



جامعة المنصورة
كلية التربية

—



التمويل الذاتي بجامعة الملك خالد في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 "رؤية مقترحة"

إعداد

أ/ سارة عشق القحطاني

باحثة دكتوراه في القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد

د/ أمل محمد البدوي

أستاذ التخطيط التربوي المشارك، كلية التربية، جامعة الملك خالد

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد 130 – أبريل 2025م

التمويل الذاتي بجامعة الملك خالد في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 "رؤية مقترحة"

أ/ سارة عشق القحطاني¹
د/ أمل محمد البدوي²

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال وضع آليات توظيف (الخدمات الجامعية، وتسويق البحوث العلمية، والمراكز البحثية، والبرامج التنفيذية) كمصادر للتمويل الذاتي بالجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمّ تطبيقها على عينة بلغت (347) من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد؛ وجاءت استجابات عينة الدراسة حول آليات توظيف (الخدمات الجامعية، تسويق البحوث العلمية، المراكز البحثية، البرامج التنفيذية) بدرجة موافقة كبيرة، كما أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول آليات توظيف (الخدمات الجامعية، تسويق البحوث العلمية، المراكز البحثية، البرامج التنفيذية) كمصادر للتمويل الذاتي تعزى لمتغيرات الرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة؛ وتم التوصل إلى تقديم رؤية مقترحة للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ووضع آليات مقترحة لتوظيف الخدمات الجامعية، وتسويق البحوث العلمية، والمراكز البحثية، والبرامج التنفيذية تساعد في تحقيق أهداف التنمية.

الكلمات المفتاحية: مصادر التمويل الذاتي، الخدمات الجامعية، تسويق البحوث العلمية، المراكز البحثية، البرامج التنفيذية.

¹ باحثة دكتوراه في القيادة والسياسات التربوية - كلية التربية - جامعة الملك خالد.

البريد الإلكتروني: sa.ra.2alqahtan@gmail.com

² أستاذ التخطيط التربوي المشارك - كلية التربية - جامعة الملك خالد.

البريد الإلكتروني: albadwi2015@yahoo.com

**Self-Financing at King Khalid University in Alignment
with Saudi Vision 2030
"Proposed Vision"**

Sarah Ashag Alqahtani¹, Amal Mohammad AL Badawi²

¹ PhD candidate in Educational Leadership and Policies, College of Education, King Khalid University.

Email: sa.ra.2alqahtan@gmail.com

² Associate Professor of Educational Planning, College of Education, King Khalid University.

Email: albadwi2015@yahoo.com

Abstract: The study seeks to propose a vision for self-financing at King Khalid University in line with Saudi Vision 2030. It investigates ways to leverage (university services, the commercialization of scientific research, research centers, and executive programs) as potential sources of self-financing. The study used a descriptive survey method, with a questionnaire as the main tool for data collection, distributed to a sample of (347) academic leaders and faculty members at King Khalid University. The participants generally agreed on the effectiveness of these mechanisms for self-financing. Furthermore, the analysis showed no significant statistical differences in participant responses based on academic rank or years of service. Ultimately, the study achieved its goal by presenting a proposed vision for self-financing at King Khalid University, aligned with Saudi Vision 2030, and develop proposed for university services, the commercialization of scientific research, research centers, and executive programs, that helps achieve development goals.

Keywords: Self-financing sources, University services, The commercialization of scientific research, Research centers, Executive programs.

المقدمة:

يعد التعليم أساس تنمية المجتمعات وتقدمها؛ فهو أداة نمو الأفراد وتحسين قدراتهم، ويعتبر التعليم الجامعي أساس التقدم الحضاري ومنبر للتنوير الثقافي والعلمي، ولكن مع التحولات والتحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي يشهدها العالم أصبح التعليم الجامعي غير قادر على مواكبتها، وذلك بسبب نقص مواردها وعدم كفاية التمويل الرسمي لها، لذا ينبغي عليها توفير موارد مالية إضافية لدعم أنشطتها، وتحقيق أهدافها، وتجويد مخرجاتها، وتعزيز دورها في خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته، من خلال توفير مصادر تمويل ذاتي والتي تتمثل في الخدمات الجامعية، وتسويق البحوث العلمية، واستثمار المراكز البحثية بها، العقود البحثية، البرامج التنفيذية، الشراكة المجتمعية، الجامعة المنتجة وغيرها الكثير.

وفي ذات السياق يرى الحسنات (2017) أن قضية تمويل التعليم الجامعي تعد من القضايا المهمة التي شغلت فكر التربويين والاقتصاديين والسياسيين في أغلب المجتمعات الحديثة، نظراً للتوسع المستمر في أعداد الملتحقين؛ حيث تسعى الجامعات إلى التطوير والتنويع في سياساتها ونظمها لمواجهة ومواكبة التغيرات المحيطة بها، وهذا يتطلب زيادة في التمويل لتحقيق الطموحات المتعلقة عليها من قبل المجتمع بفئاته المختلفة... (ص.ص 277-278). ولكي يؤدي التعليم الجامعي رسالته، فلا بد من تمويله بالشكل الذي يؤهله لمواكبة تطورات العصر المتغير، وبسبب الأزمات الاقتصادية التي يمر بها العالم بصورة عامة، ينبغي البحث عن مصادر تمويل تتعدى التمويل الحكومي (نصير والإبراهيم، 2018، ص.302).

وبالنظر إلى تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، نجد أن مورده الأساس هو الميزانية العامة للدولة، والتي تعتمد مواردها بصورة كبيرة على النفط، ومؤدى ذلك أن تأثراً مباشراً بالسلب سيتعرض له الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي إن طرأ على هذا الثروة ما يؤثر على أسعارها سلباً (الشنيفي، 2018)؛ وتُعدّ الميزانيات المعتمدة للجامعات السعودية بصفة مستقلة حيث إن لكل جامعة خططها وميزانياتها السنوية (الماجد، 2018، ص.31). كما نصّ نظام الجامعات في مادته السابعة "يتولى مجلس شؤون الجامعات عدة اختصاصات من بينها" إقرار اللوائح المنظمة للاستثمار والإيرادات الذاتية للجامعة، وإقرار اللوائح المنظمة للجمعيات العلمية والكراسي البحثية ومراكز البحث والابتكار، وتحديد البرامج والدورات التي يجوز للجامعة وضع مقابل مالي عليها، أما المادة الخمسون فأوضحت "للجامعة أن تتقاضى مقابلاً مالياً لتنمية إيراداتها الذاتية، ومنها" رسوم دراسية لبرامج الدراسات العليا، مبالغ مالية مقابل القيام ببحوث علمية، أو خدمات استشارية لجهات أخرى، كذلك مبالغ مالية مقابل القيام بدراسات أو خدمات أو استشارات للجهات الحكومية أو غيرها بموجب عقد يعتمد من الجهتين (وزارة التعليم، 1441).

وعلى الرغم من الاعتراف الواسع بأهمية التعليم الجامعي وإعطاء المملكة العربية السعودية أهمية خاصة له، إلا أن قضية التمويل تظل إحدى القضايا الحاكمة التي تحدّ كثيرًا من تحقيق الأهداف التنموية، وأيضًا بسبب التغيرات في الاقتصاد العالمي والمحلي، هذا فضلاً عن ارتفاع تكلفة الطالب في المرحلة الجامعية مما يؤثر في نسبة المخصصات المالية من الموازنة العامة للدولة (الرحيلي، 2019). وبناءً على ما سبق وانطلاقاً من أهمية إيجاد بدائل تمويلية للجامعات تهدف إلى تخفيف العبء عن الحكومة، جاءت الدراسة الحالية لتقديم رؤية مقترحة للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد تماشيًا مع رؤية المملكة 2030 في تنمية الاقتصاد وتنويع مصادر التمويل في القطاعات الحكومية.

مشكلة الدراسة:

حقق صندوق التعليم العالي الجامعي خلال عام 2023م إنجازات تعكس التزامه بأداء مهامه وواجباته في تحقيق الاستدامة المالية للجامعات، وتمكينها من ترشيد المكافآت وتنظيمها، ودعم استثمار أموالها ومواردها الذاتية من خلال تنويع مصادر دخل الجامعات للوفاء بمتطلباتها (صندوق التعليم العالي الجامعي، 2023، ص.18)؛ وبالرغم من الجهود المبذولة لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تجاه التعليم الجامعي، إلا أنه يواجه العديد من التحديات والمتغيرات العالمية وخاصة المتعلقة بالتمويل، لذلك تفرض هذه التحديات على جميع مؤسسات التعليم الجامعي تنويع وزيادة مصادر تمويلها وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي الذي لا يفي بمتطلبات التعليم الجامعي، وخاصة في ظل تزايد الطلب المجتمعي على التعليم، وتذبذب أسعار النفط، وارتفاع كلفة الخدمات التعليمية. كما أشار تقرير دراسة منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو، 2018) إلى الضغط الممارس على تمويل قطاع التعليم العالي في الدول العربية، والمملكة العربية السعودية ستواجه هذا الضغط في المستقبل القريب بفعل معدل النمو السكاني المرتفع كأحد الأسباب، وبالتالي تبرز الحاجة إلى مزيد من الاستثمار، وهذا بدوره يزيد من الضغوط على موازنات الدولة، وينبغي أن يتوافق التمويل مع إجراءات ومصادر مبتكرة من قبل القطاعين العام والخاص مع إشراك المواطنين أنفسهم في عملية التمويل.

