تمويل مؤسسات التعليم العالي الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال الشراكات: دراسة نوعية

Financing public higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia through partnerships: a qualitative study

إعداد

د. سعود غسان البشر
Dr. Saud G Albeshir
قسم الإدارة التربوية – كلية التربية بجامعة الملك سعود

إبراهيم بن ناصر المعطش — **Ibrahim Nasser Al-Maatsh**
علي بن يحيى جراح — **Ali Yahya Jarrah**
علي ماجد علي الشطي — **Ali Majid Al Shatti**
مطر عبدالهادي الشمري — **Matar A. Al-Shammari**
عبدالعزيز بن مطلق البلوي — **Abdulaziz Mutlaq Al-Balawi**
طلاب في مرحلة الدكتوراه ببرنامج الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود

Doi: 10.21608/ajahs.2024.386473

استلام البحث	٢٥ / ٧ / ٢٠٢٤
قبول البحث	١٨ / ٨ / ٢٠٢٤

البشر، سعود غسان و المعطش، إبراهيم بن ناصر وجراح، علي بن يحيى والشطي، علي ماجد علي والشمري، مطر عبدالهادي والبلوي، عبدالعزيز بن مطلق (٢٠٢٤). تمويل مؤسسات التعليم العالي الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال الشراكات: دراسة نوعية. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٣)، ٣٠٣ – ٣٢٨.

http://ajahs.journals.ekb.eg

تمويل مؤسسات التعليم العالي الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال الشراكات: دراسة نوعية

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على تصورات طلاب الدراسات العليا حول دور الشراكات في تمويل مؤسسات التعليم العالي الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي واستخدمت المقابلات لجمع معلومات للإجابة على تساؤلات البحث. تشير نتائج الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي الحكومية بالرغم من استمرار اعتمادها على المخصصات المالية الحكومية، إلا أنها تشهد محاولات جادة لتنويع مصادر الدخل في الآونة الأخيرة مثل فرض رسوم دراسية على برامج الدراسات العليا. ووجدت النتائج أن مؤسسات التعليم العالي لم تستفد بالكامل من فرص عقد شراكات ذات أهداف ربحية مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية. وتؤكد النتائج بوجود عدد كبير من المعوقات التي تحد من نجاح برامج الشراكات بين الجامعات السعودية والمنظمات الأخرى، منها ما يتعلق بالأسباب القانونية ومنها أسباب ثقافية وإدارية. وتشير النتائج إلى أن هناك عددًا كبيرًا من المبادرات في مجالات الشراكات سوف يكون لها مردود مالي كبير للجامعات السعودية، منها شراكات في مجالات التدريب والتعليم، الاستشارات، البحث، والشراكات في المسؤولية الاجتماعية، من شأنها أن تكون مصدرًا تمويليًا هامًا للجامعات في حالة الاهتمام بها. كما قدم المشاركون عددًا من المقترحات لتطوير برامج الشراكات في مؤسسات التعليم العالي. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات لتعزيز تنويع مصادر تمويل مؤسسات التعليم العالي السعودية من خلال الشراكات.

الكلمات الاستدلالية: تمويل التعليم، تنويع مصادر التمويل، الشراكات الاجتماعية، الشراكات مع القطاع الخاص، التعليم العالي.

Abstract:

The study aims to identify graduate students' perceptions about the role of partnerships in financing government higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia in light of Vision 2030. The study relied on the qualitative approach and used interviews to collect information to answer the research questions. The results of the study indicate that government higher education institutions, despite their continued reliance on government financial allocations, have recently witnessed serious attempts to diversify sources of income. The results

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

found that higher education institutions have not yet taken full advantage of the opportunities for for-profit partnerships with governmental and non-governmental organizations. The results show that obstacles limit the success of partnership programs between Saudi universities and other organizations, including legal and, cultural, and administrative reasons. The results indicate that there are a large number of initiatives in the areas of partnerships that will have a significant financial return for Saudi universities, including partnerships in the fields of training and education, consulting, research, and partnerships in social responsibility that would be an essential funding source for universities if they are taken care of. The participants also presented several proposals for developing partnership programs in higher education institutions. The study presented some recommendations to enhance the diversification of funding sources for Saudi higher education institutions through partnerships.

Keywords: financing education, diversifying funding sources, social partnerships, partnerships with the private sector, higher education

مقدمة:

تولي الدول المتقدمة اهتمامًا كبيرًا بمؤسسات التعليم العالي، حيث تخصص لها ميزانيات كبيرة لتحقيق أهدافها العلمية والبحثية والمجتمعية. لذا، نرى المجتمعات المتحضرة تخصص نسبة كبيرة من دخلها لدعم مؤسسات التعليم العالي، سواء كانت حكومية أو أهلية، بطرق مباشرة مثل تخصيص ميزانيات معينة أو بطرق غير مباشرة مثل الشركات والعقود البحثية الممولة أو عن طريق المنح ودعم برامج تمويل الرسوم الطلابية (الحربي, ٢٠١٥ ; المنقاش, ٢٠١٨). تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات اقتصادية تتمثل في ارتفاع التكاليف التشغيلية، خاصة مع تزايد مسؤوليات الإنفاق نتيجة لتعدد المرافق والكليات وارتفاع تكاليف التشغيل والتعويضات. لذلك، تهتم الجامعات المتميزة في العالم، خاصة في الدول الغربية، بتنويع مواردها المالية وعدم الاعتماد على مصدر مالي واحد (البشر, ٢٠٢٣). وتظهر التقارير المالية لهذه الجامعات إلى تنوع مصادر التمويل، حيث يأتي جزء منها من الرسوم الطلابية، وجزء من المنح، وجزء من الشراكات، وجزء من العقود

