٦٨,٤٤٠ طالباً)، وفي المقابل لا تتجاوز حصة الجامعات العشر الأقل كثافة حاجز ١٤,٢٪، مما يؤكد تركيز الإقبال الأكبر على الجامعات الشاملة مقارنة بنظيراتها المتخصصة (مجلس شؤون الجامعات، 2025).

حيث إن تعظيم العوائد الاستثمارية من خلال الشراكات مع القطاع الخاص، وتفعيل منظومة الأوقاف لم تعد خيارات ثانوية، بل ركائز أساسية لتعزيز الاستقلالية المالية، وهذا التوجه الإستراتيجي يتطلب إعادة هندسة للعمليات المالية الجامعية، حيث إن تنوع مصادر الدخل عبر الاستثمار في البحث العلمي والبرامج التعليمية النوعية يمنح الجامعات المرونة اللازمة لتطوير بنيتها التحتية وتجويد مخرجاتها. وبذلك يتجاوز مفهوم "التمويل الذاتي" كونه مجرد تغطية للعجز، ليصبح محركاً جوهرياً لتمكين المؤسسات الجامعية من تحقيق مستهدفات اقتصاد المعرفة الطموحة ضمن إطار رؤية السعودية 2030 (المالكي، 2025).

يضع التدفق الطلابي المتسارع المخصصات المالية التقليدية للجامعات أمام تحدٍ حقيقي، مما يحتم التحول نحو سياسات تمويلية غير نمطية تضمن تلبية هذا الطلب دون الإخلال بالجودة الأكاديمية. ولذلك أصبح تنوع مصادر الدخل ضرورة إستراتيجية لتحقيق الاستدامة المالية، وذلك عبر تفعيل الشراكات مع القطاع الخاص، وتعظيم عوائد البحث العلمي، وتنشيط الأوقاف وبرامج التمويل الذاتي، لتمكين الجامعات من تطوير بنيتها التحتية وتجويد مخرجاتها بما يتماشى مع طموحات اقتصاد المعرفة.

ب. واقع المخصصات المالية والتحويلات في هيكل الإنفاق الحكومي الموجه لقطاع التعليم الجامعي:

تُظهر الميزانية العامة للدولة توجهاً إستراتيجياً يهدف إلى تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي وفق الأولويات التنموية، حيث سجل قطاع التعليم مخصصات بلغت (201) مليار ريال لعام 2024. ومع ذلك تشير التحليلات المالية إلى تراجع فعلي في حجم الإنفاق على القطاع بنسبة (-4.4%) مقارنة بعام 2023 (وزارة المالية، 2025) وهذا الانكماش النسبي في ظل ارتفاع إجمالي الإنفاق العام للدولة يضع المؤسسات التعليمية أمام تحدٍ مالي يتطلب استجابة سريعة لضمان استدامة الأداء في ظل تغير ترتيب الأولويات التنموية الوطنية.

يؤكد هذا الواقع المالي حتمية التحرك العاجل لتقليص الاعتماد الكلي على الميزانية الحكومية المباشرة، حيث أضحت تنوع مصادر الدخل ضرورة لضمان استدامة المنظومة التعليمية وتطوير بنيتها التحتية دون المساس بجودة المخرجات. وترى القحطاني (2026) على أن هذا التحدي يفرض على القيادات الجامعية ابتكار بدائل تمويلية فاعلة تتجاوز التمويل التقليدي، وأن الاعتماد على الاستثمارات الذاتية والشراكات الإستراتيجية أصبح خياراً إستراتيجياً لسد الفجوة المالية وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 بكفاءة عالية.

ج. تحليل المؤشرات الاقتصادية والمالية الداعمة لخيارات تمويل التعليم الجامعي:

تعكس المؤشرات المالية للمملكة العربية السعودية مساراً اقتصادياً يتسم بالتوازن الإستراتيجي والمرونة على المدى المتوسط، حيث تشير بيانات وزارة المالية (2025) إلى إدارة واعية للفجوة بين الإيرادات والنفقات العامة، مع تبني سياسات مالية مرنة تهدف لتعزيز كفاءة الإنفاق وتنمية الإيرادات غير النفطية، وتؤكد هذه المعطيات الاقتصادية التي تشهد توسعاً مدروساً في حجم الإنفاق العام وجود ضغوط حتمية لتأمين مخصصات القطاعات الخدمية الكبرى، وعلى رأسها التعليم الجامعي الذي يمثل استثماراً سيادياً في رأس المال البشري.

وتأسيساً على هذا المشهد المالي تُشير دراسة العصيمي والجمعة (2026) إلى أن الاعتماد على مصادر التمويل التقليدية لم يعد كافياً، مما يستوجب الانتقال نحو إستراتيجيات تمويلية مبتكرة، وهذا ما يدعمه توجه دراسة الغامدي (2021) التي دعت لتبني مفهوم "الجامعة المنتجة" عبر المحافظ الاستثمارية والشراكات مع القطاع الخاص، لتخفيف العبء عن الموازنة العامة.

وتأسيساً على ما سبق من مؤشرات وتحولات في هيكل الاقتصاد الكلي، تبرز حتمية إستراتيجية تتطلب إعادة هندسة النماذج التمويلية للقطاعات ذات الإنفاق الكثيف، مما يستدعي ضرورة تقليص الاعتماد على المخصصات الحكومية لصالح نماذج التمويل الذاتي وفي طليعتها قطاع التعليم الجامعي (الدمخ وآخرون، 2019).

ومع استمرار الدولة في تحمل الأعباء المالية الضخمة لتطوير الجامعات الحكومية، تتوجه الرؤية الوطنية نحو تبني نهج مالي متطور يعتمد على تنوع مصادر التمويل البديلة، لتخفيف الضغط المباشر عن الموازنة العامة، ويرتكز هذا التحول الإستراتيجي للجامعات الحكومية على تفعيل الشراكات الفاعلة مع القطاع الخاص، واستثمار الأصول الجامعية، وتوظيف الأدوات المالية المبتكرة والمستدامة. وهنا يعد تنوع الخيارات التمويلية للجامعات ركيزة أساسية

لضمان كفاءة الإنفاق، وتجويد الخدمات التربوية، واستدامة النمو الاقتصادي بما يحقق الطموحات الشاملة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

هدفت دراسة العصيمي والجمعة (2026) إلى التعرف على التحديات التي تواجه مصادر التمويل الحكومي للتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء تحقيق أهداف رؤية 2030، وتوصلت النتائج إلى أن التمويل يواجه تحديات متعددة تتمثل في ضعف التخطيط الإستراتيجي، وقصور الإدارة المالية، والاعتماد على مصادر تمويل تقليدية، ومحدودية ارتباط التعليم بالقطاع الإنتاجي، كما أكدت على أهمية تنوع مصادر تمويل التعليم، إلى جانب تعزيز الشفافية والمساءلة ورفع كفاءة إدارة الموارد المالية، وتأهيل الكوادر المالية والقيادات التعليمية وفق أساليب الإدارة الحديثة، وتحفيز الابتكار والبحث العلمي، مما يسهم في تحقيق الاستدامة المالية وتحسين جودة التعليم وبناء نظام تعليمي فعال يواكب التطلعات التنموية للمملكة.

وسعت دراسة (Ngcobo et al., 2024) إلى الكشف عن تصورات الكوادر الأكاديمية والإدارية في إحدى جامعات التقنية بجنوب أفريقيا حول تنوع الدخل، وكشفت النتائج أن الاعتماد على مصدر واحد يهدد الاستقرار المالي، وأن تحسين الإنتاج البحثي واستقطاب كفاءات قادرة على جذب التمويل الخارجي وتطوير الدورات القصيرة هي السبل الكفيلة بتحقيق الاستدامة المالية.

واستهدفت دراسة (Liang, 2023) الكشف عن تحديات الاستدامة المالية في الجامعات الأمريكية تحت وطأة الأنظمة الفيدرالية الصارمة وتراجع الدعم المالي، وأكدت الدراسة أن استقطاب الطلاب والاحتفاظ بهم يمثل ركيزة البقاء المالي، داعية إلى ضرورة تحول الجامعات نحو استقلالية مؤسسية أكبر لمواجهة هذه التحديات المعاصرة.

وتناولت دراسة (الغريزي وأخريات، 2023) مصادر التمويل في ظل "نظام الجامعات الجديد" عبر تحليل الوثائق الرسمية، وصنفت الدراسة الموارد إلى حكومية (إعانات)، وذاتية (أوقاف، شركات، استثمارات)، ومجتمعية (تبرعات ومنح)، مؤكدة أن النظام الجديد يفتح آفاقاً واسعة للجامعات لتعزيز استقلالها المالي.

وسعت دراسة (الحصف والسعادات، 2023) إلى طرح بدائل لتنوع تمويل برامج "التعليم المستمر" بالجامعات السعودية، ومن خلال المنهج الوصفي حللت الدراسة معوقات التمويل الحالية، وقدمت رؤية مستقبلية تتبنى أنماطاً تمويلية مرنة تضمن استدامة هذه البرامج وتطويرها بما يتواءم مع التجارب الدولية.

وهدف دراسة (الغامدي، 2021) إلى تقديم إستراتيجية لتمويل الجامعات السعودية عبر الاستفادة من النماذج العالمية التي تربط التمويل بالأداء، وأظهرت النتائج أن المملكة تسعى لتنوع مصادر الدخل عبر تشريعات حديثة، وأوصت الدراسة بتبني مفهوم "الجامعة المنتجة" والتخطيط لزيادة الموارد الذاتية عبر المحافظ الاستثمارية والشاركة مع القطاع الخاص.

وسعت دراسة (الدمخ وآخرين، 2019) إلى تقديم تصور لتطوير نظام تمويل التعليم السعودي وفق رؤية 2030، مستخدمةً تحليل (SWOT) لبناء هذا التصور، وشددت الدراسة على أهمية الإصلاحات الإدارية للقيادات التربوية، وتهيئة المجتمع للشاركة مع القطاع الخاص، وتوجيه الطلاب نحو المسارات التقنية، مؤكدةً على ضرورة تقليص الاعتماد على المخصصات الحكومية لصالح نماذج التمويل الذاتي.

وبحثت دراسة (سليم والسلمي، 2019) في بدائل تنوع التمويل في ضوء رؤية المملكة 2030 ورؤية مصر 2030، وتوصلت إلى مجموعة من البدائل المقترحة تشمل الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتفعيل دور الأوقاف والمؤسسات المجتمعية، والاستفادة من القروض الطلابية، مع التأكيد على ضرورة ترشيد الإنفاق دون المساس بجودة المخرجات التعليمية.