وأكدت دراسة (العامري، 2022) أن الدعم الحكومي يمثل المصدر الأساسي لتمويل الجامعة، بينما تمثل الموارد الذاتية تقريبًا (1%) من ميزانية الجامعة، كذلك دراسة (الدهمش، 2019) التي أظهرت في نتائجها أن الجامعات السعودية تعتمد اعتمادًا كليًا في تمويلها على ميزانية الدولة، وأن اللوائح والأنظمة تسمح للجامعات في تنويع مصادر تمويلها. أما دراسة (الغامدي، 2021) فأظهرت أن الحكومة تشجع تنويع مصادر التمويل وذلك من خلال اللوائح والتشريعات والتسهيلات التي وضعتها لدعم هذا الاتجاه. كما أشارت نتائج دراسة (مبروك وعبد الجواد، 2022)

إلى دعم مراكز الأبحاث في الجامعة مادياً ومعنوياً لتسهم في إنجاز أبحاث تطبيقية يستفيد منها المجتمع ويعود ريعها للجامعة.

وهناك دراسات أكدت أن من التحديات التي تواجه نظام تمويل التعليم في المملكة إيجاد مصادر بديلة لتمويل التعليم بما يتوافق مع أهداف رؤية 2030، ومنها دراسة (البابطين، 2019) والتي أكدت أيضاً على صعوبة الاعتماد على مصدر وحيد في تمويل التعليم؛ للتحديات العديدة التي تواجهها المملكة. كما أن اعتماد الجامعات على المصدر الحكومي للتمويل يحدّ من استقلاليتها وسعيها نحو التطور والتوسع في خدماتها، ولذا يعد البحث عن مصادر لتنمية مواردها ضرورة لا بديل لها. والجامعات الحكومية تمتلك مقومات عدة غير مستغلة تمكّنها إذا أحسنت استثمارها أن تحقق لها الاكتفاء الذاتي، بل فائضاً يمكنها من تطوير خدماتها والتوسع في مشروعاتها، وهذا ما أكدت عليه دراسة (الحماضي وسالم، 2017).

ورغبةً في الوصول بالجامعات السعودية إلى إيجاد مصادر بديلة للتمويل الذاتي لمواجهة تحدياتها والوصول لمستوى عالٍ من التنافسية والتميز في تقديم الخدمات، جاءت هذه الدراسة لتقديم رؤية مقترحة للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما آليات توظيف (الخدمات الجامعية، تسويق البحوث العلمية، المراكز البحثية، البرامج التنفيذية) كمصادر للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر عينة الدراسة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول آليات توظيف (الخدمات الجامعية، تسويق البحوث العلمية، المراكز البحثية، البرامج التنفيذية) كمصادر للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد، تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، عدد سنوات الخدمة)؟
3. ما الرؤية المقترحة للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

أهداف الدراسة:

1. وضع آليات توظيف (الخدمات الجامعية، تسويق البحوث العلمية، المراكز البحثية، البرامج التنفيذية) كمصادر للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد.

-
2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول آليات توظيف (الخدمات الجامعية، تسويق البحوث العلمية، المراكز البحثية، البرامج التنفيذية) كمصادر للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد، تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، عدد سنوات الخدمة).
3. تقديم رؤية للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

أهمية الدراسة:

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها من خلال:

الأهمية النظرية:

- إيجاد مصادر تمويلية تواكب توجهات رؤية المملكة 2030 في تنويع مصادر التمويل للجامعات، لتغطية احتياجاتها وتحقيق أهدافها وتقديم خدمات وبرامج تعليمية تسير التطورات المحلية والعالمية.
- تقديم معلومات ومفاهيم حول موضوع التمويل الذاتي ومفهومه، والعوامل المؤثرة فيه، ومبرراته، ومصادره، وأنماطه.

الأهمية التطبيقية:

- مساعدة متخذي القرار والمسؤولين في العملية التعليمية في كيفية وضع آليات للتمويل الذاتي في الجامعات السعودية.
- تسهم الرؤية المقترحة في تبني بعض الأفكار الواردة فيها، والتي تساعد على زيادة الموارد المالية للجامعات السعودية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تمثلت في تقديم رؤية مقترحة للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد في ضوء رؤية 2030، من خلال وضع آليات توظيف (الخدمات الجامعية، تسويق البحوث العلمية، المراكز البحثية، البرامج التنفيذية) كمصادر للتمويل الذاتي بالجامعة.
- الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.
- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة في العام الجامعي 1441هـ-1442هـ.
- الحدود المكانية: جامعة الملك خالد بأبها - المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

أولاً: التمويل الذاتي:

يعرف التمويل الذاتي بأنه: تقديم بعض الخدمات والأنشطة الجامعية، مثل عمل دورات تدريبية، أو تقديم بعض الاستشارات، أو استخدام مطابع الجامعة في طبع الكتب والمجلات للأفراد والهيئات، أو التعاقد مع الشركات والمصانع ومؤسسات الإنتاج لإجراء البحوث العلمية، وغيرها من الخدمات التي تدر دخلاً على الجامعات، حتى تكون قادرة على مواجهة التحديات التي تواجهها (العنزي ونصر، 2017).

ويقصد بالتمويل الذاتي إجرائياً بأنه: قدرة جامعة الملك خالد على إيجاد مصادر تمويلية إضافية من خلال تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية، وعقد شراكات مع قطاعات المجتمع المختلفة، وتسويق البحوث العلمية، وتعزيز التعاون بين الجامعة والمراكز البحثية، وفرض رسوم على بعض برامج الدبلوم والدراسات العليا والدورات التدريبية، بحيث تغطي احتياجاتها ونفقاتها وتساعد على تطوير برامجها وتحقيق أهدافها.

ثانياً: رؤية المملكة 2030:

رؤية المملكة العربية السعودية 2030 هي خطة ما بعد النفط، انطلقت في 25 أبريل من عام 2016، حاملة في ثناياها عددًا من الأهداف الاستراتيجية والمستهدفات ومؤشرات قياس الأداء والالتزامات، ويشترك في تحقيقها كل من القطاع العام والخاص وغير الربحي، وقد عمل مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية على تأسيس نموذج حوكمة فعال ومتكامل بهدف ترجمة الرؤية إلى برامج تنفيذية متعددة تحقق الأهداف الاستراتيجية والتوجهات العامة لرؤية المملكة 2030 (برنامج التحول الوطني، د.ت).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1) مفهوم التمويل الذاتي:

يعرف التمويل الذاتي بأنه لجوء بعض المؤسسات التعليمية إلى تطوير نشاطاتها إلى نشاطات تعليمية إنتاجية، أي عائدات مادية تعين المؤسسة في تخفيف الاعتماد على المصادر الحكومية وتوفير موارد مالية لتسيير نشاطاتها وتحقيق أهدافها التعليمية (عمرابي ودليل، 2016).

ويقصد بالتمويل الذاتي للجامعة "بأن تصبح الجامعة منتجة، أي قادرة على القيام ببعض الأنشطة التي تستطيع من خلالها تحقيق موارد مالية تعود بالنفع أو الفائدة عليها" (ياسين، 2013، ص.232).

2) العوامل المؤثرة في تمويل التعليم الجامعي:

يتأثر تمويل التعليم الجامعي بعدة عوامل منها الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية، وأهمها الاقتصادية، فقد أشار الرحيلي (2019) والحارثي (1434) إلى أن تمويل التعليم الجامعي لا يمكن دراسته بشكل منفرد بعيداً عن المتغيرات الاقتصادية، حيث يترتب على الأزمات الاقتصادية التي تعاني منها الدول حدوث انخفاض في المؤسسات المالية المقدمة للتعليم، كما أن مشكلة التمويل الجامعي في الأساس تُعدّ مشكلة اقتصادية تتعلق بانخفاض حجم الناتج القومي؛ حيث أن المصادر المتاحة لتمويل التعليم الجامعي مهما اتسعت وزاد سقفاً بالنسبة للدخل القومي لا تستطيع الوفاء باحتياجات التعليم لهذا فهي بحاجة إلى مصادر جديدة للتمويل. كما تلعب العوامل السياسية دوراً في التعليم، فهي تؤثر في قوانينه، وتشريعاته، وفي نظمه، ومراحله. ومن هذه العوامل سياسات الهيئات والمنظمات الدولية، مثل البنك الدولي، واليونسكو، ومنظمة التعاون الاجتماعي والاقتصادي التي تفرض بعض الشروط للحكومات التي تحتاج دعماً مالياً من هذه المؤسسات.

3) مبررات تنويع مصادر التمويل في التعليم الجامعي:

تتعدد مبررات تنويع مصادر التمويل في التعليم الجامعي، ومنها زيادة الطلب على التعليم وارتفاع كلفته، في مقابل تراجع المخصصات المالية في ميزانيات الدول للتعليم بسبب الركود الاقتصادي والتقلب في أسعار النفط، والطلب الكبير على المخصصات الحكومية من قطاعات أخرى كالصحة، والضمان الاجتماعي، والتطور المضطرب لوظائف التعليم الجامعي. وتأتي التغيرات الاقتصادية العالمية كأحد أبرز العوامل المؤثرة، إذ يعتبر من أهم ملامح التحول الاقتصادي اعتماده على الملكية الخاصة الذي تحكمه توجهات السوق وعوامل العرض والطلب، وزيادة الاستقلال المالي للجامعات، إذ أن هذا الاستقلال شرط ضروري للاستقلال الأكاديمي والإداري، ويعتبر من أقوى الضمانات لحرية المؤسسات التعليمية (الطويرقي، 2012).

4) مصادر تمويل التعليم الجامعي:

- يعتمد تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية على الدولة، عدا جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية (Kaust) والتي تتفرد بالتمويل الذاتي، وبصفة عامة يمكن تصنيف مصادر تمويل التعليم الجامعي إلى: (الحربي، 2017؛ العقيلي والقحطاني، 2019، ص. 48)
- التمويل الحكومي: وهو أن تتحمل الدولة تمويل التعليم ودفع كامل تكاليف العملية التعليمية من خلال ميزانيات محددة.
 - التمويل الخاص: ويتحمل المجتمع هنا دفع تكاليف تعليمهم عن طريق دفع الطلاب رسوم للخدمات التي يحصلون عليها من المؤسسات التعليمية.