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الممولة. بالإضافة إلى ذلك، تهتم الجامعات الحكومية والخاصة في الدول المتقدمة مثل بريطانيا وكندا وأستراليا وأمريكا بتطوير الأصول مثل الأوقاف والاستثمارات لدعم الاستدامة المالية لهذه المؤسسات في المملكة العربية السعودية، تولي الحكومة اهتمامًا كبيرًا بالتعليم، وخاصة مؤسسات التعليم العالي. في عام ٢٠٢٤، خصصت الميزانية الحكومية ١٩٥ مليار ريال لقطاع التعليم، مما يعكس الدعم الكبير المخصص لمؤسسات التعليم بما في ذلك التعليم العالي (وزارة المالية, ٢٠٢٤). تاريخيًا، اعتمدت مؤسسات التعليم الحكومية السعودية بشكل شبه كامل على الدعم المالي المقدم من الحكومة، حتى مع وجود كراسي بحثية والأبحاث الممولة وبرامج التعليم المستمر (الحربي, ٢٠١٥). و تهدف رؤية ٢٠٣٠، التي انطلقت عام ٢٠١٦، إلى تعزيز الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم العامة في البلاد، بما في ذلك الجامعات الحكومية، من خلال تنويع مصادر تمويلها وتعزيز مواردها المالية (وثيقة رؤية السعودية ٢٠٣٠, ٢٠١٦). في عام ٢٠١٩، تم تطوير نظام جديد للجامعات في ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠، يمنحها المزيد من الصلاحيات لتنويع إيراداتها المالية. وشهدت هذه الفترة العديد من التغييرات المتعلقة بقضايا التمويل في الجامعات، حيث تحولت العديد من برامج الدراسات العليا إلى برامج مدفوعة، وهي خطوة تهدف إلى ضمان الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم العالي في المملكة (نظام الجامعات, ٢٠١٩).

مشكلة الدراسة:

اعتمدت مؤسسات التعليم العالي الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل شبه كامل على المخصصات الحكومية لتمويلها على مدى عقود طويلة منذ انطلاقها في بداية العقد السادس من القرن الميلادي المنصرم بتأسيس كلية الشريعة بمكة المكرمة (السلمان، ١٩٩٩؛ وزارة المعارف، ٢٠٠٣). في الفترة الحالية، تسعى هذه المؤسسات إلى تنويع مصادر التمويل وضمان الاستدامة المالية، بما يتماشى مع رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تنويع وضمان الاستدامة المالية للقطاع العام في الدولة، بما في ذلك مؤسسات التعليم (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). وتُعتبر الشراكات من مصادر التمويل المهمة للجامعات الرائدة على مستوى العالم، كما تشير التقارير المالية المنشورة لجامعات مثل هارفرد، ويبل، وأكسفورد، وحتى في الجامعات العامة مثل جامعات تكساس، وجامعة واشنطن الحكومية وجامعة إنديانا وجامعة أوهايو الحكومية، حيث تعتمد هذه الجامعات على تعدد مصادر التمويل، بما فيها عوائد الشراكات المالية مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية كمصدر أساسي (البشر، ٢٠٢٣؛ البشر وآخرون، ٢٠٢٤؛ المنقاش، ٢٠١٨). وتشير العديد من الدراسات إلى أن الشراكات في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تحتاج إلى التطوير وأنها لم تصل إلى المستوى المأمول (الحازمي والصانع، ٢٠٢٤؛ الحواس

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

والعصيمي، ٢٠٢١). لذلك تأتي هذه الدراسة لاستكشاف واقع ومعوقات الشراكات في مؤسسات التعليم العالي وكذلك الفرص المتاحة لتطوير برامج الشراكات بين مؤسسات التعليم العالي الحكومية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية في البلاد.

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع تمويل مؤسسات التعليم العالي الحكومية؟

٢. ما هي الفرص المتاحة لتطوير الشراكات في مؤسسات التعليم العالي الحكومية لتكون مصدرًا تمويليًا فاعلًا؟

٣. ما هي معوقات توسع مؤسسات التعليم العالي في الشراكات مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية؟

أهداف الدراسة:

١. الكشف عن تصورات المشاركين حول واقع تمويل مؤسسات التعليم العالي في السعودية.

٢. التعرف على آراء المشاركين حول الكفاءة المالية لمؤسسات التعليم العالي في السعودية.

٣. تسليط الضوء على واقع تنويع مصادر التمويل لمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر عينة الدراسة.

٤. اكتشاف واقع الشراكات بين مؤسسات التعليم العالي والمنظمات الحكومية وغير الحكومية.