أما دراسة (المغامسي، 2019) فقد ركزت على بناء سيناريوهات مقترحة لتعزيز "التمويل الذاتي" في جامعة طيبة كمساند للدعم الحكومي، وأوضحت النتائج أن ميزانية الدولة لا تزال تشكل الحصة الأكبر من التمويل، على الرغم من وجود توجه مؤسسي واضح في جامعة طيبة لتبني فلسفة الإنتاج الذاتي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الدراسات المستقبلية كمنهجية لتعظيم الاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة.

وفي السياق ذاته قدمت دراسة (الشنيقي، 2018) رؤية لبدائل تمويلية مقترحة للتعليم العالي السعودي مستلهمة من تجارب (أمريكا، اليابان، ألمانيا)، وذلك استجابةً لتصاعد معدلات الإنفاق التعليمي. وخلصت الدراسة عبر منهجها الوصفي التحليلي إلى أن التمويل الحكومي يليه تمويل الأفراد والقروض يمثلون الهيكل التمويلي الحالي، وأوصت بالتوجه نحو الاستثمار في الموارد البشرية، والمشاريع التكنولوجية، وتنمية الموارد الذاتية للجامعات كبديل إستراتيجية.

كما استهدفت دراسة (زيدان، 2018) التعرف على مصادر التمويل في الجامعات الحكومية بالمملكة، وبحث سبل تطوير بدائل تمويلية لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بصفة خاصة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأكدت النتائج استمرار هيمنة المخصصات الحكومية كمصدر رئيسي، مع وجود تحركات فعلية نحو تنوع الدخل عبر الأوقاف ومراكز الأبحاث، مستفيدةً في ذلك من النماذج المطبقة في الجامعات البريطانية والأمريكية والأسترالية.

وفي سياق الاستدامة المالية ركزت دراسة (Murthy, 2017 & Al-Kharusi) على ضرورة تكامل التعليم العالي العام والخاص لدفع عجلة التنمية المستدامة، مشيرةً إلى أن التحديات المالية تعوق قدرة المؤسسات الخاصة على الموازنة بين جودة التعليم وتعظيم الربحية، ومن خلال تحليل النماذج المالية لجامعة ظفار وكلية مجان في عُمان باستخدام

تقنية "محاكاة مونت كارلو". وأظهرت النتائج أن الاعتماد على رأس المال الملكي (الملكية) أكثر أماناً من الاقتراض لضمان الاستمرارية المالية والمحافظة على معايير الجودة.

وأخيراً سعت دراسة (الحربي، 2015) إلى استقصاء منابع تمويل الجامعات الحكومية السعودية وتحليل التجارب الدولية الرائدة في هذا الصدد، مقترحةً بدائل تمويلية لجامعة الملك سعود كنموذج تطبيقي، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة الأدبيات والتجارب العالمية. وخلصت الدراسة إلى أن الدعم الحكومي هو الرافد الأساسي، مضافاً إليه عوائد العقود الاستشارية والبرامج التدريبية والتعليم الموازي، كما كشفت عن توجه بعض الجامعات نحو تفعيل الأوقاف وكراسي البحث، وأوصت بتعزيز الاستقلال المالي والإداري للجامعات وتنشيط الشراكات الاستثمارية بعيداً عن القيود التقليدية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة أن قضية تمويل التعليم الجامعي حظيت باهتمام بحثي متزايد، سواء من حيث تحليل مصادر التمويل التقليدية، أو استكشاف البدائل الممكنة، أو الاستفادة من التجارب العالمية في بناء نماذج أكثر استدامة. وقد اتفقت معظم الدراسات على أن الاعتماد شبه الكلي على التمويل الحكومي لم يعد كافياً وحده لمواجهة التوسع في التعليم العالي وارتفاع تكاليفه، وأن الجامعات تحتاج إلى تنوع مصادر الدخل من خلال الشراكات، والأوقاف، والاستثمار، والخدمات البحثية والاستشارية، والتعليم المستمر.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بموضوع بدائل تمويل التعليم الجامعي، وفي تأكيدها أهمية تنوع الموارد ورفع كفاءة الإنفاق بما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة 2030. كما تلتقي معها في النظر إلى الشراكات، والأوقاف، والاستثمار الجامعي، والخدمات البحثية، بوصفها مسارات ممكنة لدعم الاستدامة المالية في الجامعات.

إلا أن الدراسة الحالية تتميز عن العديد من الدراسات السابقة من ثلاث جهات رئيسية، فمن حيث النطاق المكاني، تركز الدراسة على جامعة القصيم بوصفها نموذجاً تطبيقياً محدداً، في حين تناولت دراسات أخرى جامعات سعودية مختلفة أو سياقات عربية ودولية. ومن حيث المنهج تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الكيفي الاستكشافي من خلال مقابلات شبه مقننة مع قيادات جامعية، بما يسمح بفهم أعمق لتصوراتهم وخبراتهم العملية، بينما اعتمدت بعض الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي أو تحليل الوثائق أو بناء التصورات النظرية. ومن حيث الغرض لا تكتفي الدراسة الحالية بتحديد البدائل التمويلية، بل تسعى إلى بناء تصور مقترح لتفعيل هذه البدائل في ضوء واقع جامعة القصيم، والتحديات التي تواجهها، ومتطلبات الاستدامة المالية.

وبذلك تسد الدراسة الحالية فجوة بحثية تتمثل في الحاجة إلى فهم كيفي معمق لتصورات القيادات الجامعية حول بدائل تمويل التعليم الجامعي، ولا سيما في سياق جامعة القصيم، مما يساعد على الانتقال من مستوى الطرح العام للبدائل إلى مستوى تحديد متطلبات التفعيل والحوكمة والتنفيذ المؤسسي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج النوعي، لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تستهدف الفهم المتعمق لتصورات القيادات الجامعية بجامعة القصيم حول واقع تمويل التعليم الجامعي، والتحديات التي تواجه تنويع مصادره، والبدائل التمويلية الأكثر ملاءمة، ومتطلبات تفعيلها لتحقيق الاستدامة المالية.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (5) شخصيات قيادية بجامعة القصيم، تم اختيارهم بطريقة قصدية، لارتباط مواقعهم وخبراتهم بموضوع تمويل التعليم الجامعي، وتخطيط الموارد، والشراكات، والإدارة الجامعية. وسمحت المقابلات شبه المقتنة بطرح أسئلة رئيسية موحدة، مع إتاحة مساحة للمشاركين للتوسع في الإجابة وتقديم أمثلة وشواهد من خبراتهم القيادية.

جمع البيانات:

استخدمت الدراسة المقابلة شبه المقتنة أداة رئيسية لجمع البيانات، وجرى تحليل بيانات المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي، من خلال قراءة الإجابات قراءة متأنية، واستخلاص وحدات المعنى، وترميز الأفكار المتكررة، ثم تصنيفها في موضوعات رئيسية وفرعية مرتبطة بأسئلة الدراسة. وقد استخدمت النسب المئوية في عرض النتائج بوصفها نسب حضور للفكرة بين المشاركين الخمسة، لا بوصفها مؤشرات إحصائية قابلة للتعميم.

ولغرض المحافظة على السرية، جرى ترميز المشاركين على النحو الآتي: م1، م2، م3، م4، م5. كما ينبغي التنبيه إلى أن النسب المئوية الواردة في الجداول والأشكال لا تعبر عن نسب إحصائية قابلة للتعميم، وإنما تمثل نسبة حضور الفكرة بين المشاركين الخمسة؛ أي عدد المشاركين الذين أشاروا إلى الفكرة مقسومًا على إجمالي عدد المشاركين. ويهدف هذا الإجراء إلى تسهيل قراءة البيانات النوعية وإبراز أنماط الحضور والغياب داخل الإجابات دون أن يفقد التحليل طبيعته الكيفية التأويلية.

ويُعد ترميز المشاركين خطوة إجرائية مهمة في الدراسات الكيفية، لأنه يسمح بإحالة الفكرة إلى مصدرها من جهة، ويحافظ على خصوصية المشاركين من جهة أخرى، وبناء عليه فإن وحدة التحليل في هذا القسم ليست الشخص

في ذاته، بل الفكرة أو المعنى الذي يطرحه المشاركون في سياق خبرته القيادية. ويوضح الجدول التالي آلية الترميز التي اعتمدت في عرض النتائج.

الوصف الإجرائي	الرمز
المشارك الأول	م1
المشارك الثاني	م2
المشارك الثالث	م3
المشارك الرابع	م4
المشارك الخامس	م5

وتفيد هذه الآلية في تتبع حضور الأفكار داخل الجداول اللاحقة، دون أن يتحول العرض إلى مجرد سرد فردي للحالات، كما تساعد في قراءة التوافق والاختلاف بين المشاركين على مستوى الموضوعات الرئيسية، وهو ما يعزز اتساق العرض ووضوحه أمام القارئ العربي.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء نتائج تحليل المقابلات شبه المبنية التي أجريت مع (5) شخصيات قيادية بجامعة القصيم، بهدف الكشف عن تصوراتهم حول واقع تمويل التعليم الجامعي، والتحديات التي تواجه تنوع مصادره، والبدائل التمويلية الأكثر ملاءمة، ثم بناء تصور مقترح لتفعيل هذه البدائل، مما يعزز الاستدامة المالية للجامعة.

النتائج الخاصة بالسؤال الأول ومناقشتها:

وينص على: "ما واقع تمويل التعليم الجامعي بجامعة القصيم في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية الراهنة من وجهة نظر القيادات الجامعية؟

سعى هذا السؤال إلى بناء صورة تفسيرية عن الواقع التمويلي الراهن للجامعة، وذلك من خلال الوقوف على مصادر التمويل الحالية، وتقدير مدى كفايتها واستقرارها، ثم الكشف عن أكثر الجوانب حساسية لأي تغير في مستويات التمويل. وقد دلت المقابلات على أن الجامعة لا تزال تتحرك داخل نموذج تمويلي يغلب عليه الطابع الحكومي، مع وجود مسارات مساندة بدأت تتشكل، لكنها لم تصل بعد إلى الدرجة التي تُحدث تحولاً بنوياً في بنية الموارد المتاحة.

يوضح الجدول التالي مصادر التمويل التي تكررت في إجابات المشاركين، وهو يمثل نقطة البداية في فهم واقع التمويل الجامعي، لأن تحديد مصادر الدخل القائمة يسبق الحكم على كفايتها أو قصورها.