- التمويل المختلط: ويجمع بين التمويل العام والتمويل الخاص، بحيث تتكفل الدولة أو المجتمع بمؤسساته بتوفير الخدمات التعليمية مع قيام الأفراد بدفع رسوم معينة مقابل هذه الخدمات.

(5) أنماط التمويل الذاتي للتعليم الجامعي:

هناك العديد من أنماط التمويل الذاتي للتعليم الجامعي، ومنها:

1. الخدمات الجامعية:

ذكر الزكي (2017) أنه في ظل التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الهائلة التي يشهدها العالم في السنوات الأخيرة، لم يعد ممكناً للجامعة أن تعتمد على التمويل الحكومي بشكل كامل، بل عليها أن تُوجد مصادر تمويل ذاتي من خلال ما تقدمه من خدمات تعود عليها بالربح والمردود المالي، وبما يمكنها من النمو والتطور وتحسين أدائها وتجويد مخرجاتها، فضلاً عن تعزيز دورها في خدمة مجتمعها وتلبية احتياجاته ومتطلباته (ص.646).

وهناك عدد من المقترحات لتوظيف الخدمات الجامعية في تمويل الجامعات، منها إقامة مشاريع استثمارية كاستثمار صالة الأنشطة الرياضية، ومختبرات الحاسوب كمركز للإنترنت والطباعة، والاستفادة من مرافق الجامعة لتنظيم المعارض بشتى أنواعها، أو استضافة اللقاءات والمؤتمرات والندوات واستثمار القاعات الكبرى في الجامعة، والاستفادة من خصخصة بعض مرافقها مثل المطاعم الجامعية، ومواقف السيارات، ومراكز الكتب والتصوير، والسكن الجامعي. كذلك يمكن عمل معارض بشكل دوري، لمنتجات الطلبة الإلكترونية أو اليدوية، والإفادة من هذه المعارض لصالح الجامعة، وتوثيق العلاقة مع القطاع الخاص وعمل شراكة استراتيجية من خلال دعم العديد من البرامج والأنشطة التي تنفذها الجامعة، ومنها رعاية المعارض والمهرجانات (الشنيفي، 2018؛ علي وجعيلو، 2018).

2. البحوث العلمية:

يعاني البحث العلمي في الدول العربية من ضعف مشاركة القطاع الخاص في تمويله، والاعتماد في ذلك على ميزانية الدولة على عكس ما هو سائد في الدول المتقدمة. وضعف التمويل المالي للبحث العلمي له انعكاسات سلبية تتمثل في عدم توفر المعدات اللازمة للبحث العلمي، وضعف الحوافز الممنوحة للباحثين، الأمر الذي يتطلب مضاعفة الجهود ودعم الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص تحديداً (بوطورة وآخرون، 2020؛ اليونسكو، 2018).

وتوجد عدة طرق لتوظيف البحوث العلمية في تمويل الجامعات، ومنها التعاون والتنسيق بين معاهد البحوث والقطاع الخاص على التمويل أو نوعية البحوث المرغوبة، وربط نتائج البحث العلمي خاصة التطبيقية بالخطط الوطنية، والبنية الاقتصادية، وحث المستثمرين من القطاع الخاص لتمويل البحث العلمي وفق أساليب عالمية حديثة. كما يشمل ذلك تقوية العلاقة بين دور البحث في

الجامعات والقطاعات الإنتاجية، وتنمية الثقة في الإمكانيات والخبرات الوطنية والتشجيع على ذلك، ومدّ جسور الاتصال بين المؤسسات البحثية ومؤسسات المجتمع الحكومية والأهلية والخيرية والوقفية من أجل تبادل المصالح المشتركة (القرشي، 2013).

3. المراكز البحثية:

تعد مراكز التميز البحثي مصدرًا لنشر المعارف العلمية، وتهدف إلى تحقيق التميز والريادة في مجال البحث، وهي بمثابة وحدات غير نمطية، تُنشأ داخل الجامعات أو خارجها، وتعمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية، في بيئة مرنة ومحفزة على الإبداع والابتكار، والشاركة بين الجامعات وقطاعات الإنتاج في المجتمع، ومعالجة مشكلات المجتمع الفعلية في مجالات محددة... (أبو حسون، 2017، ص. 69؛ محمود، 2016، ص. 303). وهناك العديد من مقترحات توظيف المراكز البحثية في تمويل الجامعات، ومنها مساهمة رجال الأعمال في تمويل مراكز بحثية تعمل في المجالات التي تهمهم، والتعاون مع دار الإفتاء لإقرار التبرع لهذه المراكز من الصدقات والأوقاف، وتفعيل كراسي البحث لدعم القضايا المجتمعية، وعدم دعم الأبحاث التي لا تواكب متطلبات التنمية المستدامة، والدعم الحكومي لهذه المراكز لإجراء الدراسات والبحوث بالتعاقد (الميزر، 2017).

4. البرامج التنفيذية:

تقوم بعض الجامعات بتقديم برامج متنوعة مدفوعة الرسوم على مختلف الدرجات العلمية، ويتمثل ذلك في برامج التعليم الموازي، وبرامج التعليم عن بعد، وبرامج الانتساب، وهي تستهدف الطلاب الذين يقبلون في الجامعات بمجموع درجات أقل من مجموع درجات القبول الرسمية (الغامدي، 2021؛ نعمة وداخل، 2019).

ويتحمل الطالب نفقات التعليم عن طريق دفع رسوم مقابل الخدمات التعليمية، ومن أهم ما ينتج عن هذا المصدر أنه يضع عقبات مادية أمام الأفراد، وذلك نظرًا إلى أن دفع الرسوم مقابل التعليم يحد من إمكانية ذوي الدخل المنخفض من الحصول على التعليم، أو الاستمرار فيه. كما توجد صعوبة في توجيه جزء من موارد الفرد إلى التعليم؛ نظرًا للتنافس في مجالات الحياة الأخرى كالصحة والإسكان وغيرها. كذلك فإن خضوع التعليم لمعايير تجارية قد إلى تدني نوعية التعليم إذا كان الهدف الأساس هو تحقيق أرباح مالية فقط. ومع ذلك، فإن هناك جوانب إيجابية من أبرزها أنه يوفر الدوافع والحوافز الاقتصادية في التعليم وما ينتج عن ذلك من تقليل حجم الإهدار المتمثل في الرسوب والتسرب، كما أن تحمل الطالب نفقات التعليم تجعله أكثر حرصًا على استخدام المستلزمات التعليمية بفاعلية أكبر، وعلى اختيار أفضل نوع من التعليم المتوافق مع طموحاته وإمكاناته (المالكي، 2013).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة العامري (2022) إلى تشخيص واقع بدائل التمويل في جامعة طيبة والكشف عن معوقات بدائل التمويل فيها، وتحديد مقترحات لتتويع بدائل التمويل في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي المقارن، باستخدام أدواتي الاستبانة والمقابلة، تم تطبيقهما على عينة طبقية قصدية بلغت (140) مشاركاً من عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة التدريس وموظفي الجامعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المصدر الأساسي لتمويل جامعة طيبة تأتي من الحكومة بنسبة (99%)، بينما تمثل الموارد الذاتية تقريباً (1%) من ميزانية الجامعة. وأوصت الدراسة بالحد من البيروقراطية الإدارية لتسهيل التمويل الذاتي، وتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في التعليم.

كما هدفت دراسة مبروك وعبد الجواد (2022) إلى التعرف على مصادر تمويل الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والوقوف على أبرز التجارب العالمية لتمويل الجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عدداً من الجامعات أقرت خططاً لتتويع مصادر دخلها عن طريق كراسي البحث العلمي، والأوقاف، ومراكز الأبحاث مستفيدة من التجارب العالمية الرائدة. وأوصت الدراسة بمنح الجامعة صلاحيات مالية وإدارية كافية لاستثمار مواردها دون الارتباط بالإجراءات الرسمية المعقدة، وتشجيع الأبحاث التطبيقية ذات المردود المالي الكافي، والتسويق الفعال لبرامج الجامعة وأنشطتها.

أما دراسة الغامدي (2021) فهدفت إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتمويل التعليم الجامعي في الجامعات السعودية من خلال الاستفادة من التجارب المتقدمة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ومن نتائج الدراسة أن المملكة العربية السعودية تشجع على تنويع مصادر التمويل وذلك من خلال التشريعات والتسهيلات التي وضعتها لدعم هذا الاتجاه، واتجهت حديثاً بربط تمويلها الحكومي بإنجازات مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء معايير محددة. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها تبني فكرة الجامعة المنتجة، والتخطيط السليم لزيادة الموارد الذاتية للتعليم الجامعي من خلال الكراسي البحثية، والشراكة مع القطاع الخاص.

وهدف دراسة الدهمش (2019) إلى التعرف على واقع تمويل الجامعات السعودية، ووضع تصور مقترح لتمويل الجامعات في ضوء رؤية المملكة 2030. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن الجامعات السعودية تعتمد اعتماداً كلياً في تمويلها على ميزانية الدولة، وأن اللوائح والأنظمة تسمح للجامعات بتنويع مصادر تمويلها، كاستثمار أملاك الجامعة والمشاريع البحثية والأوقاف. وأوصت الدراسة بضرورة تنويع مصادر التمويل للجامعات، وتشجيع القطاع الخاص وتحفيزه للمشاركة في تمويل الجامعات، والاهتمام بمراكز

الأبحاث وتطويرها، والتركيز على الأبحاث التطبيقية لاستثمارها في تمويل الجامعات السعودية وفق رؤية المملكة 2030.

أما دراسة Akinsuroju et al (2019) فهدفت إلى دراسة العلاقة بين استراتيجيات التمويل الإداري والفعالية الإدارية في الجامعات الخاصة بولاية أوجون بنيجيريا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت أداة الاستبانة على (50) موظف في الجامعات الخاصة. وأشارت النتائج أن الدخل الناتج عن كلاً من الرسوم الدراسية والمشاريع والقروض البنكية والتبرعات لها علاقة ذات دلالة إحصائية بالفعالية الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب على الجامعات الخاصة معالجة تحديات التمويل عن طريق إنشاء المزيد من المشاريع ذات العائدات المرتفعة بدلاً من الاعتماد على الدخل الناتج عن الرسوم الدراسية.