٥. معرفة أبرز الفرص التي تساهم في استفادة مؤسسات التعليم العالي من برنامج الشراكات ليكون مصدرًا ماليًا.

٦. الكشف عن المعوقات التي تحد من نجاح برامج الشراكات في مؤسسات التعليم العالي.

٧. معرفة تصورات المشاركين لتطوير برامج الشراكات ليصبح مصدرًا تمويليًا هامًا لمؤسسات التعليم العالي الحكومية.

مصطلحات الدراسة:

1. مؤسسات التعليم العالي الحكومية: يقصد بمؤسسات التعليم العالي الحكومية في هذه الدراسة جميع مؤسسات التعليم العالي من كليات وجامعات مدنية حكومية التمويل في المملكة العربية السعودية، سواء كانت تحت إشراف وزارة التعليم أو تحت أي جهة إشرافية مدنية أخرى، مثل جامعة الملك سعود التي استقلت عن وزارة التعليم وكذلك جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

2. الشراكات: يقصد بالشراكات في هذا البحث كل أشكال التعاونات المكتوبة بين مؤسسات التعليم العالي ومنظمات أخرى، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، ويترتب على تلك الاتفاقات إيراد مالي يدخل في خزينة مؤسسات التعليم العالي.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أهمية الدراسة:

- تساهم في سد الفجوة في الأدبيات السعودية حول موضوع تمويل مؤسسات التعليم من خلال الشراكات مع المنظمات.
- تتماشى الدراسة مع التغيرات الحاصلة في مؤسسات التعليم العالي في السعودية التي تسعى لتنويع مصادر التمويل تماشياً مع رؤية السعودية ٢٠٣٠.
- من المتوقع أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة مفيدة لصناع القرار التعليمي والاقتصادي في مجال مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أ: الإطار النظري

أهمية الشراكات بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص

تُتيح الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص العديد من المزايا للجامعات. تساهم الشراكة في تنمية مصادر تمويل جديدة، مما يمكّن الجامعات من تحسين أدائها الأكاديمي وتطوير برامجها البحثية. كما تُمكّن الشراكة الجامعات من إجراء بحوث تطبيقية تُساهم في حلّ مشكلات حقيقية تواجه المؤسسات والشركات، مما يعزز من قيمة البحث العلمي ويُساعد في تطبيق نتائجه عملياً. بالإضافة إلى ذلك، تُعزّز الشراكة مع القطاع الخاص من تنافسية الجامعات، مما يساعد في جذب الطلاب المتميزين وأعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءة العالية. و تتيح الشراكة أيضًا للجامعات إثراء البحث العلمي بموضوعات جديدة مستمدة من الواقع العملي، مما يُساهم في تطوير المعرفة وتقديم حلول مبتكرة للتحديات المجتمعية. علاوة على ذلك، تُساهم الشراكات بين الجامعات والقطاع الخاص في تطوير الخطط التعليمية والبرامج الدراسية، مما يُؤهل خريجين متخصصين يلبون احتياجات سوق العمل. كما تُمكّن الشراكة الجامعات من توظيف إمكانياتها العلمية والبشرية بشكل أمثل، مما يُساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما تُوفر الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص فرص عمل مناسبة للخريجين (بن قصير ومنشنان، ٢٠٢١).

أهمية الشراكة المجتمعية لمؤسسات التعليم العالي

حظيت الشراكة بين المجتمع والمؤسسات التعليم العالي باهتمام كبير في الدول المتقدمة، كإحدى الاستراتيجيات التي تهدف إلى حل مشكلات المجتمع وتلبية احتياجاته. كما تهدف هذه الشراكات إلى الاستفادة من رؤى وخبرات وإمكانات الأفراد، وإشراك المؤسسات المجتمعية في إدارة وتمويل المؤسسات التعليمية لتحقيق التنمية الشاملة. كما تسعى الشراكات إلى توفير ضمانات ودعم للمؤسسات التعليمية في مواجهة القضايا الاجتماعية والمالية (عبدالحسيب، ٢٠١٧؛ عبد الرزاق، ٢٠٢٠). يمكن أن تتضح أهمية الشراكة المجتمعية في التعليم من خلال العديد من النقاط (نصر، ٢٠١٨):

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١. توثيق العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع وإيجاد فرص التعاون والتكامل لتحقيق الأهداف والمهام المنوطة بها.
٢. زيادة الوعي بمفهوم الشراكة المجتمعية، ونشره والتعريف به كمنهج جديد يحقق العدالة المجتمعي وإكساب الفرد والمؤسسات اتجاهات إيجابية وطنية.
٣. تعمل الشراكة المجتمعية على توفير احتياجات التعليم والعمل على المساهمة في حل مشاكله.
٤. زيادة الموارد البديلة لتمويل التعليم ومساندة الحكومة في حل المشكلات المرتبطة بنقص الموارد.
٥. تساعد في تحقيق الوفاق بين المؤسسات التعليمية والمجتمع وتنمية العلاقات التبادلية التعاونية بينهم.
٦. تساعد في تحقيق التنمية الشاملة للتعليم.
٧. التشجيع على العمل التطوعي وفق المسؤولية المجتمعية.
٨. تعمل على تحويل التعليم إلى مشروع مجتمعي قائم على مبدأ الديموقراطية.
٩. تحقيق الانسجام المجتمعي بين المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في حل مشكلات التعليم، والتغلب عليها، وتحديد هوية التعليم، وتوفير احتياجاته، وتحسين مخرجاته لتوفير احتياجات سوق العمل.