جدول (1)

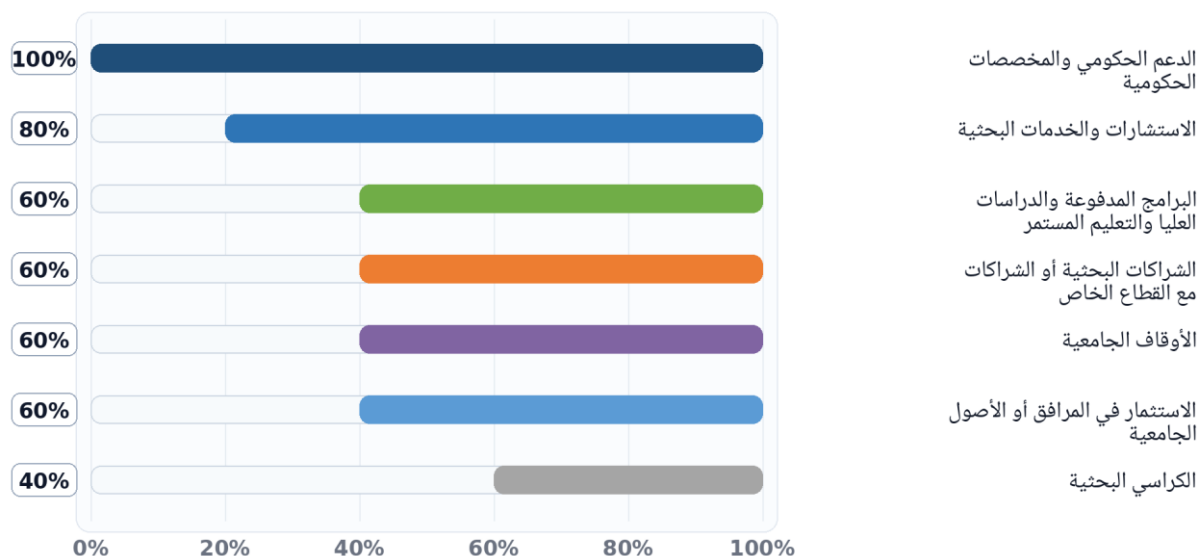
مصادر التمويل الحالية كما وردت في المقابلات

النسبة	التكرار	المشاركون	مصدر التمويل المذكور
100%	5	م1، م2، م3، م4، م5	الدعم الحكومي والمخصصات الحكومية
80%	4	م1، م3، م4، م5	الاستشارات والخدمات البحثية
60%	3	م1، م4، م5	البرامج المدفوعة والدراسات العليا والتعليم المستمر
60%	3	م1، م4، م5	الشراكات البحثية أو الشراكات مع القطاع الخاص
60%	3	م1، م4، م5	الأوقاف الجامعية
60%	3	م1، م2، م4	الاستثمار في المرافق أو الأصول الجامعية
40%	2	م1، م5	الكراسي البحثية

يبين الجدول حضور كاسح للدعم الحكومي، حيث ورد في جميع المقابلات بنسبة 100%، وهو ما يؤكد أن القيادات الجامعية ما تزال تنظر إلى التمويل الحكومي بوصفه العمود الفقري للنظام التمويلي القائم. وفي المقابل تشير بقية البنود إلى وجود محاولات واضحة لتنويع الموارد، إلا أن توزيعها بين نسب 40% و 80% يدل على أن هذه الموارد لم تتحول بعد إلى بنية متماسكة أو إلى محفظة تمويلية مستقرة، بل ما تزال في مرحلة التوسع أو الاختبار أو التفعيل الجزئي.

ومن زاوية أعمق لا تعني هذه النتيجة أن الجامعة تفتقر إلى البدائل، بل تعني أن البدائل القائمة لم تبلغ بعد مستوى النضج المؤسسي الذي يسمح لها بموازنة الثقل الذي يمثلته التمويل الحكومي، وهذا التفريق مهم لأنه يغير زاوية النقاش من البحث عن بدائل جديدة كلياً إلى تطوير البدائل الموجودة وتكاملها ضمن سياسة تمويلية أشمل.

ولإبراز الفروق في قوة حضور هذه المصادر يعرض الشكل التالي التوزيع نفسه بصورة بصرية تساعد على المقارنة السريعة بين العناصر المختلفة.



شكل 1: مصادر التمويل الحالية

توضح القراءة البصرية أن الفجوة بين الدعم الحكومي وبقية المصادر ليست هامشية بل هي فجوة بنيوية، فالشريط الخاص بالدعم الحكومي يتصدر المشهد بوضوح، في حين تتجمع المصادر الأخرى في مستوى أدنى ومتقارب نسبياً. ويعني ذلك أن تنوع التمويل في جامعة القصيم ليس غائباً، لكنه ما يزال موزعاً على روافد متوسطة أو محدودة الأثر، الأمر الذي يفسر استمرار شعور المشاركين بأن الاستدامة المالية لم تُحسم بعد.

بعد تحديد مصادر التمويل يصبح من الضروري الانتقال إلى سؤال الكفاية والاستقرار، لأن وجود المصدر لا يعني بالضرورة قدرته على الإسناد طويل الأجل أو على دعم التوسع والتطوير. ويعرض الجدول التالي أحكام المشاركين في هذا الشأن.

جدول (2)

كفاية واستقرار مصادر التمويل الحالية

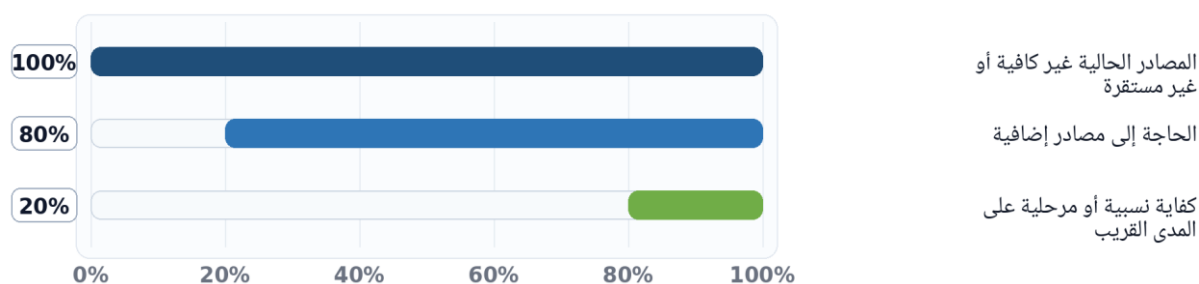
الحكم على كفاية التمويل واستقراره	المشاركون	التكرار	النسبة
المصادر الحالية غير كافية أو غير مستقرة على المدى المتوسط أو البعيد	م1، م2، م3، م4، م5	5	100%
الحاجة إلى مصادر إضافية	م1، م3، م4، م5	4	80%
كفاية نسبية أو مرحلية على المدى القريب فقط	م5	1	20%

تُظهر النتائج إجماعاً كاملاً تقريباً على أن النموذج التمويلي الحالي لا يكفي لضمان الاستدامة على المدى المتوسط والبعيد، فقد قرر جميع المشاركين أن الموارد القائمة غير كافية أو غير مستقرة، بينما أشار أربعة مشاركون إلى

الحاجة الصريحة إلى مصادر إضافية، وحتى المشارك الذي لمح إلى درجة من الكفاية ربطها بالمدى القريب فقط، وهو ما يعزز النتيجة العامة بدلاً من أن يناقضها.

ويمكن تفسير هذا الإجماع بأن القيادات الجامعية لا تقيس التمويل بمعيار تغطية النفقات الآتية فحسب، بل بمعيار القدرة على الاستجابة المستقبلية لاحتياجات التوسع الأكاديمي، والتحول التقني، ورفع جودة الخدمات، والاستثمار في البحث والابتكار. ومن ثم، فإن الحكم بعدم الكفاية هو حكم مرتبط بالأفق الزمني والالتزامات التطويرية للجامعة، لا بمجرد الوضع التشغيلي الراهن.

ويترجم الشكل التالي هذه النتيجة بطريقة بصرية تبرز الاتجاه الغالب وتكشف درجة التباين المحدودة بين بنود الحكم المختلفة.



شكل 2: كفاية واستقرار مصادر التمويل الحالية

يُظهر الشكل تركزاً حاداً عند بند عدم الكفاية وعدم الاستقرار مع تراجع واضح لبند الكفاية المرحلية، وهو ما يمنح النتيجة قوة تفسيرية إضافية، فالصورة البصرية تؤكد أن المشاركين لم يقدموا تقديرات مشتتة أو متناقضة، بل عبّروا عن اتجاه جمعي شبه متماسك يرى أن استمرار الاعتماد على البنية التمويلية الحالية يظل غير كافٍ لتحقيق الاستدامة المؤسسية المرجوة.

ولا تكتمل قراءة واقع التمويل من غير معرفة القطاعات التي تتأثر بسرعة عند أي تغير في مستويات الموارد، وتساعد هذه المعرفة في تقدير حساسية البنية الجامعية للضغوط المالية وتحديد مجالات الهشاشة النسبية، ويعرض الجدول التالي أبرز الجوانب التي أشار إليها المشاركون.

جدول (3)

الجوانب الأكثر تأثراً بتغير مستويات التمويل

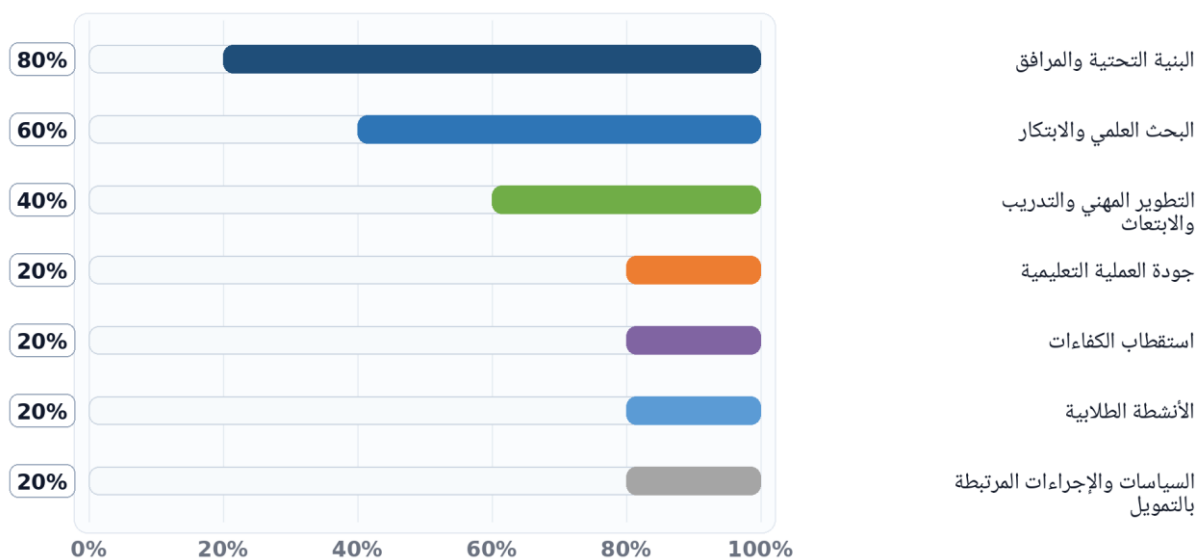
الجانب المتأثر	المشاركون	التكرار	النسبة
البنية التحتية والمرافق	م1، م2، م4، م5	4	80%
البحث العلمي والابتكار	م1، م4، م5	3	60%
التطوير المهني والتدريب والابتعاث	م1، م4	2	40%
جودة العملية التعليمية	م4	1	20%

استقطاب الكفاءات	م5	1	20%
الأنشطة الطلابية	م4	1	20%
السياسات والإجراءات المرتبطة بالتمويل	م3	1	20%

تشير النتائج إلى أن البنية التحتية والمرافق جاءت في صدارة الجوانب المتأثرة بنسبة 80%، تليها مجالات البحث العلمي والابتكار بنسبة 60% وتعكس هذه النتيجة طبيعة التأثير المالي في الجامعة، ويبدأ أثر النقص التمويلي غالباً في المجالات التي تحتاج إلى استثمار مستمر أو إنفاق تشغيلي متجدد مثل المرافق، والمختبرات، والبنية الرقمية، والأنشطة البحثية. أما الجوانب الأخرى كاستقطاب الكفاءات والأنشطة الطلابية فقد ظهرت بدرجة أقل، لكنها تظل مؤشرات على أن أثر التمويل يمتد إلى الوظائف الأكاديمية والخدمات على السواء.