وهدفت دراسة الماجد (2018) إلى التعرف على واقع تمويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والوصفي الوثائقي، وطُبقت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (503) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود معوقات في تمويل الجامعات السعودية، وأهمية المتطلبات الإدارية لتطوير تمويل التعليم، وقدمت الباحثة تصور مقترح لتمويل الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني صيغة الجامعة المنتجة، وإعادة النظر في سياسة التمويل الحكومي للجامعات.

كما هدفت دراسة Eskola et al (2018) إلى وصف نموذج التمويل القائم على الأداء مع وصف كمياته ومحتوياته، حيث يطلب من الجامعات في فنلندا تحقيق أفضل النتائج بتكاليف أقل، وتخصص الدولة التمويل على أساس تحقيق أهداف محددة مسبقاً لكل من الجامعات التقليدية وجامعات العلوم التطبيقية. استخدم الباحثون منهج دراسة الحالة لإلقاء الضوء على القرارات والأسباب الكامنة وراءها، وطريقة تنفيذها، والنتائج التي أسفرت عنها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن نموذج التمويل القائم على الأداء قد زاد من كفاءة العمليات في الجامعات، وساهم في زيادة الوعي بالتكلفة والأداء حتى مع تخصيص الأموال بطرق مختلفة.

أما دراسة Nagwand (2018) فهدفت إلى تحليل مصادر التمويل للطلاب في المنطقة الجنوبية من ولاية كارناتاكا إحدى ولايات الهند الرائدة في مجال التعليم العالي. استخدمت الدراسة أداة الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (158) طالباً من كليات وجامعات الولاية. وتوصلت النتائج إلى أن (69%) من الطلاب يعتمدون على التمويل الذاتي كمصدر أساسي للإنفاق على التعليم، في حين أن (23%) فقط من الطلاب يعتمدون على القروض التعليمية، أما النسبة المتبقية فيعتمدون على مصادر أخرى للتمويل.

التعليق على الدراسات السابقة:

تطرقت الدراسات السابقة لموضوع تمويل الجامعات وتناولته من زوايا مختلفة، وتتنوعت هذه الدراسات بين المحلية والأجنبية. وفيما يلي أوجه الشبه والاختلاف والتفرد بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع التمويل في الجامعات، واستخدام الاستبانة كأداة لجميع البيانات، مثل دراسة العامري (2022)، Akinsuroju et al (2019)، الماجد (2018)، Nagwand (2018). كما اتفقت الدراسات في استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي في الدراسة الميدانية، مثل دراسة Akinsuroju et al (2019)، الماجد (2018).
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الحد الزمني، والحد المكاني، والعينة. فقد استخدمت دراسة العامري (2022) المنهج الوصفي المسحي المقارن، بينما استخدمت دراسة مبروك وعبد الجواد (2022)، والغامدي (2021)، والدهمش (2019) المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت دراسة الماجد (2018) المنهج الوصفي المسحي والوثائقي، أما دراسة Eskola et al (2018) فاستخدم الباحثون منهج دراسة الحالة. وطُبقت المقابلة في دراسة العامري (2022)، ودراسة Nagwand (2018).
- أوجه التفرد للدراسة الحالية: تقديم رؤية مقترحة للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

إجراءات الدراسة:

- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وهو "منهج يركز على وصف دقيق لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة، ويهدف هذا المنهج إما إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم المضمون، أو قد يكون هدفه الأساسي تقويم وضع معين لأغراض عملية" (عبيدات وآخرون، 1999، ص.46). وتم رصد التمويل الذاتي لجامعة الملك خالد في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد؛ وقد بلغ (3506) مفردة وفقاً لإحصائية الجامعة لعام 1441هـ. حيث بلغ عدد القيادات الأكاديمية

(331)، وأعضاء هيئة التدريس (3175). وتم تحديد العينة وفق معادلة هيربرت اركن وبلغ عددها (347) مفردة وتم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. وفيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب المتغيرات (الرتبة العلمية - عدد سنوات الخدمة)، وهو ما توضحه الجداول التالية:

1- وصف عينة الدراسة طبقاً لمتغير الرتبة العلمية:

جدول (1) وصف عينة الدراسة طبقاً لمتغير الرتبة العلمية

م	الرتبة العلمية	العدد	النسبة المئوية
1	أستاذ	54	15,6%
2	أستاذ مشارك	55	15,9%
3	أستاذ مساعد	238	68,5%
	الإجمالي	347	100%

2- وصف عينة الدراسة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة:

جدول (2) وصف عينة الدراسة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من ٥ سنوات	106	30,6%
2	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	88	25,5%
3	من ١٠ سنوات فأكثر	153	43,9%
	الإجمالي	347	100%

- أداة الدراسة:

للحصول على المعلومات حول آراء عينة الدراسة، تم استخدام الاستبانة وتصميمها في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها. وتكونت الاستبانة من (41) عبارة ضمن أربعة أبعاد تمثلت في البعد الأول الخدمات الجامعية ويضم هذا البعد (9) عبارات، والبعد الثاني تسويق البحوث العلمية ويضم (10) عبارات، والبعد الثالث المراكز البحثية ويضم هذا البعد (12) عبارة، أما البعد الرابع فهو البرامج التنفيذية ويضم (10) عبارات. وكانت الاستجابة على جميع بنود الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة - متوسطة - قليلة).

صدق أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة في حساب صدق الأداة على أسلوب الصدق الثنائي للتعرف على مدى الاتساق الداخلي للأداة من خلال معامل بيرسون "Pearson Correlation" بين درجة كل عبارة

والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، وكذلك علاقة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة، وهو ما توضحه الجداول التالية:

جدول (3) معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه

البيان	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	الدلالة	البيان	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	الدلالة
الأول	1	**0,89	0,01	الثالث	20	**0,78	0,01
	2	**0,78	0,01		21	**0,89	0,01
	3	**0,67	0,01		22	**0,76	0,01
	4	**0,78	0,01		23	**0,74	0,01
	5	**0,68	0,01		24	**0,67	0,01
	6	**0,76	0,01		25	**0,75	0,01
	7	**0,73	0,01		26	**0,72	0,01
	8	**0,71	0,01		27	**0,76	0,01
	9	**0,78	0,01		28	**0,69	0,01
	—	—	—		29	**0,78	0,01
	—	—	—		30	**0,73	0,01
	—	—	—		31	**0,77	0,01
	10	**0,78	0,01	الرابع	32	**0,63	0,01
الثاني	11	**0,89	0,01		33	**0,76	0,01
	12	**0,65	0,01		34	**0,73	0,01
	13	**0,90	0,01		35	**0,87	0,01
	14	**0,77	0,01		36	**0,69	0,01
	15	**0,69	0,01		37	**0,85	0,01
	16	**0,81	0,01		38	**0,70	0,01
	17	**0,87	0,01		39	**0,78	0,01
	18	**0,83	0,01		40	**0,90	0,01
	19	**0,89	0,01		41	**0,89	0,01

**دالة عند مستوى الدلالة (0,01)

يتضح من الجدول (3) ارتباط جميع عبارات البعد الأول، والثاني، والثالث، والرابع حول التمويل الذاتي بجامعة الملك خالد في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه بارتباطات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يعني أن جميع عبارات الأبعاد تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

جدول (4) معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة

الأبعاد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبانة	الدلالة
البعد الأول: الخدمات الجامعية	**0,89	0,01
البعد الثاني: تسويق البحوث العلمية	**0,77	0,01
البعد الثالث: المراكز البحثية	**0,91	0,01
البعد الرابع: البرامج التنفيذية	**0,76	0,01

**دالة عند مستوى الدلالة (0,01)

يتضح من الجدول (4) أن معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة جميعها موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0,01)، وتراوح بين (0,76 – 0,91)، وهذا يدل على أن العلاقات بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة قوية وذات دلالة إحصائية عالية، وأن جميع عبارات الاستبانة كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة تم إيجاد قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ "Alpha-Cronbach" تبعاً لأبعاد الاستبانة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (5) قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ
البعد الأول: الخدمات الجامعية	9	**0,91
البعد الثاني: تسويق البحوث العلمية	10	**0,88
البعد الثالث: المراكز البحثية	12	**0,79
البعد الرابع: البرامج التنفيذية	10	**0,86
الاستبانة ككل	41	**0,90

يوضح جدول (5) قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة، وتتراوح بين (0.79 - 0.91) أما قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل فقد بلغت (0.90). وتعتبر جميعها قيم تؤكد على أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات.