أهداف الشراكات في مؤسسات التعليم العالي:

تولي الجامعات السعودية اهتمامًا كبيرًا لبناء وتعزيز الشراكات مع القطاع الحكومي والخاص والقطاع غير الربحي ومؤسسات المجتمع التنموي والمبنية على رؤى وأهداف مشتركة تضع المجتمع في محور اهتمامها، كما تحرص الجامعات على تسخير الإمكانيات وبذل الجهود وتبادل المعرفة والخبرات وتعزيز التعاون في المجالات المختلفة بين الشركاء والعمل معًا لتطوير بيئة داعمة لخدمة القطاعات المختلفة وإطلاق مبادرات مبتكرة في مجال ريادة الأعمال والابتكار والتقنية والتنمية المستدامة، لتحقيق عدد من الأهداف الاستراتيجية منها:

- تطوير أداء النظام التعليمي الجامعي، وتحسين مستوى كفاءته وفاعليته لتحقيق الجودة الشاملة.
- رفع القدرة التنافسية للجامعات بما يتوافق مع النظم والمعايير العالمية، ومتطلبات العصر واحتياجاته.
- توفير مصادر مالية ذاتية لنظام التعليم الجامعي تسهم في سد احتياجاتها المالية، من خلال استغلال كوادرها البشرية المؤهلة، وما يتوفر في المجتمع من مصادر.
- المساهمة في معالجة مشكلة البطالة لخريجي الجامعات، من خلال تحقيق المواءمة بين مخرجاتها من الطلبة واحتياجات المؤسسات في المجتمع من الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- القيام ببحوث تطبيقية مشتركة بين الجامعات والقطاع الخاص لتلبية احتياجات مؤسسات المجتمع (السحيمات، ٢٠٢٠).

وعلى الرغم من وجود اختلاف بين أهداف وتوجهات كلاً من الجامعات وقطاع الأعمال، إلا أن هناك ضرورة حتمية للشراكة البحثية بينهما؛ حيث تتركز أهداف الجامعات في العمل على تحقيق اكتشافات ومعرفة جديدة وتنمية طرق مالية لتمويل البحوث العلمية في الأجل الطويل، ونشر هذه الأبحاث والاستفادة من نتائجها في المجتمع بينما تتركز أهداف قطاع الأعمال العام منه والخاص في القيام بتطبيقات جديدة في الأجل القصير لتحقيق قيمة مضافة لمنتجاته وخدماته المقدمة للعملاء؛ حيث تسعى عملية الشراكة البحثية إلى تحالف الجهود من أجل تحقيق أهداف عامة ومشتركة، وتحديد شبكات عمل مشتركة ومستمرة، وتطوير حلول شاملة تساعد المجتمعات على تحقيق أهدافها الاقتصادية والتعليمية والاجتماعية، وتتمثل أهداف الشراكة بين البحث العلمي بالجامعات ومؤسسات المجتمع في ما يلي (جمعة، ٢٠١٢ :داليا يوسف، ورقية دربالة، ٢٠١٩):

- تمكين الباحثين من التعامل مع مشكلات واقعية والمساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لها.
- معاونة النشاط المجتمعي بالأساليب العلمية التي تؤدي إلى تطوير وخلق أساليب جديدة يترتب عليها وفرة المجتمع وتحسينه.
- ربط إستراتيجية البحث العلمي في الجامعات بمشكلات ومتطلبات التطوير الشامل لمؤسسات المجتمع.
- التوصل إلى نظام يضمن الاتصال والتنسيق المستمر بين الجامعات ومؤسسات المجتمع.
- ضمان الإفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة بمؤسسات المجتمع في تطوير منظومة البحث.
- المساهمة في تحقيق أهداف التنمية لمؤسسات المجتمع في ظل اهتمام الدولة بهذا المجال.
- تكامل دور أعضاء الفريق البحثي والجهات الداعمة والجهات المستفيدة، والذي ينتج عنه جمع كافة الخبرات والإمكانات المتاحة للمشروع البحثي في بوتقة واحدة، مما يؤدي إلى مخرجات عالية الجودة لا يمكن تحقيقها من قبل كل فريق على حده.
- توفير فرصة للباحثين لاكتساب المزيد من الخبرات والمهارات من الباحثين المشاركين الذين هم الأكثر معرفة ودراية، وقد تكون هذه الخبرة المكتسبة رصيدًا لهم في تنفيذ المشاريع البحثية المستقبلية، ومن المهم أن نذكر أن بعض

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

هذه الخبرات تُكتسب من خلال الممارسة الفعلية للعملية البحثية، ولا يمكن اكتسابها من خلال الاطلاع على البحوث المنشورة، كما تتيح الشراكة للباحثين الاستفادة من الخبرات التقنية المتخصصة التي حقق فيها القطاع الخاص طفرة عالية.