ومن الناحية التفسيرية يكشف هذا الجدول أن التمويل لا يُنظر إليه بوصفه بنداً محاسبياً معزولاً، بل بوصفه متغيراً يؤثر في جوهر العملية الجامعية. فحين تتأثر البنية التحتية والبحث العلمي فإن ذلك ينعكس بالضرورة على جودة التعلم، وبيئة الابتكار، وقدرة الجامعة على المنافسة وجذب الكفاءات والشركاء. وهذا يمنح مبرراً إضافياً للبحث عن بدائل تمويلية أكثر استدامة وتنوعاً.

ويساعد الشكل التالي في إبراز ترتيب هذه الجوانب بصرياً، مما يوضح الفروق النسبية في درجة التأثير بين مجال وآخر.



شكل 3: الجوانب الأكثر تأثراً بتغير مستويات التمويل

تكشف الصورة البصرية عن تمركز التأثير في مستويين رئيسيين: مستوى أول يتمثل في البنية التحتية، ومستوى ثانٍ يتمثل في البحث العلمي، ثم تتدرج بعدهما بقية الجوانب على نحو أكثر انخفاضاً، وهذا التدرج مهم لأنه يعني أن

المعالجة التمويلية لا ينبغي أن توزع بالتساوي على جميع المجالات، بل أن تُبنى وفق أولويات التأثير والأثر، بحيث توجه الموارد البديلة إلى المواقع الأكثر حساسية وإستراتيجية في أداء الجامعة ورسالتها.

وخلاصة ما سبق أن واقع تمويل التعليم الجامعي بجامعة القصيم من منظور المشاركين، يتسم بثلاث سمات متداخلة : اعتماد مرتفع على التمويل الحكومي، عدم كفاية البنية التمويلية الحالية لضمان الاستدامة، وحساسية عالية لعدد من القطاعات الأساسية تجاه أي تغير في مستويات التموي، وتمثل هذه السمات الأرضية التي تنطلق منها مناقشة التحديات في السؤال التالي.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

وينص على: "ما أبرز التحديات التي تواجه جامعة القصيم في تنوع مصادر تمويلها من وجهة نظركم؟"

بعد أن كشفت النتائج السابقة محدودية النموذج التمويلي القائم، اتجه هذا السؤال إلى تحليل العوامل التي تعوق الانتقال إلى نموذج أكثر تنوعاً، ولم يكن المقصود هنا مجرد تعداد العقبات، بل فهم طبيعتها ووزنها النسبي في نظر القيادات الجامعية، ومدى اتصالها بالبنية التنظيمية أو بالبيئة السوقية أو بالثقافة المؤسسية داخل الجامعة.

يعرض الجدول التالي الأنماط الرئيسية للتحديات التي وردت في المقابلات، مع بيان عدد المشاركين الذين أشاروا إلى كل نمط ونسبته من إجمالي المشاركين.

جدول (4)

طبيعة التحديات التي تواجه تنوع التمويل

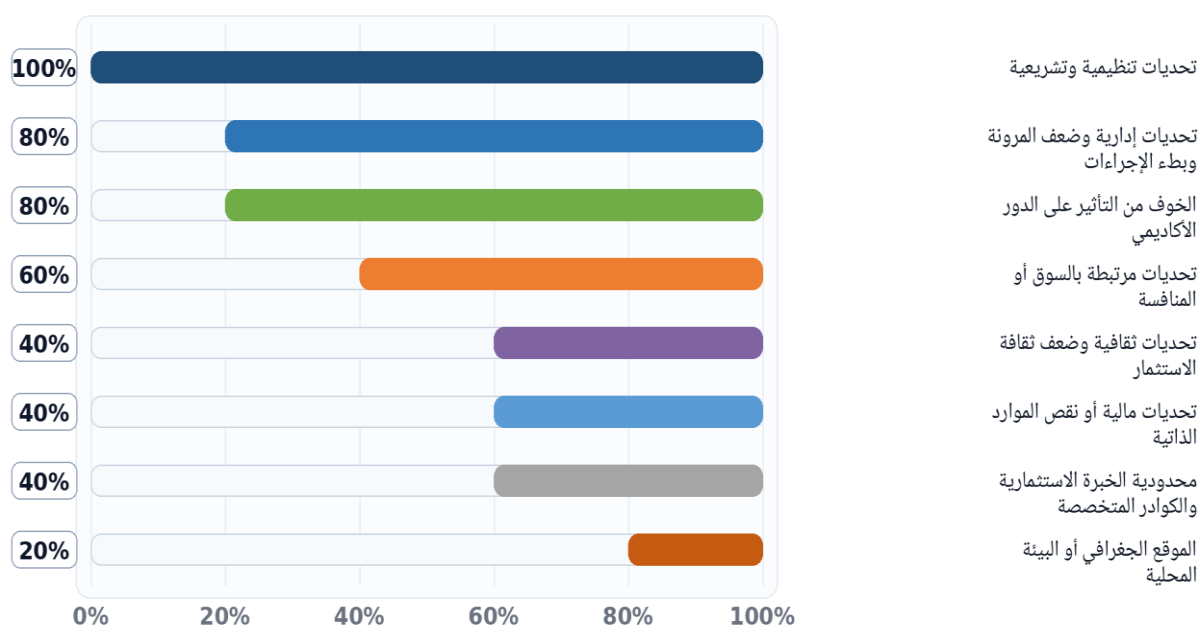
نوع التحدي	المشاركون	التكرار	النسبة
تحديات تنظيمية وتشريعية	م1، م2، م3، م4، م5	5	100%
تحديات إدارية وضعف المرونة وبطء الإجراءات	م1، م3، م4، م5	4	80%
الخوف من التأثير على الدور الأكاديمي	م1، م2، م3، م5	4	80%
تحديات مرتبطة بالسوق أو المنافسة	م1، م4، م5	3	60%
تحديات ثقافية وضعف ثقافة الاستثمار	م1، م5	2	40%
تحديات مالية أو نقص الموارد الذاتية	م2، م5	2	40%
محدودية الخبرة الاستثمارية والكوادر المتخصصة	م1، م5	2	40%
الموقع الجغرافي أو البيئة المحلية	م4	1	20%

يوضح الجدول نتيجة مركزية مفادها أن التحدي الأثقل وزناً ليس نقص الأفكار التمويلية، بل القيود التنظيمية والتشريعية التي تحكم حركة الجامعة في هذا الملف، حيث أشار إليها جميع المشاركون بنسبة 100%، كما ظهر بوضوح أن بطء الإجراءات وضعف المرونة الإدارية، إلى جانب التخوف من تأثير التوسع المالي على الدور الأكاديمي، يمثلان

تحديين كبيرين بنسبة 80% لكل منهما، وهذا يعني أن المشكلة لا تتعلق فقط بما يمكن فعله، بل بما تسمح به الهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية وآليات صنع القرار.

ومن زاوية أعمق تشير هذه النتيجة إلى أن تنوع التمويل في البيئة الجامعية ليس ملفاً فنياً خالصاً، بل ملف مؤسسي يتقاطع فيه النظام بالثقافة، والإدارة بالرسالة الأكاديمية، وحتى إذا توفرت فرصة استثمارية أو شراكة واعدة، فإن بطء الإجراء أو غموض الصلاحيات أو الخوف من انزياح الجامعة عن دورها العلمي قد يحول دون ترجمة الفكرة إلى ممارسة. ولذلك فإن معالجة التحديات تقتضي إعادة بناء البيئة المُمكِّنة، لا مجرد الدعوة العامة إلى زيادة الموارد الذاتية.

ويقدم الشكل التالي تمثيلاً بصرياً لهذه التحديات، مما يسهّل إدراك وزن كل تحدٍّ مقارنةً بغيره داخل بنية النتائج الكلية.



شكل 4: طبيعة التحديات التي تواجه تنوع التمويل

تُظهر الصورة البصرية ثلاثة مستويات واضحة للتحديات: مستوى أول مرتفع جداً تنصهر فيه التحديات التنظيمية، ومستوى ثانٍ قوي يتمثل في التحديات الإدارية والتخوف من المساس بالدور الأكاديمي، ثم مستوى ثالث متوسط يضم السوق والثقافة والموارد والخبرة، وتفيد هذه المستويات في ترتيب التدخلات الإصلاحية، ولا يبدو من المنطقي البدء ببرامج توسع استثماري قبل معالجة القيود التنظيمية التي تشكل السقف الذي تتحرك تحته جميع البدائل الأخرى.

ولاستكمال تفسير الصورة يعرض الجدول التالي أكثر التحديات تأثيرًا في قدرة الجامعة على توليد موارد ذاتية، أي التحديات التي تلامس جوهر الإنتاج المالي المباشر لا مجرد الإطار العام للتنوع.