- جمع البيانات وتحليلها:

- لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتحليل البيانات والحصول على النتائج، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
 - معامل ارتباط بيرسون "Pearson Correlation" للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
 - معامل ألفا كرونباخ "Alpha-Cronbach" للتحقق من ثبات الاستبانة.
 - المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة.
 - اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات العينة حول متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما آليات توظيف (الخدمات الجامعية، تسويق البحوث العلمية، المراكز البحثية، البرامج التنفيذية) كمصادر للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات عينة الدراسة حول آليات توظيف (الخدمات الجامعية، تسويق البحوث العلمية، المراكز البحثية، البرامج التنفيذية) كمصادر للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد. وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

البعد الأول: الخدمات الجامعية

جدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول آليات توظيف "الخدمات الجامعية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	إنشاء وحدات تقنية لتقديم الخدمات الإلكترونية لجميع منسوبي الجامعة بأسعار رمزية من خلال مراكز الجامعة الاستشارية.	2.39	0.56	6	كبيرة
2	عقد برتوكول طبي مع المستشفيات في المنطقة ذات الخبرة لتقديم الخدمات الطبية لجميع منسوبي الجامعة وفق إطار ربحي للطرفين.	2.58	0.59	3	كبيرة
3	عقد شراكات مع هيئة الترفيه في المنطقة لتقديم الخدمات الترفيهية لجميع منسوبي الجامعة مثل الرحلات، المطاعم، والكافيهات.	2.36	0.68	9	كبيرة
4	إنشاء وحدة إدارية لتقديم الخدمات التعليمية لجميع المنسوبين مثل (المكتبية، وقواعد المعلومات) وغيرها بأسعار مناسبة لهم.	2.69	0.50	1	كبيرة
5	تقديم الخدمات الاجتماعية لجميع المنسوبين داخل الجامعة وخارجها وخاصة المغتربين، مثل الإسكان، والنقل وغيرها بأسعار مناسبة.	2.59	0.59	2	كبيرة
6	إقامة معارض تجارية مع كبرى الشركات العالمية لجميع المستلزمات التعليمية، مثل الأجهزة الإلكترونية بجميع أنواعها.	2.51	0.62	4	كبيرة
7	إنشاء مراكز صيانة داخل الجامعة بها متخصصين ذو خبرة ومهارة عالية لخدمة جميع منسوبي الجامعة.	2.37	0.65	8	كبيرة
8	تأجير بعض القاعات الجامعية لإقامة الندوات، أو اللقاءات العلمية، أو الثقافية، أو الفعاليات الوطنية للمجتمع المحلي.	2.49	0.74	5	كبيرة
9	عقد شراكات مع الأندية الرياضية لتأجير الملاعب الرياضية بالجامعة بمقابل مادي.	2.38	0.76	7	كبيرة
	المتوسط العام للبعد	2,48	0.69		-

يتضح من الجدول (6) أن استجابات عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية حول آليات توظيف الخدمات الجامعية جاءت بدرجة موافقة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط العام للبعد (2.48) والانحراف المعياري (0.69). وهو ما يتفق مع دراسة الحارثي (1434) في حصول بعد (التمويل بالخدمات الإنتاجية الذاتية للجامعات) على درجة توافر عالية.

كما يتضح من الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2,36 – 2,69)، حيث حصلت العبارة (4) والتي تنص على "إنشاء وحدة إدارية لتقديم الخدمات التعليمية لجميع المنسوبين مثل (المكتبية، وقواعد المعلومات) وغيرها بأسعار مناسبة لهم" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (2,69)، وتعد هذه الخطوة استثماراً ناجحاً لتقديم الخدمات التعليمية وتوفيرها بأسعار مناسبة، مما يشجع منسوبي الجامعة على الاستفادة من الموارد التعليمية التي تحقق عوائد مالية، وفي ذات الوقت تساعد في دعم التعليم وتطوير المهارات البحثية لديهم. بينما حصلت العبارة (3) والتي تنص على "عقد شراكات مع هيئات الترفيه في المنطقة لتقديم الخدمات الترفيهية لجميع منسوبي الجامعة مثل الرحلات، المطاعم، والكافيهات" على أقل متوسط حسابي وقيمته (2,36)، وقد يرجع ذلك إلى قلة عقد الشراكات مع هيئة الترفيه من قبل الجامعة باعتبارها لا تحقق عائداً مجزياً لتغطية التكاليف.

البعد الثاني: تسويق البحوث العلمية

جدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول آليات توظيف "تسويق البحوث العلمية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
10	استحداث إدارة مستقلة لتسويق البحوث العلمية لجميع منسوبي الجامعة في المجتمع المحلي.	2.68	0.73	1	كبيرة
11	تقديم دورات تدريبية بمقابل مادي لجميع المنسوبين داخل وخارج الجامعة، مثل دورات اللغات الأجنبية وغيرها.	2.54	0.90	2	كبيرة
12	إنشاء وحدة لنشر البحوث والرسائل العلمية في المجلات المصنفة عالمياً بمقابل مادي للجامعة.	2.47	0.61	6	كبيرة
13	عقد برتوكول زيارات متبادلة بين منسوبي الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة لتبادل خدمات البحوث العلمية لدر ربح مادي للطرفين.	2.42	0.67	8	كبيرة
14	إنشاء صندوق لتمويل البحوث العلمية يمول من خلال رسوم الاستشارات والنشر بالمجلات العلمية.	2.49	0.81	4	كبيرة
15	زيادة التعاون البحثي بين منسوبي الجامعة والمؤسسات الصناعية والمجتمعية المتميزة.	2.36	0.71	10	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
16	تحويل نتائج البحوث العلمية لجميع منسوبي الجامعة إلى براءات اختراع تدر أرباحاً للجامعة.	2.38	0.52	9	كبيرة
17	إنشاء نظم معلومات إلكترونية لحفظ الإنجازات البحثية لجميع منسوبي الجامعة ومتاحة لمؤسسات المجتمع المختلفة بمقابل مادي.	2.53	0.55	3	كبيرة
18	إنشاء منصة للتعاون بين الشركات الأهلية والجامعة تتولى تسعير خدمات البحوث العلمية والدعاية لها.	2.43	0.69	7	كبيرة
19	زيادة التعاون والشراكة بين الجامعة والقطاعين الصناعي والتجاري في مجال البحوث للاستفادة المالية للطرفين.	2.48	0.53	5	كبيرة
	المتوسط العام للبعد	2.47	0.55		-

يتضح من الجدول (7) أن استجابات عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية حول آليات توظيف تسويق البحوث العلمية جاءت بدرجة موافقة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط العام للبعد (2.47) والانحراف المعياري (0.55). وهو ما يتفق مع دراسة الماجد (2018) في حصول بعد (تطوير التمويل في الجامعات عن طريق البحوث والاستشارات) على متوسط حسابي مرتفع.

كما يتضح من الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2,36 - 2,68)، حيث حصلت العبارة (10) والتي تنص على "استحداث إدارة مستقلة لتسويق البحوث العلمية لجميع منسوبي الجامعة في المجتمع المحلي" على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (2,68)، ويعزى ذلك إلى أهمية استحداث إدارة مستقلة لتسويق البحوث العلمية لتكون مسؤولة عن تعريف المجتمع المحلي بأهمية تطبيق البحوث العلمية للمجتمع. بينما حصلت العبارة (15) والتي تنص على "زيادة التعاون البحثي بين منسوبي الجامعة والمؤسسات الصناعية والمجتمعية المتميزة" على أقل متوسط حسابي وقيمتها (2,36)، وقد يرجع ذلك إلى قلة الشراكات المنعقدة بين الجامعة وبين المؤسسات الصناعية والمجتمعية؛ نظراً للتركيز البحثي على التعليم والبحث العلمي دون الاهتمام بتطبيقه في الواقع الصناعي والمجتمعي، أو قد تكون طبيعة هذه المؤسسات التركيز على الأنشطة التجارية قصيرة المدى أكثر من الاستثمارات في الأبحاث العلمية التي تقدمها الجامعات.

البعد الثالث: المراكز البحثية

جدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول آليات توظيف "المراكز البحثية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
20	عقد شراكة بين المراكز البحثية والمؤسسات الأهلية لتدريب الخريجين لسد احتياجات السوق المحلي.	2.49	0.60	8	كبيرة
21	تأسيس شركات استثمارية تابعة للجامعة ترتبط بالمراكز البحثية بها.	2.58	0.52	4	كبيرة
22	عقد شراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي لتفعيل الوقف لتمويل المراكز البحثية.	2.56	0.58	5	كبيرة
23	تمويل القطاع الخاص ورجال الأعمال للكراسي البحثية بالجامعة في مجالات محددة مقابل كتابة أسماؤهم على أماكن بارزة في الجامعة.	2.48	0.54	9	كبيرة
24	تعزيز التعاون بين الجامعة والمراكز البحثية من خلال استثمار المختبرات والمعامل البحثية.	2.59	0.55	3	كبيرة
25	تأسيس بيوت الخبرة وحاضنات الأعمال لزيادة الاستثمارات المالية بالجامعة.	2.73	0.58	1	كبيرة
26	إنشاء أندية التقنية مثل وادي الرياض، وادي مكة، وادي الظهران كأحد روافد الاستثمار للجامعة.	2.49	0.55	7	كبيرة
27	تبادل الاستشارات بين مراكز البحوث والقطاع الخاص لابتكار الحلول لمشكلات القطاع الخاص وفق رسوم مالية.	2.42	0.69	10	كبيرة
28	إقامة وتنظيم مؤتمرات علمية بمراكز البحوث لزيادة مصادر التمويل.	2.36	0.59	12	كبيرة
29	تكوين فرق بحثية لأعمال الترجمة والتدقيق اللغوي وفق رسوم مالية للجامعة.	2.60	0.55	2	كبيرة
30	تكوين فرق بحثية للتحليل الإحصائي وتحكيم أدوات البحث وفق رسوم مالية للجامعة.	2.52	0.57	6	كبيرة
31	عقد اتفاقيات بين مراكز البحوث ودور النشر العالمية لتسويق نتائج البحوث العلمية وتمويلها.	2.38	0.72	11	كبيرة
	المتوسط العام للبعد	2.51	0.54		-

يتضح من الجدول (8) أن استجابات عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية حول آليات توظيف المراكز البحثية جاءت بدرجة موافقة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط العام للبعد (2.51) والانحراف المعياري (0.54). كما يتضح من الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.36 – 2.73)، حيث حصلت العبارة (25) والتي تنص على "تأسيس بيوت الخبرة وحاضنات الأعمال لزيادة الاستثمارات المالية بالجامعة" على أعلى متوسط حسابي وقيمه (2.73)، ويرجع ذلك إلى أهمية بيوت الخبرة كونها تقدم خدمات استشارية وبحثية متخصصة في عدة مجالات، ودور حاضنات الأعمال في دعمها للابتكار وريادة الأعمال، والتواصل مع الشركاء وجذب المستثمرين. وبهذا الصدد أعلنت جامعة الملك خالد عن طرح فرصة استثمارية لتأجير الأرض الواقعة بالمجمع الأكاديمي بلعسان، وذلك بغرض إنشاء مدارس أهلية عالمية.