وأضاف خاطر (٢٠١٥) إلى أن الشراكة البحثية الإستراتيجية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية تهدف إلى:

- ربط إستراتيجية البحث العلمي بمتطلبات تطوير مؤسسات الإنتاج.
- تمكين الباحثين من التعامل مع مشكلات واقعية والمساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لها.
- معاونة النشاط الإنتاجي بالأساليب العلمية التي تؤدي إلى تطوير أساليب جديدة يترتب عليها وفرة الإنتاج وتحسينه.
- ضمان الإفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة بمؤسسات الإنتاج في تطوير منظومة البحث العلمي.

ب- الدراسات السابقة:

أجرت الأحمد (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأسس النظرية للشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية، وكذلك تحديد معوقات ومتطلبات تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء وتحديد الخيارات الأكثر ملاءمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي والمنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس (المجلس العلمي للجامعة عمادة التطوير الجامعي)، وأعضاء مجلس الشورى، وأعضاء مجلس الغرفة التجارية والصناعية في مدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: اعتماد العديد من دول العالم على الشراكة كعامل أساسي لتحقيق التنمية الشاملة في مختلف المجالات، واتضح من نتائج الدراسة إسهام الشراكة في تضافر جهود المؤسسات في مختلف القطاعات، كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: التغلب على المعوقات التي من الممكن أن تعوق نجاح الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية ومنها ضعف ثقافة المجتمع ومؤسساته في الجامعة، ودورها في تلبية متطلبات المجتمع واحتياجاته، وذلك بعقد الندوات واللقاءات، وضعف التواصل والاتصال بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية، ومن التوصيات أيضًا توفير متطلبات تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية من خلال القيام بتبادل الزيارات الميدانية والعملية بين أساتذة الجامعات والخبراء في المؤسسات الإنتاجية.

تناولت دراسة ميجوا و بونسيان (Mgaiwa & Poncian, 2016) تأثير الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الوصول إلى فرص التعليم لبعض فئات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المجتمع وكذلك جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي في جمهورية تنزانيا الاتحادية. واعتمدت الدراسة على منهجية مراجعة الأدبيات. ويخلص البحث إلى أنه على الرغم من أن هذه الشراكات أدت إلى زيادة فرص الوصول إلى التعليم العالي وتقليص الفجوة بين الجنسين في التحاق الطلاب بمؤسسات التعليم العالي، إلا أن الشراكات لم تحسن جودة التعليم بشكل كبير. كما تؤكد الدراسة على ضرورة وجود رقابة مناسبة للتأكد من أن توسع الشراكات لا يؤثر على جودة التعليم المقدم في تلك المؤسسات التعليمية.

هدفت دراسة الزهراني (٢٠١٨) إلى التعرف على دوافع ومعوقات والحلول المقترحة فيما يتعلق بخصخصة جامعات المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر عدد من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. وطُبقت هذه الدراسة على ٦ جامعات سعودية في مناطق مختلفة، وكانت عينة الدراسة ٢٧٤ من القيادات الأكاديمية. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، كما استخدم في الدراسة المنهج الوصفي (التحليلي)؛ لمناسبته لطبيعة الدراسة، وكان مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية وشملت ٦ جامعات سعودية حكومية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ. وتكونت العينة من ٢٧٤ من القيادات الأكاديمية في الجامعات. ومن أبرز نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على دوافع الخصخصة بمتوسط (٣.٩٩)، ومن أبرز الدوافع توجه الدولة نحو تعدد مصادر الدخل للاقتصاد الوطني، وتخفيف الأعباء المالية على الموازنة للدولة. ووجدت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على المعوقات التي تحد من الخصخصة بمتوسط (٤.٠٨)، ومن أبرز المعوقات التي توصلت إليها الدراسة هي تباين أجور العاملين بين القطاعين العام والخاص، ومن أبرز الحلول المقترحة استقطاب أعضاء هيئة التدريس المميزين وتطوير التشريعات. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تُعزى لمتغيرات الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، المركز القيادي. أوصى الباحث بضرورة عمل لائحة إرشادية ملزمة للجامعات الراغبة في الخصخصة لضمان سلامة التطبيق وسرعة التحول، إضافة إلى عمل شراكات إستراتيجية مع القطاع الخاص؛ لضمان تحول يتوافق مع حاجة سوق العمل والتغيرات الاقتصادية، والاستفادة من خبرات الجامعات العالمية المرموقة في مجال الخصخصة والاستثمار.