جدول (5)

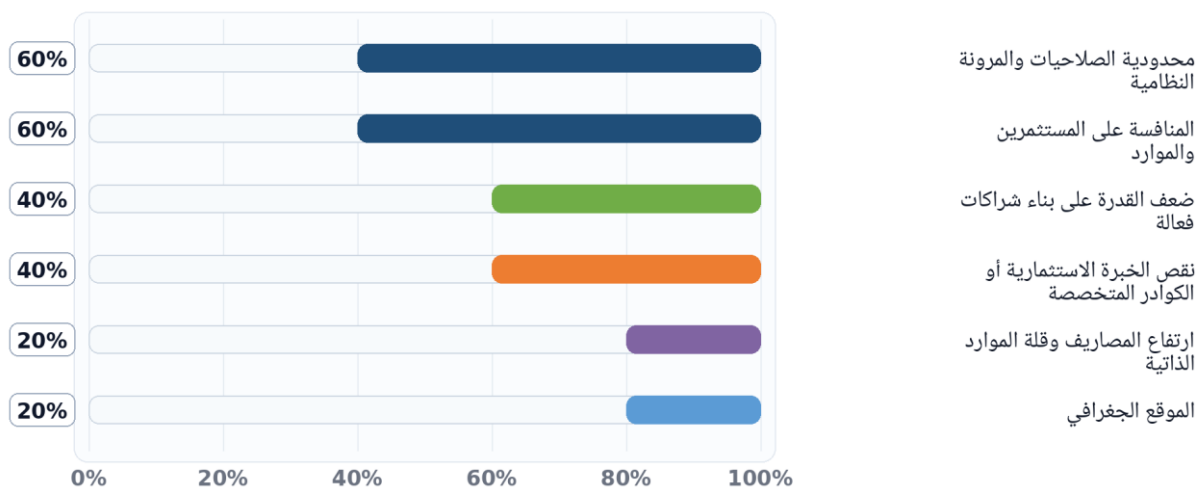
أكثر التحديات تأثيرًا في توليد الموارد الذاتية

النسبة	التكرار	المشاركون	التحدي الأكثر تأثيرًا
60%	3	م1، م3، م5	محدودية الصلاحيات والمرونة النظامية
60%	3	م1، م2، م5	المنافسة على المستثمرين والموارد
40%	2	م4، م5	ضعف القدرة على بناء شراكات فعالة
40%	2	م1، م5	نقص الخبرة الاستثمارية أو الكوادر المتخصصة
20%	1	م2	ارتفاع المصاريف وقلة الموارد الذاتية
20%	1	م4	الموقع الجغرافي

يكشف هذا الجدول أن جوهر التعثر في توليد الموارد الذاتية يتمثل في عاملين متكافئين تقريبًا: محدودية الصلاحيات والمرونة النظامية، والمنافسة على المستثمرين والموارد، وقد ظهر كل منهما بنسبة 60%، وتأتي بعد ذلك فجوة بناء الشراكات ونقص الكوادر والخبرة الاستثمارية. وهذا يعني أن تنمية الموارد الذاتية تتأثر في آنٍ واحد بعوامل داخلية متعلقة بقدرة الجامعة على التحرك المؤسسي، وعوامل خارجية متعلقة بقدرتها على التنافس في السوق وجذب الأطراف الشريكة أو الممولة.

ومن الناحية التحليلية يضيف هذا الجدول درجة من التحديد لمشكلة التنوع، فالتحديات العامة التي عرضها الجدول السابق تتحول هنا إلى نقاط اختناق تنفيذية مباشرة، فإذا أرادت الجامعة أن تزيد من مواردها الذاتية فإنها تحتاج أولًا إلى مساحة تنظيمية تسمح بالمبادرة، وثانيًا إلى أدوات تنافسية وشراكية تجعلها فاعلاً جاذبًا في السوق، وثالثًا إلى كفاءات بشرية قادرة على إدارة الملف بطريقة احترافية ومدروسة.

وبعين الشكل التالي على قراءة هذه الأولويات التنفيذية بصورة أكثر مباشرة، من خلال ترتيبها بصريًا وفق قوة حضورها في إجابات المشاركين.



شكل 5: أكثر التحديات تأثيرًا في توليد الموارد الذاتية

يؤكد الشكل السابق أن التحديات الأعلى حضورًا ليست تلك المرتبطة بنقص المال ذاته، بل تلك المرتبطة بحرية الحركة والقدرة على المنافسة وهذه ملاحظة دالة، لأنها تعني أن الحل لا يبدأ بالضرورة بزيادة تمويل إضافي من خارج الجامعة، بل قد يبدأ بإصلاحات تنظيمية، وتطوير شراكات، وبناء قدرات داخلية تسمح بتحويل الفرص المتاحة إلى موارد فعلية، وبذلك فإن نتائج السؤال الثاني لا تنتهي عند التشخيص، بل تمهد مباشرة لبحث البدائل الممكنة في السؤال الثالث.

النتائج الخاصة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

وينص على: "ما البدائل التمويلية التي ترون أنها أكثر ملاءمة لطبيعة جامعة القصيم وإمكاناتها وبيئتها المحلية؟"

ينتقل هذا السؤال من مستوى التشخيص إلى مستوى الاستكشاف البنائي، ولا يكتفي بإظهار الحاجة إلى التنوع، بل يحاول الكشف عن البدائل التي ترى القيادات الجامعية أنها الأقرب إلى الواقع الجامعي والأكثر قابلية للتفعيل، وقد أظهرت المقابلات أن المشاركين لا يتبنون تصورًا أحادي المسار، بل يميلون إلى نموذج تمويلي متنوع يقوم على أكثر من بديل، بحيث يسند كل بديل الآخر ويخفف المخاطر الناتجة عن الاعتماد على مصدر منفرد.

يوضح الجدول التالي البدائل التمويلية التي وردت في المقابلات، مع الإشارة إلى تكرار كل بديل ونسبته من إجمالي المشاركين.

جدول (6)

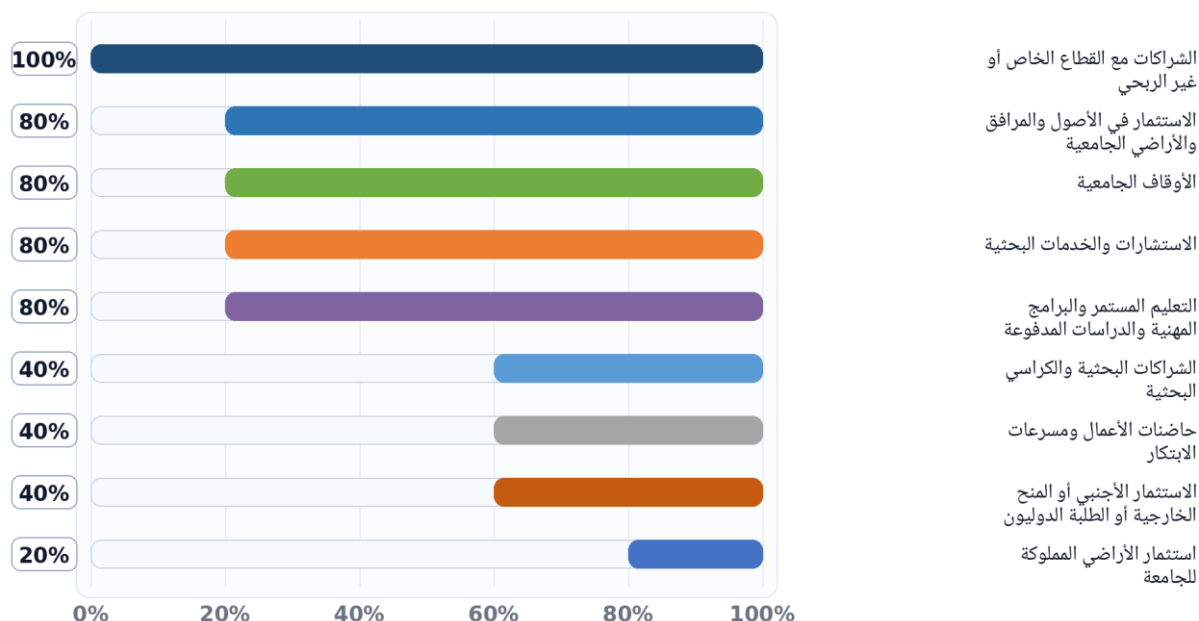
البدائل التمويلية الأكثر ملائمة لجامعة القصيم

النسبة	التكرار	المشاركون	البديل التمويلي
100%	5	م1، م2، م3، م4، م5	الشراكات مع القطاع الخاص أو غير الربحي
80%	4	م1، م2، م4، م5	الاستثمار في الأصول والمرافق والأراضي الجامعية
80%	4	م1، م3، م4، م5	الأوقاف الجامعية
80%	4	م1، م3، م4، م5	الاستشارات والخدمات البحثية
80%	4	م1، م3، م4، م5	التعليم المستمر والبرامج المهنية والدراسات المدفوعة
40%	2	م1، م5	الشراكات البحثية والكراسي البحثية
40%	2	م1، م5	حاضنات الأعمال ومسرعات الابتكار
40%	2	م2، م3	الاستثمار الأجنبي أو المنح الخارجية أو الطلبة الدوليين
20%	1	م2	استثمار الأراضي المملوكة للجامعة

تبين النتائج أن الشراكات مع القطاع الخاص أو غير الربحي جاءت في مقدمة البدائل بنسبة 100%، وهو ما يدل على أن المشاركين يرونها البديل الأكثر واقعية وإحاحاً وقدرةً على توليد أثر قريب نسبياً. كما برزت أربعة بدائل بنسبة 80%، وهي: الاستثمار في الأصول والمرافق، والأوقاف الجامعية، والاستشارات والخدمات البحثية، والتعليم المستمر والبرامج المهنية. أما البدائل الأخرى كحاضنات الأعمال أو الاستثمار الأجنبي فقد ظهرت بدرجة أقل، مما يوحي بأنها بدائل ممكنة ولكنها أقل نضجاً أو أكثر احتياجاً إلى شروط تمهيدية مخصصة.

وتدل هذه البنية على أن القيادات الجامعية تفضل بدائل تجمع بين ثلاث خصائص: أن تكون قابلة للتطبيق في البيئة المحلية، وأن تستفيد من ميزات الجامعة المؤسسية والعلمية، وأن توفر إمكانات استدامة أو نمو متدرج. ومن ثم فإن ارتفاع الأوقاف والاستشارات والتعليم المستمر لا يعكس مجرد شيوع هذه البدائل في الأدبيات، بل يعكس إدراكاً لإمكان مواءمتها لطبيعة جامعة القصيم وقدراتها الراهنة والمستقبلية.

ويترجم الشكل التالي هذا الترتيب إلى صورة بصرية تساعد على المقارنة بين البدائل المختلفة، وتبرز موضع الشراكات من بقية الخيارات.



شكل 6: البدائل التمويلية الأكثر ملائمة لجامعة القصيم

يُظهر الشكل السابق أن الشراكات تشكل قمة واضحة في سلم البدائل، بينما تتجمع خلفها مجموعة من البدائل ذات القوة المتقاربة، وهذه الصورة دالة لأنها تعني أن المشاركين لا يرون التمويل البديل في مسار واحد فقط، بل في حزمة من المسارات المتساندة. وبهذا المعنى فإن الاستدامة المالية لا تُفهم هنا بوصفها نتيجة لمشروع واحد، وإنما بوصفها حصيلة لتنوع مدروس في مصادر الدعم والعائد.