بينما حصلت العبارة (28) والتي تنص على "إقامة وتنظيم مؤتمرات علمية بمراكز البحوث لزيادة مصادر التمويل" على أقل متوسط حسابي وقيمه (2.36)، ويرجع ذلك إلى أن معظم الكليات لديها قاعات لذلك، بالإضافة إلى عدم فتح المجال بشكل كافٍ للمجتمع المحلي بمختلف مؤسساته للاستفادة من خدمات مراكز البحوث.

البعد الرابع: البرامج التنفيذية

جدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول آليات توظيف "البرامج التنفيذية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
32	إنشاء مراكز الاستشارات والدراسات المهنية (الهندسية، والتجارية، والقانونية) لتدر ربح للجامعة.	2.61	0.58	5	كبيرة
33	إنشاء مراكز خدمة المجتمع والتدريب المستمر بها برامج تدريبية لخدمة المجتمع المحلي.	2.92	0.54	1	كبيرة
34	دعم التحول نحو الجامعة المنتجة لزيادة مصادر التمويل.	2.65	0.55	3	كبيرة
35	عقد تحالفات استراتيجية في البرامج الأكاديمية بين الجامعة والجامعات العالمية.	2.62	0.59	4	كبيرة
36	فتح برامج أكاديمية موازية تلبي احتياجات سوق العمل بالمملكة.	2.74	0.56	2	كبيرة
37	فرض رسوم على استخراج الشهادات في بعض برامج الدراسات العليا بالجامعة.	2.36	0.69	9	كبيرة
38	فرض رسوم على استخراج الشهادات لبرامج الدبلومات	2.38	0.63	8	كبيرة

				والدورات التعليمية والتدريبية.	
كبيرة	6	0.52	2.55	فرض رسوم دراسية على الطلبة من غير السعوديين.	39
كبيرة	7	0.31	2.43	إنشاء فروع للجامعات الأجنبية بالمملكة العربية السعودية.	40
كبيرة	10	0.61	2.34	عقد اتفاقيات بين الجامعة والجامعات المحلية على تدوير البرامج الأكاديمية بمقابل مادي.	41
-		0,61	2,56	المتوسط العام للبعد	

يتضح من الجدول (9) أن استجابات عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية حول آليات توظيف البرامج التنفيذية جاءت بدرجة موافقة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط العام للبعد (2.56) والانحراف المعياري (0.61). كما يتضح من الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2,34 - 2,92)، حيث حصلت العبارة (33) والتي تنص على "إنشاء مراكز خدمة المجتمع والتدريب المستمر بها برامج تدريبية لخدمة المجتمع المحلي" على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (2,92)، ويعزى ذلك إلى الضرورة الملحة لتعزيز التواصل بين الجامعة والمجتمع المحلي وتقديم برامج تلبي احتياجات أفرادها، مما يساهم في تنمية المهارات الشخصية والمهنية، ودعم مفهوم التعلم مدى الحياة.

بينما حصلت العبارة (41) والتي تنص على "عقد اتفاقيات بين الجامعة والجامعات المحلية على تدوير البرامج الأكاديمية بمقابل مادي" على أقل متوسط حسابي وقيمتها (2,34)، وقد يرجع ذلك إلى قلة التنفيذ بين الجامعات بسبب الروتين والإجراءات المعقدة التي تعرقل ذلك.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول آليات توظيف (الخدمات الجامعية، تسويق البحوث العلمية، المراكز البحثية، البرامج التنفيذية) كمصادر للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، عدد سنوات الخدمة)؟

1- الفروق طبقاً لمتغير الرتبة العلمية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول آليات توظيف (الخدمات الجامعية، تسويق البحوث العلمية، المراكز البحثية، البرامج التنفيذية) كمصادر للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد، تعزى لمتغيرات الرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول (10) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات عينة الدراسة حول آليات توظيف (الخدمات الجامعية، تسويق البحوث العلمية، المراكز البحثية، البرامج التنفيذية) كمصادر للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير الرتبة العلمية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البعد الأول الخدمات الجامعية	بين المجموعات	7.632	2	3.816	0.87	0.41
	داخل المجموعات	1502.132	344	4.367		
	المجموع	1509.764	346			
البعد الثاني تسويق البحوث العلمية	بين المجموعات	108.673	2	54.336	1.95	0.42
	داخل المجموعات	2055.223	344	5.974		
	المجموع	2163.896	346			
البعد الثالث المراكز البحثية	بين المجموعات	1.666	2	1.333	1.45	0.95
	داخل المجموعات	2707.000	344	7.869		
	المجموع	2707.666	346			
البعد الرابع البرامج التنفيذية	بين المجموعات	13.045	2	6.522	1.37	0.35
	داخل المجموعات	2160.973	344	6.282		
	المجموع	2174.017	346			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول آليات توظيف (الخدمات الجامعية، تسويق البحوث العلمية، المراكز البحثية، البرامج التنفيذية) كمصادر للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بمختلف رتبهم العلمية.

2-الفروق طبقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة:

جدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات عينة الدراسة حول آليات توظيف (الخدمات الجامعية، تسويق البحوث العلمية، المراكز البحثية، البرامج التنفيذية) كمصادر للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البعد الأول الخدمات الجامعية	بين المجموعات	92.088	2	46.044	1.73	0.52
	داخل المجموعات	1417.676	344	4.121		
	المجموع	1509.764	346			
البعد الثاني تسويق البحوث العلمية	بين المجموعات	268.358	2	134.179	1.35	0.61
	داخل المجموعات	1895.538	344	5.510		
	المجموع	2163.896	346			
البعد الثالث المراكز البحثية	بين المجموعات	58.119	2	29.060	1.77	0.23
	داخل المجموعات	2649.546	344	7.702		
	المجموع	2707.666	346			
البعد الرابع البرامج التنفيذية	بين المجموعات	70.127	2	35.064	1.77	0.29
	داخل المجموعات	2103.890	344	6.116		
	المجموع	2174.017	346			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول آليات توظيف (الخدمات الجامعية، تسويق البحوث العلمية، المراكز البحثية، البرامج التنفيذية) كمصادر للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بمختلف عدد سنوات الخدمة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما الرؤية المقترحة للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

للإجابة على السؤال، تم الاعتماد على أدبيات البحث والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية، ومن ثم تقديم رؤية مقترحة للتمويل الذاتي بالجامعة من خلال توظيف الخدمات الجامعية، وتسويق البحوث العلمية، والمراكز البحثية، والبرامج التنفيذية، وذلك على النحو التالي:

تمهيد:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية هائلة، ولم يعد ممكناً للجامعات أن تعتمد على التمويل الحكومي الرسمي بشكل كامل؛ بل أصبح عليها أن تُوجد مصادر تمويل ذاتي تكون بديلاً للتمويل الرسمي، من خلال ما تقدمه من خدمات تعود عليها بالربح والمردود المالي فيما يعد مصدراً متجدداً للتمويل، وبما يمكنها من النمو والتطوير، وتحسين أدائها وتجويد مخرجاتها، فضلاً عن تعزيز دورها في خدمة مجتمعها وتلبية احتياجاته ومتطلباته (الزكي، 2017، ص.646).

وتسعى الإدارة العامة للاستثمار بجامعة الملك خالد إلى تعزيز التعاون والشراكات الاستراتيجية مع الجهات الخارجية لتحقيق أهداف الجامعة، كما تركز على استثمار الموارد المتاحة لإيجاد فرص جديدة للنمو والتطوير، ودعم المشاريع التي تعزز الابتكار والبحث العلمي، وتوفير بيئة استثمارية جاذبة تلبي احتياجات مجتمع الجامعة والمجتمع المحلي. وقد دفعت هذه الجهود الجامعة إلى الاستثمار في عدة مواقع استثمارية متفرقة بالفرعاء، وقريقر، وكليات العلوم والآداب، والمحالة. وإدارة الاستثمار أصبحت من الإدارات التي يعول عليها كثيرًا؛ حيث أنها مسؤولة عن تنمية الإيرادات وتعتمد عليها الجامعة لدفع التنمية وتوجيهها، وتهيئة الخدمات وتطويرها، والمشاركة في التحفيز والتنمية الاقتصادية بالجامعة (الإدارة العامة للاستثمار بجامعة الملك خالد، د.ت).

1. مبررات الرؤية المقترحة

- يعد التمويل الذاتي من أهم القضايا المطروحة في التعليم الجامعي، حيث يمثل عنصرًا حيويًا لتحقيق الاستدامة المالية في ظل التغيرات الاقتصادية.
- التسارع المعرفي في مجال التعليم والذي يحتم على الجامعة التكيف مع هذا التسارع حتى تكون قادرة على أداء وظائفها وتقديم خدماتها، وتنوع مصادر دخلها ومواجهة التحديات المستقبلية.
- الحاجة إلى إيجاد مصادر تمويلية تواكب توجهات رؤية المملكة 2030 في تنويع مصادر التمويل للجامعة، لتغطية احتياجاتها وتحقيق أهدافها.
- الحاجة إلى تعزيز قدرة الجامعة على المنافسة المحلية والعالمية، مما يعزز من مكانتها كمؤسسة تعليمية، ويتيح لها التميز في تقديم البرامج الأكاديمية والبحثية والخدمات المجتمعية.
- إبراز دور القيادات تجاه الجامعة في وضع استراتيجيات تعزز الاستدامة المالية، وقدرتهم على التخطيط واتخاذ القرارات، والتركيز على رفع كفاءة منسوبي الجامعة في استحداث مصادر تمويل مبتكرة.