في دراسة بعنوان "تنويع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود بالاستفادة من خبرة جامعة أكسفورد" (٢٠١٨)، هدفت المنقاش إلى استكشاف سبل تنويع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود من خلال الاستفادة من خبرات جامعة أكسفورد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الوصفي المسحي، حيث تم إعداد استبانة وتوزيعها لجمع البيانات من ٢٨ موظفًا إداريًا في ٧ إدارات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مختصة بالتمويل في جامعة الملك سعود. أظهرت النتائج أن جامعة الملك سعود تعتمد بشكل أساسي على الدعم الحكومي كمصدر رئيسي للتمويل، بالإضافة إلى عدد من المصادر الأخرى مثل الشراكات المجتمعية، وكراسي البحث، ومشاريع الأوقاف، ومراكز الأعمال. في المقابل، تعتمد جامعة أكسفورد في تمويلها على مجموعة متنوعة من المصادر، منها الأبحاث الخارجية من المجالس البحثية، المنح الحكومية، الرسوم الطلابية، مطبعة أكسفورد، تسويق البحوث، دعم العمل الخيري، المشاريع الاستثمارية، التبرعات، والمنح والهبات. كما بينت الدراسة أن أبرز معوقات تطبيق تجربة جامعة أكسفورد في جامعة الملك سعود تتمثل في غياب التشجيع الحكومي للتعاون بين قطاع الأعمال والتعليم، وضعف استثمارات القطاع الخاص في مجالات التعليم. واقترحت الدراسة الاستفادة من تجربة جامعة أكسفورد من خلال طرح بدائل جديدة لتمويل التعليم في جامعة الملك سعود، مثل التوسع في قبول الطلبة الأجانب، إنشاء صناديق لدعم الباحثين في تحويل أبحاثهم إلى مشاريع تجارية، والتوسع في تقديم الخدمات التعليمية والاستشارية لمؤسسات المجتمع المختلفة. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات التي تؤكد على ضرورة تنويع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود، والعمل على تجاوز المعوقات التي تحد من ذلك.

هدفت دراسة القاسم والنويصر (٢٠١٨) إلى تحديد مفهوم الشراكة المجتمعية، والكشف عن أبرز دواعي الشراكة المجتمعية في تمويل برامج التعليم المستمر. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن مبررات تطوير الشراكة المجتمعية في تمويل برامج التعليم المستمر في الجامعات السعودية، والمعوقات التي تحد دون الشراكة الفاعلة. واستخدمت الدراسة المنهج الوثائقي للتوصل إلى إجابات لتساؤلات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن مشاركة المجتمع المحلي في تمويل الجامعات السعودية "ضعيفة" ولم تعطِ المأمول منها. ووجدت الدراسة أن هناك صعوبات وعوائق تحول دون الشراكة الفاعلة بين الجامعات والمجتمع منها أن برامج الجامعات بعيدة عن اهتمامات المجتمع، أيضًا من العوائق لبناء الشراكات الفاعلة ضعف قنوات الاتصال بين الجامعات والجهات الممولة، وغياب النشر الأعلى للأنشطة وبرامج مراكز التعليم المستمر، كما كان عدم اقتناع جهات العمل بجدوى الشراكة من الأمور المهددة للشراكات وتمويلها.

دراسة العقيلي والقحطاني (٢٠١٩) بعنوان "التعليم العالي والمهني وتمويله في ألمانيا والمملكة العربية السعودية (دراسة مقارنة)"، هدفت إلى استكشاف واقع نظام التعليم العالي في كل من ألمانيا والمملكة العربية السعودية في مجالات التعليم التقني والمهني، البحث العلمي، وتمويل التعليم العالي. كما هدفت إلى دراسة القوى والعوامل المؤثرة على نظام التعليم العالي في البلدين، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينهما، واقتراح آليات للاستفادة من نظام التعليم العالي الألماني في

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المملكة العربية السعودية. لاستخدام هذه الدراسة، استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المقارن باستخدام إطار عمل جورج بيريداي للدراسات المقارنة. وقد أظهرت النتائج أن نظام التعليم العالي في السعودية يعتمد بشكل شبه كلي على التمويل الحكومي. كما تبين وجود قصور في ربط التعليم الفني والتقني باحتياجات سوق العمل، وذلك بسبب عدم ارتباطه بالتعليم العالي والبحث العلمي. وكذلك، وجدت الدراسة ضعفًا في البرامج التي تربط بين البحث العلمي واحتياجات سوق العمل نتيجة لعدم وجود شراكات بين الجامعات والمؤسسات الصناعية الكبرى، مما أسفر عن فجوة كبيرة بين مخرجات الجامعات واحتياجات سوق العمل في السعودية. على النقيض، تهتم ألمانيا بالبرامج التي تخدم البحث العلمي والمجتمع وتلبي احتياجات سوق العمل بشكل فعال. قدمت الدراسة عدة آليات مقترحة مستفادة من التجربة الألمانية، من بينها تبني مفهوم الجامعة المنتجة التي تركز على التطبيق والإنتاج من خلال تقديم الخدمات التعليمية والاستشارية والشراكات المجتمعية مع المؤسسات الحكومية والخاصة. وتشمل هذه الآليات تبني الأبحاث التطبيقية لتحسين جودة منتجات الشركات، عقد شراكات مع الشركات لتقديم برامج تخدم أهدافها وتدعم تمويلها وتوظيف مخرجاتها، وتفعيل التعليم التعاوني في الجامعات للاستفادة من تدريب الطلاب في الشركات وتهيئتهم لسوق العمل. كما اقترحت إنشاء مراكز استشارية تقدم خدماتها وتعود بالنفع على الجامعة والبحث العلمي، وإنشاء مراكز أعمال داخل الجامعات، ودمج التعليم المهني والتقني مع الجامعات لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ ومواكبة متطلبات سوق العمل.