ولأغراض التحليل التطبيقي لا يكفي معرفة البدائل المذكورة، بل يلزم ترتيبها وفق قوة حضورها، لأن هذا الترتيب يساعد في تحديد البدائل التي يمكن أن تُمنح أولوية في التفعيل. ولذلك يبين الجدول التالي سلم الأولويات المستفاد من المقابلات مع حكم كيفي موجز على كل بديل.

جدول (7)

ترتيب البدائل التمويلية حسب قوة الحضور

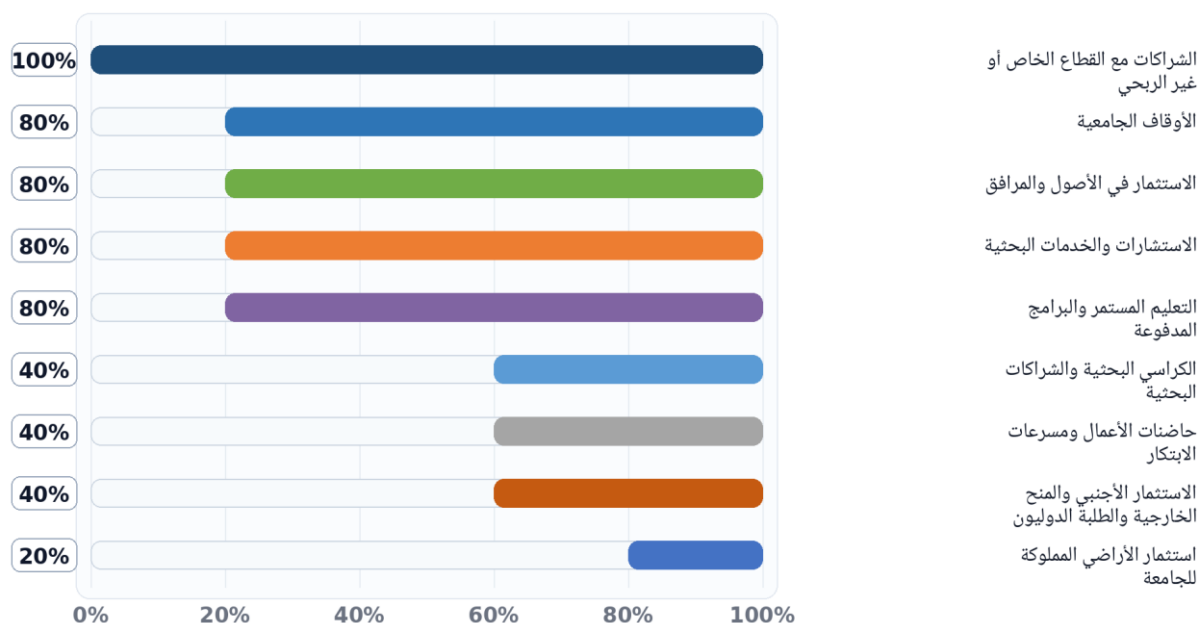
الترتيب	البديل	النسبة	الحكم الكيفي
1	الشراكات مع القطاع الخاص أو غير الربحي	100%	بديل محوري عالي الأولوية
2	الأوقاف الجامعية	80%	بديل مستدام طويل الأجل
2	الاستثمار في الأصول والمرافق	80%	بديل واعد يحتاج إلى حوكمة وصلاحيات
2	الاستشارات والخدمات البحثية	80%	بديل عملي سريع التفعيل نسبياً
2	التعليم المستمر والبرامج المدفوعة	80%	بديل ملائم لاحتياجات سوق العمل
3	الكراسي البحثية والشراكات البحثية	40%	بديل داعم للبحث والابتكار
3	حاضنات الأعمال ومسرعات الابتكار	40%	بديل واعد يحتاج إلى تدرج

3	الاستثمار الأجنبي والمنح الخارجية والطلبة الدوليون	40%	بديل محتمل يحتاج إلى ضوابط
4	استثمار الأراضي المملوكة للجامعة	20%	بديل نوعي مرتبط بإمكانات عقارية محددة

يمنح هذا الجدول القراءة السابقة بعداً تنفيذياً، حيث يفرز البدائل إلى مستويات أولوية مختلفة. فالشركات تظهر بوصفها مدخلاً أولياً ذا جدوى تطبيقية عالية، في حين تمثل الأوقاف مساراً إستراتيجياً طويل الأمد، ويبدو الاستثمار في الأصول مساراً واعداً لكن مشروطاً بالحوكمة والمرونة والصلاحيات. أما الاستشارات والتعليم المستمر فيتميزان بإمكانية الاستفادة السريعة من الخبرات الأكاديمية والبحثية المتوافرة داخل الجامعة، وهو ما يجعلهما بديلين عمليين يمكن البناء عليهما تدريجياً.

كما يدل هذا الترتيب على أن البدائل الأقل حضوراً لا ينبغي إقصاؤها، بل فهمها بوصفها مسارات تكميلية أو لاحقة تحتاج إلى تراكم خبرة أو إلى شروط بيئية وسوقية ونظامية حتى تنضج وتصبح أكثر قابلية للتفعيل. وهذا ينسجم مع المنطق الكيفي للدراسة، ولا ينظر إلى البدائل على أنها متنافسة على نحو صفري، بل على أنها محفظة تمويلية مترابطة تتفاوت في زمن الأثر وشروط التنفيذ.

ويبرز الشكل التالي هذا الترتيب بصرياً، مما يساعد على رؤية الفروق بين المستويات المختلفة للأولوية المالية المقترحة.



شكل 7: ترتيب البدائل التمويلية حسب قوة الحضور

توضح الصورة البصرية وجود قمة أولى واضحة للشراكات، ثم كتلة ثانية من البدائل المتقاربة تمثل مساحة العمل الأساسية للجامعة في المدى المتوسط، يليها مستوى ثالث من البدائل الداعمة، ومن ثم فإن القيمة التحليلية لهذا الشكل لا تكمن فقط في ترتيب البدائل، بل في إظهار أن الاستدامة المالية المرجوة لا تعتمد على بديل واحد مهيمن بعد الشراكات، بل على تساند أربعة مسارات رئيسية تقريباً تتقارب في الوزن والأهمية.

وخلاصة ما سبق أن القيادات الجامعية ترى أن جامعة القصيم تملك فرصاً فعلية لتنوع مصادر تمويلها، وأن البدائل الأقرب إلى طبيعتها تتمثل في الشراكات، والأوقاف، والاستثمار الجامعي، والاستشارات، والتعليم المستمر. ويعني ذلك أن الحوار ينتقل من سؤال: هل توجد بدائل؟ إلى سؤال أكثر عملية: كيف يمكن تفعيل هذه البدائل ضمن إطار منظم؟ وهذا ما يتناوله السؤال الرابع.

النتائج الخاصة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

وينص على: "ما التصور المقترح لتفعيل بدائل تمويل التعليم الجامعي بجامعة القصيم بما يعزز استدامتها المالية؟" يختلف هذا السؤال عن الأسئلة السابقة في كونه سؤالاً تركيبياً بنائياً، فهو لا يقتصر على وصف الواقع أو تعداد البدائل، بل يسعى إلى صياغة إطار مقترح للتفعيل يستند إلى المعطيات التي كشفتها المقابلات. ولذلك جرى بناء الإجابة عنه من خلال دمج ما انتهت إليه النتائج السابقة في أربعة مرتكزات: واقع التمويل الراهن، التحديات القائمة، البدائل الأكثر ملاءمة، ومتطلبات التنفيذ والضبط المؤسسي.

ويمثل الجدول التالي مدخلاً مباشراً لهذا التصور، ويعرض متطلبات التفعيل التي تكررت في إجابات المشاركين، وهي المتطلبات التي يجب أن تسبق أو ترافق أي توسع فعلي في بدائل التمويل.

جدول (8)

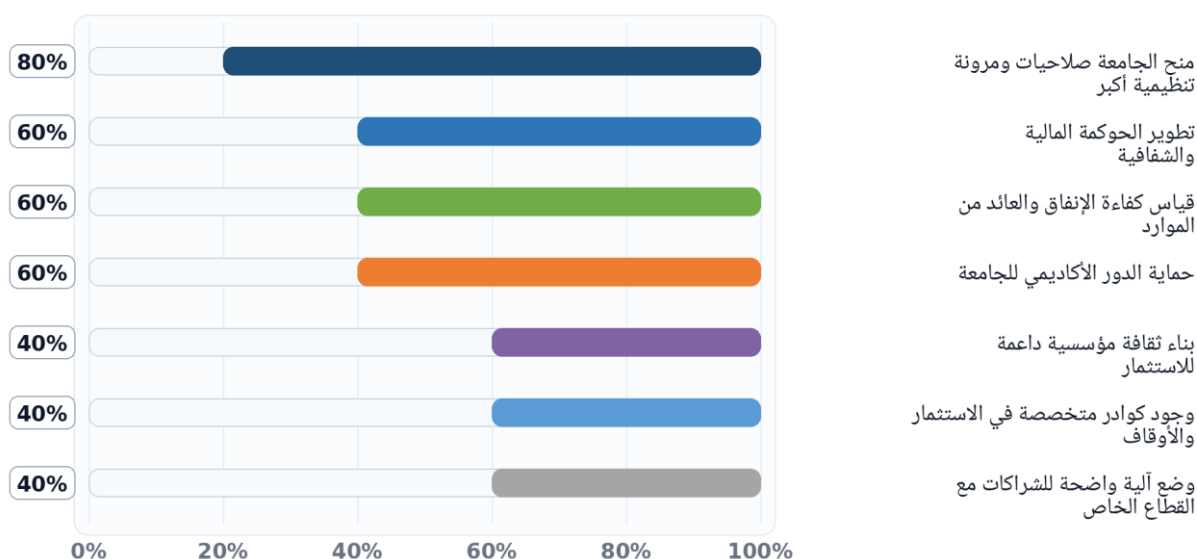
متطلبات تفعيل البدائل التمويلية

النسبة	التكرار	المشاركون	متطلب التفعيل
80%	4	م1، م3، م4، م5	منح الجامعة صلاحيات ومرونة تنظيمية أكبر
60%	3	م1، م3، م5	تطوير الحوكمة المالية والشفافية
60%	3	م2، م3، م5	قياس كفاءة الإنفاق والعائد من الموارد
60%	3	م1، م3، م5	حماية الدور الأكاديمي للجامعة عند التوسع في التمويل البديل
40%	2	م1، م5	بناء ثقافة مؤسسية داعمة للاستثمار
40%	2	م1، م5	وجود كوادرات متخصصة في الاستثمار والأوقاف
40%	2	م4، م5	وضع آلية واضحة للشراكات مع القطاع الخاص

تظهر النتائج أن المرونة التنظيمية تصدر متطلبات التفعيل بنسبة 80%، وهي نتيجة منطقية إذا ما ربطت بنتائج السؤال الثاني الذي أبرز التحديات التنظيمية بوصفها العائق الأكبر. كما برزت الحوكمة المالية، وقياس العائد، وحماية الدور الأكاديمي بنسبة 60% لكل منها، وهو ما يشير إلى أن المشاركين لا ينظرون إلى التفعيل بمنطق التوسع المالي المجرد، بل بمنطق الضبط والالتزان المؤسسي. وبعبارة أخرى، فإنهم يرون أن نجاح البدائل التمويلية مشروط ببنية حوكمة تضبط القرار، وتقيس الأثر، وتمنع أي تعارض محتمل بين متطلبات التمويل ورسالة الجامعة الأساسية.