2. منطلقات الرؤية المقترحة

- رؤية المملكة العربية السعودية 2030: والتي تستهدف تحول المملكة نحو المنافسة العالمية والريادة في مختلف المجالات، وتعمل الرؤية على تحفيز الاقتصاد غير النفطي ومشاركة

القطاع الخاص في النمو الاقتصادي. وركزت الرؤية على التعليم كأحدى الأعمدة التي تسهم في تحقيق الرؤية الواعدة من خلال مجموعة من الأهداف منها دعم مشاركة القطاع الخاص في مؤسسات التعليم.

- برنامج التحول الوطني: كأحد البرامج التنفيذية للرؤية على مستوى (24) جهة حكومية منها قطاع التعليم، ومن أهدافه تعزيز الممكّنات الاقتصادية اللازمة لتحقيق رؤية المملكة 2030. أما أهداف البرنامج فيما يخص قطاع التعليم فمنها تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم (برنامج التحول الوطني، د.ت).
- نظام الجامعات: الصادر من مجلس شؤون الجامعات لدعمها في تحقيق أهدافها، كما يحقق الاستقلالية المنضبطة للجامعات وفق السياسة العامة التي تقرها الدولة. ويقدم النظام العديد من المكتسبات للجامعات، أهمها تفعيل استثمار مواردها الذاتية وإيجاد مصادر تمويل جديدة، مما يحد من نسبة اعتمادها على ميزانية الدولة (وزارة التعليم، 1441).
- استراتيجية جامعة الملك خالد 2030: والمتوائمة مع استراتيجية تطوير منطقة عسير، حيث وضعت العديد من الأهداف الاستراتيجية منها تنويع مصادر الإيرادات بما يضمن تحقيق الاستدامة المالية للجامعة، ومنها تأجير مساحات داخل الحرم الجامعي، فرض رسوم على دورات التعليم مدى الحياة، تحصيل الرسوم من الطلاب لمنحهم الشهادات المهنية، فرض رسوم دراسية على الطلاب الدوليين، تعزيز الشراكات البحثية مع شركات القطاع الخاص لزيادة التمويل الخارجي، تحفيز الشركات الفرعية عن طريق تسويق الأبحاث وغيرها (الإدارة الاستراتيجية، د.ت).

3. أهداف الرؤية المقترحة

- تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتي أكدت على التوازن المالي، وتعزيز الإدارة المالية، واستحداث آليات لمراجعة الإيرادات، والنفقات، والمشاريع المختلفة، وآلية اعتمادها.
- خفض نسبة اعتماد الجامعة على التمويل الحكومي.
- وضع آليات يمكن من خلالها توظيف الخدمات الجامعية، وتسويق البحوث العلمية، والمراكز البحثية، والبرامج التنفيذية كمصادر للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد.
- تحقيق الاستقلالية المالية للجامعة والتي نادى بها نظام الجامعات الجديد، حيث يعزز قدرتها على التحكم بمواردها، والمرونة في اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية.
- تحقيق الميزة التنافسية للجامعة على المستوى المحلي والعالمي.
- تحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز، حيث تركز الجودة في التعليم على ضمان استدامة الموارد المالية والبشرية وإدارتها بكفاءة.

4. متطلبات تطبيق الرؤية المقترحة

- وضع خطة شاملة ومتكاملة مع رؤية المملكة 2030، تهدف إلى تحقيق التمويل الذاتي، وتضمن الاستدامة المالية وتدعم استقلالية الجامعة على المدى البعيد.
- توفر منظومة إدارية فعّالة قادرة على إدارة عمليات التمويل الذاتي، وبمشاركة كافة الأطراف المعنية من قيادات وأعضاء هيئة تدريس وطلاب وشركاء خارجيين.
- توفر نظام حوكمة فعّال يضمن الشفافية، ويتيح آليات للرقابة والمساءلة مما يضمن الإدارة السليمة للموارد المالية.
- استثمار مرافق وموارد الجامعة البشرية والمادية بطرق فعّالة ومبتكرة لتحقيق التمويل الذاتي.
- تعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين الجامعات المحلية والعالمية للاستفادة من التجارب المتميزة في التمويل، مما يساهم في دعم جهود الجامعة في تحقيق التمويل الذاتي.

5. آليات توظيف الرؤية المقترحة

هناك مجموعة من الآليات التي تتعلق بتوظيف (الخدمات الجامعية، تسويق البحوث العلمية، المراكز البحثية، البرامج التنفيذية) كمصادر للتمويل الذاتي بجامعة الملك خالد، وهي على النحو التالي:

1) آليات توظيف الخدمات الجامعية:

- عقد شراكات استراتيجية مع هيئة الترفيه لتعزيز جودة الحياة لجميع منسوبي الجامعة ولتحقيق التوازن بين الحياة الجامعية والأنشطة الترفيهية، من خلال هذه الشراكات يمكن للجامعة توفير مجموعة من الخدمات الترفيهية بأسعار مميزة، مثل تنظيم رحلات ترفيهية، وتوفير خصومات على خدمات المطاعم والكافيهات، وتنظيم فعاليات ثقافية واجتماعية.
- إنشاء وحدة إدارية متخصصة لتقديم الخدمات التعليمية وتهدف إلى دعم جميع منسوبي الجامعة، من خلال توفير مجموعة متنوعة من الخدمات التعليمية بأسعار مناسبة وميسرة، وتشمل هذه الخدمات توفير المصادر المكتبية، والوصول إلى قواعد المعلومات الرقمية، وتقديم الدورات التدريبية وورش العمل لتعزيز المهارات الأكاديمية والبحثية.
- عقد شراكات مع الأندية الرياضية للاستفادة من الملاعب والمرافق الرياضية بالجامعة لممارسة تدريباتها وتنظيم البطولات والمباريات والفعاليات الرياضية، وتساهم هذه المبادرة في تعزيز النشاط البدني والصحي، كما تساهم في بناء علاقات قوية مع الأندية الرياضية وتعزيز سمعة الجامعة كمركز رياضي مؤثر في المجتمع.
- استثمار المرافق الجامعية من خلال تأجير القاعات للمؤسسات المحلية، والجمعيات الثقافية، والهيئات الوطنية لإقامة الندوات واللقاءات العلمية والثقافية واستضافة الفعاليات الوطنية، وتساهم

هذه المبادرة في تعزيز دور الجامعة كمركز حيوي للتفاعل الثقافي والعلمي والمشاركة المجتمعية.

- تقديم الخدمات الاجتماعية لجميع المنسوبين داخل الجامعة وخارجها، وتشمل هذه الخدمات توفير السكن الجامعي، وتنظيم خدمات النقل، وتقديم الدعم والاستشارات الاجتماعية، خصوصاً للطلاب من خارج الجامعة مما يعزز من استقرارهم الأكاديمي والتكيف مع البيئة الجديدة.

(2) آليات توظيف تسويق البحوث العلمية:

- تقديم مجموعة متنوعة من الدورات التدريبية في جانب البحوث العلمية مقابل رسوم مالية محددة، تهدف هذه الدورات إلى تطوير المهارات البحثية لجميع المنسوبين داخل الجامعة وخارجها، مما يمكنهم من إجراء بحوث ذات جودة عالية.
- تحويل نتائج البحوث العلمية إلى براءات اختراع والعمل على تسجيل هذه البراءات وتسويقها، مما يساهم في تعزيز الابتكار وتطبيق الأفكار البحثية المميزة في مشروعات ذات قيمة تجارية تساعد في تحقيق عوائد مالية للجامعة.
- تعزيز التعاون البحثي بين الجامعة والمؤسسات الصناعية والمجتمعية الرائدة بهدف تبادل الخبرات والمعارف، وبناء شراكات استراتيجية لدعم الأبحاث التطبيقية التي تركز على تحويل المعرفة العلمية إلى حلول عملية تساهم في معالجة التحديات المجتمعية والصناعية.
- إنشاء وحدة متخصصة لنشر البحوث والرسائل العلمية في المجالات العالمية المصنفة، بحيث تكون هذه الوحدة داعماً رئيسياً للباحثين في إعداد أبحاثهم وتنسيقها للنشر في المجالات المرموقة وذلك مقابل عوائد مالية، مما يعزز الإنتاج العلمي للجامعة وزيادة تصنيفها الأكاديمي.
- إنشاء نظم معلومات إلكترونية متكاملة لحفظ وتوثيق الإنجازات البحثية لمنسوبي الجامعة، ويهدف هذا النظام إلى تسهيل الوصول إلى الأبحاث والابتكارات العلمية، وتكون متاحة لمؤسسات المجتمع المختلفة مقابل رسوم مالية.

(3) آليات توظيف المراكز البحثية:

- عقد شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي لتفعيل دور الوقف في تمويل المراكز البحثية، للحصول على تمويل مستمر ومستدام وفق الضوابط الشرعية، من خلال هذه الشراكات يمكن تعزيز الابتكار والبحث العلمي والمساهمة في تحقيق الدعم المالي اللازم للمشاريع البحثية.
- تأسيس بيوت خبرة وحاضنات أعمال تُمكن الجامعة من توفير بيئة داعمة للابتكار وريادة الأعمال، وكذلك زيادة الاستثمارات المالية للجامعة من خلال تقديم الاستشارات والخدمات المتخصصة، ودعم المشاريع الناشئة والابتكارات الطلابية.

- تنظيم وإقامة مؤتمرات علمية في مراكز البحوث تهدف إلى جمع الباحثين والخبراء من مختلف المجالات لتبادل المعرفة والأفكار، مما يساهم في تعزيز مكانة الجامعة وزيادة فرص التعاون مع المؤسسات والشركات، وزيادة مصادر تمويل الأبحاث والمشاريع.
- تشكيل فرق بحثية متخصصة في التحليل الإحصائي وتحكيم أدوات البحث، وتقديم الدعم الاحترافي للأنشطة البحثية من خلال تحليل بيانات الأبحاث وتقييم الأدوات البحثية، مما يساهم في تحسين جودة الأبحاث وتعزيز مصداقيتها، وتوفير هذه الخدمات مقابل رسوم مالية.
- استثمار المختبرات والمعامل البحثية المتاحة لزيادة فرص الباحثين في تنفيذ المشاريع وتطوير أبحاث مبتكرة، مما يعزز من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها البحثية ورفع مستوى جودة النتائج.