قام الرحيلي (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى التعرف على التغيرات الاقتصادية المعاصرة المؤثرة في تمويل الجامعات، واستكشاف بدائل التمويل المناسبة للجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. واعتمد البحث على المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من ١٣٧ عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج تأييدًا كبيرًا من أعضاء هيئة التدريس لبدائل التمويل المقترحة. وجاء التمويل الذاتي في المقدمة، ومن أبرز مقترحاته إنشاء مركز للترجمة، تقديم الاستشارات للمؤسسات مقابل رسوم، وإنشاء مركز إداري وقانوني لتنمية الموارد الذاتية. كما تضمنت البدائل المتعلقة بالمشاركة المجتمعية عقد شراكات مع وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، استثمار الجامعة في بناء فنادق بالمنطقة المركزية للحرم، تخصيص جزء من أموال الوقف الإسلامي لصالح الجامعة، إبرام عقود رعاية مع المؤسسات الخيرية، وعقد شراكات مع وسائل الإعلام. ولم يكن فرض الرسوم الدراسية من البدائل المفضلة للمشاركين.

أجرت القضيبي (٢٠٢١) بحثًا علميًا هدف إلى التعرف على واقع تطبيق الشراكة المجتمعية بين جامعة القصيم، ومؤسسات المجتمع المدني، والقطاع الخاص. كما سعت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تحقيق الشراكة المجتمعية بين جامعة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

القصيم، ومؤسسات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، والتعرف على معوقات تطبيق الشراكة المجتمعية بين جامعة القصيم، ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص. وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات بجامعة القصيم، ومؤسسات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، واشتملت عينة الدراسة على (١٧٩) قيادة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبيان، والمقابلات كأدوات جمع معلومات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: جاء واقع تطبيق الشراكة المجتمعية بين جامعة القصيم، ومؤسسات المجتمع المدني، ومؤسسات القطاع الخاص، بدرجة استجابة "متوسطة"، كما جاءت متطلبات تحقيق الشراكة المجتمعية بين جامعة القصيم، ومؤسسات المجتمع المدني، ومؤسسات القطاع الخاص، بدرجة استجابة "عالية"، وقد جاءت معوقات تحقيق الشراكة المجتمعية بين جامعة القصيم، ومؤسسات المجتمع المدني، ومؤسسات القطاع الخاص، بدرجة استجابة "عالية". وقدمت الدراسة العديد من التوصيات، أهمها: إنشاء حملات التوعية بأهمية الشراكة المجتمعية بين الجامعات، ومؤسسات المجتمع، وتوجيه الأبحاث العلمية في الجامعات لخدمة متطلبات مؤسسات المجتمع المدني، والقطاع الخاص.

قام بن قصير ومشنان (٢٠٢١) بدراسة تهدف إلى إبراز أهمية الشراكة بين الجامعات الجزائرية والقطاع الاقتصادي من خلال عرض تجارب العالمية الناجحة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمقارن. وقد استعرضت الدراسة تجارب الولايات المتحدة واليابان وفرنسا وبريطانيا في تدعيم الشراكات بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها نقص الوعي لدى الجامعات والقطاع الاقتصادي بأهمية الشراكات بينهما لدعم البحث العلمي وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تعزيز الشراكات بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص وضرورة التنسيق بين إدارات الجامعات وممثلي الشركات العاملة في البلاد.

أجرى الحواس والعصيمي (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى معرفة الدور المأمول لتعزيز العلاقة بين القطاع الخاص والجامعات السعودية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٧٤٦) فردًا منهم (٦٢٧) قيادات بالجامعات، و(١١٩) قيادات بالقطاع الخاص. وأظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد عينة الدراسة على الدور المأمول من تعزيز العلاقة بين القطاع الخاص والجامعات السعودية في ظل رؤية المملكة، حيث جاءت بدرجة "متوسطة"، وأن أبرز ملامح الدور المأمول من تعزيز العلاقة بين القطاع الخاص والجامعات السعودية مشاركة مؤسسات القطاع الخاص في كل من الفعاليات التي تنظمها الجامعات؛ لربط خريجيها بسوق العمل بمتوسط (٣.٤٥)، ولقاءات وورش عمل مع الجامعات بمتوسط