ومن زاوية تحليلية أعمق تعني هذه النتيجة أن الجامعة تحتاج إلى بنية تمكينية قبل أن تحتاج إلى مبادرات متفرقة، فالبدايل قد تكون معروفة ومتاحة ولكن غياب الصلاحيات، وضعف التنسيق، ونقص الكفاءات المتخصصة، قد يجعلها بدائل نظرية أكثر منها بدائل قابلة للتحويل إلى موارد مستدامة. ومن ثم فإن متطلبات التفعيل هي في الحقيقة جزء من البدائل ذاتها، لأنها تمثل الشروط التي تمنحها الفاعلية والاستمرارية.

ويساعد الشكل التالي على إبراز أولويات متطلبات التفعيل بصيغة بصرية واضحة، تمهد لبناء النموذج المقترح في الفقرة اللاحقة.



شكل 8: متطلبات تفعيل البدائل التمويلية

تكشف الصورة البصرية أن متطلبات التفعيل ليست متساوية في الوزن، وتتقدم المرونة التنظيمية بوضوح على بقية العناصر، ثم تتقارب مجموعة من المتطلبات الضابطة، مثل الحوكمة وقياس العائد وحماية الدور الأكاديمي. ويشير هذا إلى أن التصور المقترح لا ينبغي أن يبدأ مباشرة بإطلاق المشاريع أو الشراكات، بل بتهيئة الإطار الذي يسمح لهذه المبادرات بأن تعمل بكفاءة وشفافية ومن دون تعارض مؤسسي.

التصور المقترح لتفعيل بدائل تمويل التعليم الجامعي بجامعة القصيم:

في ضوء نتائج المقابلات يمكن صياغة تصور مقترح يقوم على فكرة مركزية مؤداها أن الاستدامة المالية لا تتحقق من خلال بديل منفرد، وإنما من خلال محفظة تمويلية متعددة المسارات، تساندها حوكمة واضحة ومرونة تنظيمية وقياس مستمر للعائد. ويمثل الجدول التالي الصورة الإجرائية لهذا التصور، من حيث مساراته، ومضمونه التنفيذي، ومتطلبات تفعيله، ومؤشرات الحكم على نجاحه.

جدول (9)

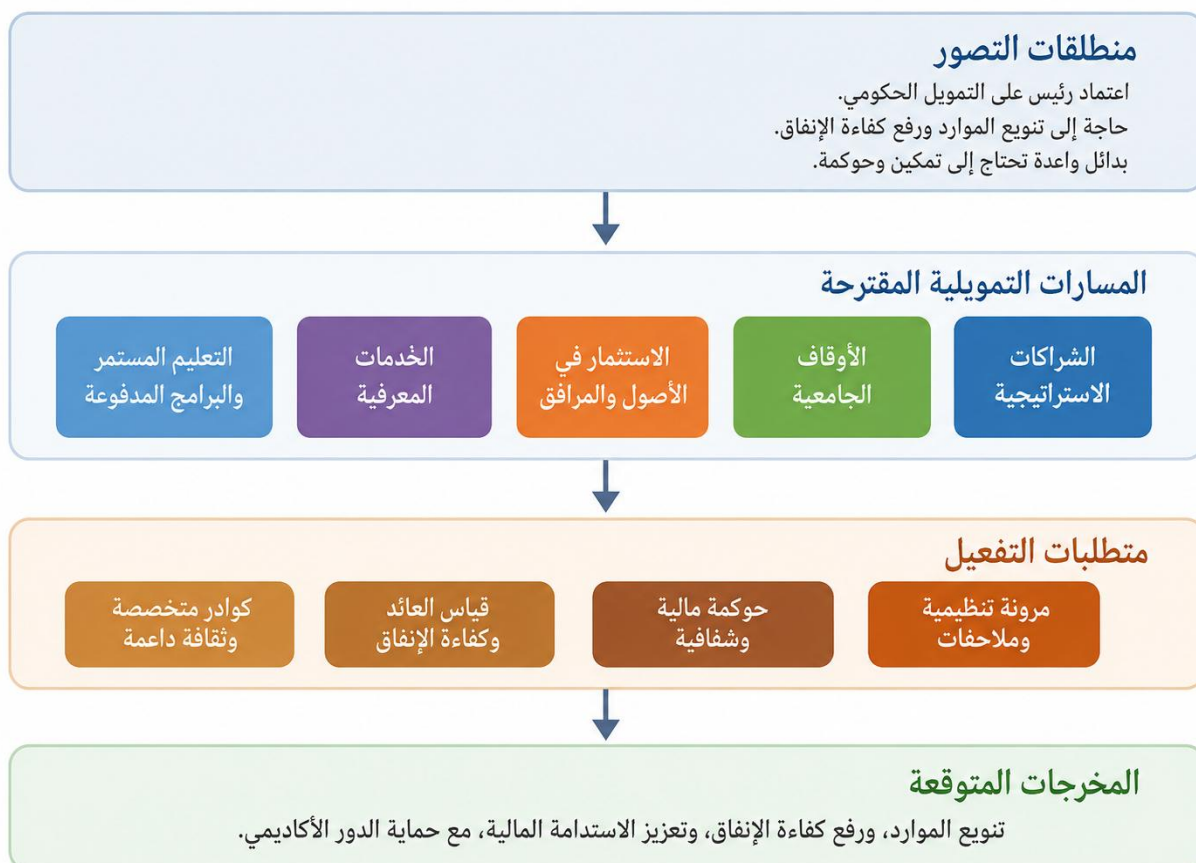
مكونات التصور المقترح وآليات تفعيله

المسار	المضمون الإجرائي	متطلبات التفعيل	مؤشرات النجاح
مسار الشراكات الإستراتيجية	بناء شراكات مع القطاع الخاص وغير الربحي في التدريب والبحث والابتكار وتمويل البرامج والكراسي البحثية.	إطار تعاقدى واضح، ومرونة إدارية، ووحدة مختصة بإدارة الشراكات.	عدد الشراكات الفاعلة، وحجم العوائد، وأثر الشراكات في البحث والتدريب.
مسار الأوقاف الجامعية	تنمية أوقاف الجامعة وتوجيه عوائدها لدعم البحث العلمي والمنح والمشروعات التطويرية.	حوكمة وقفية، وإدارة استثمارية متخصصة، وشفافية في توجيه العوائد.	نمو عوائد الأوقاف، وتنوع مصارفها، واستدامة التدفقات المالية.
مسار الاستثمار في الأصول والمرافق	استثمار الأراضي والمرافق والخدمات الجامعية وفق دراسات جدوى تحفظ أصول الجامعة وتزيد كفاءتها.	صلاحيات نظامية، ودراسات جدوى، وإدارة مخاطر، ومتابعة دورية.	العائد على الأصول، ونسبة إشغال المرافق، وكفاءة تشغيل الموارد.
مسار الخدمات المعرفية	توسيع الاستشارات والخدمات البحثية والكراسي البحثية وحاضنات الأعمال مما يوظف الخبرة العلمية للجامعة.	تسعير عادل للخدمات، وفرق متخصصة، وتسويق مؤسسي للخبرات.	قيمة العقود البحثية والاستشارية، وعدد الخدمات المقدمة، ورضا المستفيدين.
مسار التعليم المستمر والبرامج المدفوعة	تطوير برامج مهنية ودراسات عليا مدفوعة ترتبط باحتياجات سوق العمل وتخدم فئات متنوعة من المستفيدين.	تحليل احتياجات السوق، وضمان الجودة، ومرونة في تصميم البرامج.	عدد البرامج، وعدد الملتحقين، وصافي العائد، ومدى ارتباط البرامج بسوق العمل.

يُظهر هذا الجدول أن التصور المقترح لا يقوم على منطق البديل الواحد، بل على توزيع الأدوار بين مسارات قصيرة الأثر ومتوسطة الأثر وطويلة الأثر، فالشراكات والخدمات المعرفية قد تمنح الجامعة أثراً أسرع نسبياً، في حين تمثل الأوقاف والاستثمار في الأصول رافدين أكثر اتصالاً بالاستدامة الممتدة، أما التعليم المستمر فيربط الجامعة باحتياجات المجتمع وسوق العمل، ويمنحها في الوقت نفسه مورداً متجدداً قابلاً للنمو. ومن ثم فإن قوة التصور لا تكمن في تنوع المسارات فقط، بل في تكامل وظائفها الزمنية والمؤسسية.

ويقدم الشكل التالي تمثيلاً بصرياً منظمًا لهذا التصور، دون تداخل في الخطوط أو الأسهم، بحيث يوضح منطلقات البناء، ثم المسارات التمويلية المقترحة، ثم متطلبات التفعيل، وأخيرًا المخرجات المتوقعة من التطبيق.

شكل 9: التصور المقترح لتفعيل بدائل التمويل الجامعي



يوضح الشكل أن التصور المقترح يتحرك في تسلسل منطقي يبدأ من تشخيص المنطلقات، ثم ينتقل إلى المسارات التمويلية، قبل أن يربطها بمتطلبات التفعيل، وصولاً إلى المخرجات النهائي، وتمتاز هذه البنية بأنها تحافظ على وضوح العلاقة بين الأجزاء من غير تشابك بصري أو غموض مفهومي، كما أنها تساعد القارئ على فهم أن الاستدامة المالية ليست صندوقاً مغلقاً، بل نتيجة لعملية مؤسسية تبدأ بالفهم الصحيح للمشكلة، ثم باختيار البدائل، ثم بتهيئة شروط التنفيذ، ثم بالتقويم المستمر لنتائج التطبيق.

وبذلك، فإن الإجابة عن السؤال الرابع لا تقتصر على اقتراح بدائل جديدة، بل تتجاوز ذلك إلى بناء إطار تنفيذي قابل للتدرج والمتابعة. وهذا الإطار يستمد قوته من كونه منبثقاً من بيانات المقابلات نفسها، لا من تصور نظري منفصل عنها، وهو ما يعزز صلته بواقع جامعة القصيم وسياقها المؤسسي الفعلي.