4) آليات توظيف البرامج التنفيذية:

- إنشاء مراكز خدمة المجتمع والتدريب المستمر، تهدف هذه المراكز إلى تقديم برامج تدريبية متخصصة تساهم في توفير فرص تعلم وتطوير مهني مستدامة، تلبي احتياجات المجتمع وتعزز من مهارات الأفراد وزيادة فرصهم في التوظيف.
- عقد تحالفات استراتيجية بين الجامعة والجامعات العالمية، لتوسيع نطاق برامجها الأكاديمية وتعزيز التعاون الأكاديمي لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي، وتعزيز فرص التعلم والتبادل الثقافي والاستفادة من الخبرات المتنوعة.
- فرض رسوم على استخراج الشهادات لبعض برامج الدراسات العليا، لتغطية التكاليف الفنية والإدارية والتكاليف المرتبطة بإصدار الشهادات، وضمان تقديم خدمات أكاديمية متميزة للطلاب الخريجين.
- فرض رسوم على استخراج الشهادات لبرامج الدبلومات والدورات التعليمية والتدريبية بشكل يتناسب مع قدرات الطلاب المالية، لضمان عدم تأثيرها سلباً على سير العملية التعليمية.
- فرض رسوم دراسية على الطلبة غير السعوديين، لتغطية التكاليف المرتبطة بالتعليم، بحيث تكون رسوم متوافقة مع توقعات الطلاب من غير السعوديين.

6. معوقات تطبيق الرؤية المقترحة

- قلة وجود خطة استراتيجية مخصصة تهدف إلى تحقيق التمويل الذاتي بالجامعة.
- نقص الخبرات والكفاءات البشرية المؤهلة، مما يعوق قدرة الجامعة على تحقيق التمويل الذاتي.
- ضعف استجابة مؤسسات المجتمع المختلفة مع مبادرات التمويل الجامعي.
- قصور في التشريعات والقوانين التي تنظم مشاركة القطاع الخاص وغيره في تمويل الجامعة.
- ضعف آليات الرقابة والمساءلة مما يؤثر على قدرة الجامعة في إدارة الموارد المالية بكفاءة.

7. الحلول المقترحة لمعالجة معوقات تطبيق الرؤية المقترحة

- وضع خطة استراتيجية لتحقيق التمويل الذاتي من خلال تشكيل لجنة مكونة من خبراء ومختصين في مجال الاستثمار وممثلين من الجامعة.
- تعيين جهة استشارية متخصصة تقدم الدعم للجامعة لمساعدتها في تحقيق التمويل الذاتي.
- بناء علاقات مع مؤسسات المجتمع المختلفة وتعزيز التواصل من خلال لقاءات دورية وفعاليات مشتركة، مع تقديم الحوافز للمؤسسات الداعمة.
- إصدار تشريعات ولوائح تنظيمية تعزز مشاركة القطاع الخاص وتقدم تسهيلات لرجال الأعمال والشركات.
- وضع أنظمة ولوائح تفصيلية تحدد إجراءات الرقابة والمساءلة وتطبيقها بشفافية تامة، مما يتيح للجميع الاطلاع عليها وإبداء الرأي.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو حسون، هشام مثقال. (2017). تصور مقترح لإنشاء مركز تميز بحثي بالجامعات الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.
- الإدارة الاستراتيجية. (د.ت). استراتيجية جامعة الملك خالد 2030. <https://info.kku.edu.sa/ar/strategy>
- الإدارة العامة للاستثمار بجامعة الملك خالد. (د.ت). <https://invest.kku.edu.sa>
- البابطين، أماني أحمد. (2019). تنويع مصادر نظام تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية لمواكبة تطورات رؤية 2030 في ضوء التجربة الأمريكية. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 8(9)، 55-69.
- برنامج التحول الوطني. (د.ت). *الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني 2021-2025*. <https://2u.pw/kiVDRVS>
- بوطورة، فضيلة، وسمايلي، نوفل، وقراميطة، زهية. (2020). الإنفاق الحكومي لتمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بين الواقع والتحديات. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، 23(1)، 969-986.
- الحارثي، خالد ثابت. (1434). طرق التمويل البديلة للتعليم العالي الأهلي السعودي في ظل تحديات العولمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- الحربي، أمل عبد الرحمن. (2017). تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية: تحديات وبدائل. *مجلة العلوم التربوية*، 2(1)، 58-87.
- الحسنات، ساري عوض. (2017). تفعيل الاستثمار في البنية التحتية: مصدر مقترح لتمويل جامعة الأزهر بغزة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 18(1)، 275-296.
- الحماضي، فايزة صالح، وسالم، سماح محمد. (2017، يناير، 11-12). تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية بالتطبيق على جامعة الملك فيصل [عرض بحث]. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030م، القصيم، المملكة العربية السعودية.
- الدهمش، خالد محمد. (2019). تصور مقترح لتطوير تمويل التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. *مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار*، 26(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(2)، 137-183.

- الزكي، أحمد عبد الفتاح. (2017، يناير، 11-12). تسويق الخدمات الجامعية: ضرورة ملحة لتعزيز الموارد المالية للجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030 [عرض بحث]. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030، بريدة، المملكة العربية السعودية.
- الشنيفي، علي عبد الله. (2018). البدائل المقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(10)، 70-90.
- صندوق التعليم العالي الجامعي. (2023). التقرير السنوي 2023. <https://2u.pw/L4wTqAWK>
- الطويرقي، نوال. (2012). مصادر تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وبريطانيا: دراسة مقارنة. رابطة التربويين العرب، 24(2)، 263-287.
- العامري، عبد العزيز يحيى. (2022). واقع التمويل بجامعة طيبة وآراء قياداتها ومنتسبيها بالمعوقات والبدائل الممكنة لزيادة موارد الجامعة وتنويعها في ضوء التجارب الأمريكية والبريطانية واليابانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(2)، 1-28.
- عبيدات، محمد، وأبو نصار، محمد، ومببضين، عقلة. (1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. دار وائل للطباعة والنشر.
- العقيلي، علياء علي، والقحطاني، منيرة عبد الله. (2019). التعليم العالي والمهني وتمويله في ألمانيا والمملكة العربية السعودية (دراسة مقارنة). مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(17)، 30-51.
- علي، خالد صباح، وجعيلو، كريمة عباس. (2018). صعوبات تمويل الجامعات الحكومية وسبل معالجتها في ظل الموازنة العامة للدولة "بحث تطبيقي في جامعة المستنصرية". مجلة جامعة التنمية البشرية، 114-137.
- عمرأوي، عبد الحليم، ودليل، محمد. (2016). بدائل تمويل مؤسسات التعليم العالي في الجزائر دراسة لحالة جامعة أدرار في الفترة (من 2010 إلى 2015) [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أحمد دراية أدرار.
- العنزي، ضيف الله، ونصر، محمد. (2017). تصور مقترح للموارد البديلة للتمويل بجامعة تبوك في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 4(1)، 97-120.
- الغامدي، حنان حسن. (2021). استراتيجية مقترحة لتمويل التعليم الجامعي في الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 6(15)، 241-268.
- الغامدي، منال أحمد. (2021). تنويع مصادر تمويل التعليم العالي بجامعة أم القرى في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(1)، 703-729.
- القرشي، رانية محمد. (2013). دور القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي بالمملكة العربية السعودية. عالم التربية، 44(4)، 279-333.

- الماجد، ابتسام حمد. (2018). تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26(6)، 30-52.
- المالكي، عبد الله محمد. (2013). بدائل تمويل التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، (10)، 113-147.
- مبروك، شيرين حسن، وعبد الجواد، رانيا محمد. (2022). وسائل مبتكرة لتمويل التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، 10(2)، 118-128.
- محمود، خالد صلاح. (2016). مراكز التميز البحثي كصيغة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية: دراسة تحليلية. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 3(2)، 277-306.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة. (2018). تقرير دراسة اليونسكو لتمويل التعليم العالي في الدول العربية. <https://en.unesco.org/sites/default/files/financing.pdf>.
- الميزر، هند عقيل. (2017). مراكز البحوث في المملكة العربية السعودية "الواقع والمأمول" دراسة نظرية. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية*، 8(3)، 81-90.
- نصير، نجوه أنور، والإبراهيم، عدنان بدري. (2018). تصور مقترح لتنشيط الوقف التعليمي في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية. *العلوم التربوية*، 45(4)، 302-314.
- نعمة، مناف مرزة، وداخل، علاء عباس. (2019). استراتيجيات تمويل التعليم وإمكانيات التحول نحو الجامعة المنتجة وتحقيق التكامل في سوق العمل تجارب مختارة مع إشارة خاصة للعراق. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، (61)، 62-86.
- وزارة التعليم. (1441). نظام الجامعات. مجلس شؤون الجامعات. <https://2u.pw/ly51mPxf>.
- ياسين، أيمن. (2013). قضايا التعليم على مائدة التربويين. طيبة للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Akinsuroju, O. E., Anyanwu, O. M., & Akinwande, B. O. (2019). Management Funding Strategies and Administrative Effectiveness of Private Universities in Ogun State, Nigeria. *NIU Journal of Humanities*, 3(4), 145-153.
- Eskola, A., Hundal, S. & Turpeinen, J. (2018, September, 27-28). *New Developments in the Funding Model of Finnish Universities of Applied Sciences - A Critique*. In 6th Higher Education Institutions Conference. Quality & Governance in Higher Education: Opening new frontiers. Croatia.
- Nagwand, C. (2018). *Sources of Financing Higher Education in Karnataka: A Study on Access, Participation and Relevance*. A Study on Access, Participation and Relevance.