خاتمة:

تكشف النتائج بمجملها عن مسار مترابط يبدأ من وصف الواقع وينتهي إلى بناء تصور مقترح، فقد بين السؤال الأول أن التمويل الحكومي ما زال يمثل الأساس الذي تستند إليه الجامعة، لكنه لا يكفي وحده لضمان الاستدامة المالية، ولا سيما في ظل تأثر البنية التحتية والبحث العلمي والتطوير المؤسسي بأي تذبذب في مستويات التمويل. وأوضح السؤال الثاني أن العائق الأكبر أمام التنوع لا يكمن في غياب البدائل، بل في القيود التنظيمية، وضعف المرونة، وبطء الإجراءات، والخشية من أن يزاحم المنطق المالي الرسالة الأكاديمية. وأكد السؤال الثالث أن البدائل موجودة فعلاً وفي مقدمتها الشراكات، والأوقاف، والاستثمار الجامعي، والخدمات المعرفية، والتعليم المستمر، وأخيراً، صاغ السؤال الرابع إطاراً تنفيذياً يربط هذه النتائج في صورة تصور مقترح يقوم على التمكين المؤسسي والمحفظة التمويلية المتنوعة.

وتشير هذه النتائج إلى أن الاستدامة المالية في الجامعة ليست قضية إيراد فقط، بل قضية حوكمة وتخطيط وقدرة مؤسسية على الموازنة بين الأهداف الاقتصادية والأدوار الأكاديمية. فالجامعة لا تحتاج فحسب إلى زيادة مواردها، بل إلى إدارة هذه الموارد ضمن رؤية إستراتيجية تحافظ على استقلالها العلمي، وتوجه عوائدها إلى مجالات التأثير الأهم، وتبني في الوقت نفسه ثقافة داخلية ترى في التمويل البديل وسيلة لدعم الرسالة الجامعية لا انحراقاً عنها.

وفي ضوء ذلك يمكن القول إن النتائج تدعم توجهاً بحثياً وعملياً مفاده أن جامعة القصيم تمتلك بالفعل قاعدة أولية للانتقال إلى نموذج تمويلي أكثر تنوعاً، إلا أن نجاح هذا الانتقال يتوقف على شرطين متلازمين: الأول هو تحسين البيئة التنظيمية والحوكمة والقدرات التنفيذية، والثاني هو التدرج الذكي في تفعيل البدائل ذات الأولوية الأعلى، وبهذا المعنى فإن القيمة الحقيقية للنتائج لا تتمثل في مجرد تحديد البدائل، وإنما في الكشف عن الشروط التي تجعل هذه البدائل قابلة للحياة والتوسع والاستدامة.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تعزيز التوجه نحو تنوع مصادر تمويل جامعة القصيم من خلال بناء محفظة تمويلية متعددة المسارات، تشمل الشراكات الاستراتيجية، والأوقاف الجامعية، والاستثمار في الأصول والمرافق، والخدمات البحثية والاستشارية، وبرامج التعليم المستمر.
2. منح الجامعة مرونة تنظيمية وصلاحيات أوسع في إدارة مواردها الذاتية، بما يمكنها من استثمار الفرص التمويلية المتاحة بسرعة وكفاءة، ويحد من أثر البيروقراطية وبطء الإجراءات في تعطيل المبادرات الاستثمارية والشراكات.
3. إنشاء وحدة أو إدارة متخصصة لتنمية الموارد الذاتية والاستثمار الجامعي تتولى دراسة الفرص التمويلية، وإعداد دراسات الجدوى، وإدارة الشراكات، ومتابعة العوائد، وقياس أثرها المالي والأكاديمي.

4. تفعيل الشراكات الإستراتيجية مع القطاع الخاص والقطاع غير الربحي في مجالات البحث العلمي، والتدريب، والابتكار، والكراسي البحثية، والبرامج المهنية، مما يحقق عوائد مالية ومعرفية متبادلة.
5. تطوير منظومة الأوقاف الجامعية بجامعة القصيم من خلال بناء إطار حوكمي واضح لإدارة الأوقاف واستثمارها وتوجيه عوائدها لدعم البحث العلمي، والمنح، والمشروعات التطويرية ذات الأولوية.
6. استثمار الأصول والمرافق والأراضي الجامعية وفق ضوابط مؤسسية واضحة، مما يحقق عوائد مالية مستدامة دون الإضرار بالوظيفة الأكاديمية أو الخدمة للجامعة.
7. التوسع في برامج التعليم المستمر والدراسات المدفوعة والبرامج المهنية المرتبطة باحتياجات سوق العمل، مع مراعاة الجودة الأكاديمية وملاءمة البرامج للتحويلات الاقتصادية والتنموية.
8. تعزيز دور الاستشارات والخدمات البحثية بوصفها مصدرًا معرفيًا وتمويليًا، من خلال تسويق خبرات الكليات والمراكز البحثية، وبناء آليات واضحة لتسعير الخدمات وتوزيع عوائدها.
9. رفع كفاءة الإنفاق وقياس العائد من الموارد المالية، بحيث لا يقتصر تحقيق الاستدامة المالية على زيادة الإيرادات، بل يشمل تحسين إدارة الموارد، وترشيد الإنفاق، وربط التمويل بمؤشرات أداء واضحة.
10. الموازنة بين التوسع في بدائل التمويل والحفاظ على الرسالة الأكاديمية للجامعة، من خلال حوكمة تمنع تحول البدائل التمويلية إلى عبء تجاري أو إداري يضعف جودة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

مقترحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة يقترح إجراء الدراسات التالية:

1. متطلبات تفعيل الشراكات الإستراتيجية بين الجامعات السعودية والقطاع الخاص لتحقيق الاستدامة المالية: دراسة ميدانية على جامعة القصيم.
2. دور الأوقاف الجامعية في تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد: تصور مقترح.
3. معوقات تنوع مصادر التمويل في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
4. أثر المرونة التنظيمية والصلاحيات الإدارية في تنمية الموارد الذاتية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية.
5. استثمار الأصول والمرافق الجامعية بوصفه بديلاً تمويليًا مستدامًا: دراسة تحليلية لفرص التطبيق في جامعة القصيم.
6. دور برامج التعليم المستمر والدراسات المدفوعة في دعم الموارد الذاتية للجامعات السعودية وتحقيق المواءمة مع سوق العمل.

7. حوكمة الأوقاف والاستثمارات الجامعية وعلاقتها بكفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي السعودي.
8. الخدمات الاستشارية والبحثية كمصدر لتمويل الجامعات الحكومية السعودية: الواقع، والتحديات، وآليات التطوير.
9. التحديات التنظيمية والتشريعية لتنوع مصادر تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.
10. بناء نموذج مقترح لمحفظة تمويلية متنوعة للجامعات السعودية يجمع بين الشراكات، والأوقاف، والاستثمار، والتعليم المستمر.

المراجع:

- آل دريه، عبد الله بن علي، والجيري، يحيى عبد الله محمد. (2020). بدائل تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، 5 (4)، 1791-1810.
- البشر، سعود غسان. (2025). *دراسات في اقتصاديات وتمويل المنظمات التعليمية في المملكة العربية السعودية*، المملكة العربية السعودية.
- الحري، أمل بنت عبدالرحمن. (2017). تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية: تحديات وبدائل، *مجلة العلوم التربوية*، 14 (2)، 58 - 87.
- الحري، محمد بن محمد أحمد. (2015). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً، *مجلة كلية التربية*، 103 (1)، 141-172.
- الحصف، منيرة بنت مسفر، والسعادات، خليل بن إبراهيم. (2023). بدائل مقترحة لتنوع مصادر تمويل برامج التعليم المستمر في الجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية، *مجلة رباح للبحوث والدراسات*، 7 (77)، 313-351.
- الدمخ، أمينة حمد، البارقي، مصلحة بنت حسين، والمهيدي، سامية تراحب بين. (2019). تصور مقترح لتطوير نظام تمويل التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 110، 23-42.
- رؤية المملكة العربية السعودية، 2030، المملكة العربية السعودية.
- زيدان، شيرين حسن مبروك. (2018). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل أنموذجاً، *المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير*، 3 (1)، 69-102.
- سليم، محمد الأصمعي محروس، والسلمى، عبد الله عبد العالى نعيمان. (2019). بدائل مقترحة لتنوع مصادر تمويل التعليم العالي في البلاد العربية في ضوء رؤيتي مصر والسعودية 2030، *المجلة التربوية*، 59، 35 - 70.

الشنيفي، علي بن عبدالله. (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)، 70-90.

الطراونه، خليف وعياده، هبة. (2024). نماذج وقضايا في التعليم العالي. عمان: دار الآن ناشرون وموزعون.
عامر، طارق عبدالرؤوف (2019). *التعليم الجامعي*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
العصيمي، شيخة ذعار؛ والجمعة، نورة بنت محمد. (2026). التحديات التي تواجه مصادر التمويل الحكومي للتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء تحقيق أهداف رؤية 2030 (تصور مقترح). *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (128)، 382-398.

العضايلة، عدنان عبد السلام (2024). *إدارة مؤسسات التعليم العالي: رؤية متكاملة*. عمان: دار اليازوري للنشر.
العقيلي، عليا بنت علي بن محمد، والقحطاني، منيرة بنت عبدالله. (2019). التعليم العالي والمهني وتمويله في ألمانيا والمملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(17)، 30 - 51.
الغامدي، حنان حسن سعيد. (2021). استراتيجيات مقترحة لتمويل التعليم الجامعي في الجامعات السعودية، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (15)، 241 - 268.

الغريري، أثير عبد الله والشمري، أميرة حاشم والغامدي، فوزية علي أحمد، ابن دخيل الله، مها بنت فهد بن قاسم والمنقاش، سارة بنت عبدالله. (2023). تمويل الجامعات بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد دراسة تحليلية، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (12)، 135 - 18.
المغامسي، مها حمود فالج. (2019). سيناريوهات التمويل الذاتي لدعم تمويل التعليم الجامعي الحكومي في جامعة طيبة، *المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (27)، 126-174.
وزارة التعليم، مجلس شئون الجامعات، *إحصاءات العام الجامعي 2024-2025م*، المملكة العربية السعودية
وزارة المالية. (2025). *بيان الميزانية العامة للعام 1446-1447 هـ*، المملكة العربية السعودية.

Al-Kharusi, S., & Murthy, S. R. (2017). Financial sustainability of private higher education institutions: The case of publicly traded educational institutions. *Investment Management and Financial Innovations*, 14(3), 25-38.

Liang, W. (2023). Financial sustainability among higher education institutions in the United States. *Journal of Contemporary Educational Research*, 7(12). Bio-Byword Scientific Publishing Pty Ltd.

Ngcobo, X. M., Marimuthu, F., & Stainbank, L. J. (2024). *Revenue sourcing for the financial sustainability of a university of technology: An exploratory study*. *Cogent Education*, 11(1).