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

(٣.٣٢)، ومشاركة بعض أساتذة الجامعات في مجالس إداراتها أو مستشارين فيها بمتوسط (٣.٢٩)، واستفادة مؤسسات القطاع الخاص من علاقاتها مع الجامعات لتطوير أدائها الاقتصادي، ومساهمة مؤسسات القطاع الخاص بتنفيذ برامج تدريبية لطلاب الجامعات في مرافقها المختلفة، ومساهمة مؤسسات القطاع الخاص في تمويل أبحاث نوعية مشتركة مع الجامعات. وأوصى الباحثان بفتح قنوات تواصل متعددة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص لمعرفة إمكانية استفادة الطرفين من بعضهما، وتعزيز جوانب القوة في علاقة الجامعات بمؤسسات القطاع الخاص، وتنفيذ مشروعات بحثية نوعية مشتركة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص بما يحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أجرى البشر (٢٠٢٣) دراسة بعنوان "آليات تمويل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الجامعات المماثلة في الولايات المتحدة". ويهدف هذا البحث إلى التعرُّف على واقع تمويل الجامعات العامة في السعودية والولايات المتحدة الأمريكية، ومعرفة أوجُه التشابُه والاختلاف بينهما، كما يهدف البحث إلى تقديم اقتراحات لتنويع مصادر التمويل في الجامعات الحكومية في السعودية في ضوء تجربة الجامعات الأمريكية العامة. وقد استخدم الباحث المنهج البحثي المقارن لمناسبته أهداف وأسئلة الدراسة. وقد استقصت الدراسة آليات التمويل في ثماني جامعات عامة من الجامعات النخبة في الولايات المتحدة الأمريكية؛ كون أن آليات التمويل في الجامعات الخاصة الأمريكية تختلف بشكل كبير عن آليات تمويل الجامعات العامة. وقد وجدت الدراسة عددًا من أوجُه التشابه والاختلافات بين أساليب التمويل بين الجامعات العامة بين البلدين، كما قدَّمت الدراسة توصيات لتطوير وتنويع مصادر تمويل الجامعات السعودية، بحيث تكون أقلَّ اعتمادية على التمويل من مصدر واحد، وهو الأموال الحكومية.

أجرت الحازمي والصانع (٢٠٢٤) دراسة بعنوان "الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في بعض الدول وإمكانية الاستفادة منها بالمملكة العربية السعودية". وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن. وقد اختارت الدراسة بعض الجامعات المتميزة في والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وقارنتها بجامعتي الجوف والملك عبدالعزيز وقارنت موضوع الشراكات بين الجامعات والقطاع الخاص. ووجدت الدراسة أن جامعتي الملك عبدالعزيز والجوف لديهما خطط واضحة للشراكات مع القطاع الخاص وقد أوصت الدراسة بأن يتم وضع التشريعات والقواعد التنظيمية اللازمة لضبط العلاقة بين الجامعات والقطاع الخاص.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة عن تمويل مؤسسات التعليم العالي في بناء تصورات عن الطرق الممكنة لتمويل تلك المنظمات التعليمية. كما أنَّ

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مراجعة الأدبيات أسهم في صياغة أسئلة البحث واختيار المنهجية العلمية. وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها تدرس دور الشراكات في تمويل مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا، كما تتميز الدراسة أيضًا بالمنهجية حيث تعتمد على المنهج النوعي والمقابلات، وهذا من شأنه الكشف عن جوانب كثيرة لا تستطيع الاستبانات تغطيتها. لذلك من المتوقع أن تكون نتائج الدراسة مهمة ومرجعًا للدراسات العلمية العربية عن دور الشراكات في تمويل مؤسسات التعليم الحكومية في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة والمنهجية:

تمَّ اختيار عيّنة الدراسة بطريقة العيّنة القصدية، وقد تكوَّنت عيّنة الدراسة من ٣٧ طالبًا وطالبة من طلاب الدراسات العليا في إحدى الكليات في السعودية. وبعد أخذ موافقة عيّنة الدراسة قام الباحث الأوَّل بإجراء مقابلات مع عيّنة الدراسة عن طريق برنامج زووم في عام ٢٠٢٤م، وقد تمَّ تسجيل المقابلات؛ بقصد التأكُّد من صحة المعلومات، وتمَّ تحويل المقابلات الصوتية إلى نصوص مكتوبة، كما تمَّ استخدام مراجعة الأقران؛ للتأكيد على مصداقية وثبات المعلومات النوعية والتي هي دائمًا محل للجدل. وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي لمناسبته أهداف البحث، والبحث النوعي يساعد في فهم العديد من الموضوعات بصورة أكثر عمقًا من خلال أدوات جمع المعلومات النوعية ومن ضمنها المقابلات. وقد اعتمدت الدراسة على منهجية دراسة الظواهر في البحث النوعي كمنهجية بحثية لهذا البحث، وتهتمُّ منهجية دراسة الظاهرة كمنهجية بحثية نوعية بتسليط الضوء على الأفكار بشأن الظاهرة المدروسة بعيدًا عن الاهتمام بتعميم النتائج (الرشيدي، ٢٠١٨). وقد اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل المعلومات المقترحة منBingham) ، ٢٠٢٣ (والمكوَّنة من خمس مراحل: ففي المرحلة الأولى تمَّ تنظيم بيانات المقابلات وتكوين الترميز للموضوعات المشتركة. وفي المرحلة الثانية تمَّت عملية فرز البيانات. وفي المرحلة الثالثة تمَّت عملية فهم البيانات. أما في المرحلة الرابعة، فيتمُّ تفسير البيانات والتي تمَّ بها تحديد الأنماط والموضوعات. وفي المرحلة الخامسة والأخيرة، تمَّ شرح البيانات.

النتائج:

بعد تحليل وتنظيم المعلومات تم تصنيف النتائج إلى ثلاثة أنماط هي: واقع تمويل مؤسسات التعليم العالي، دور الشراكات في تمويل التعليم العالي، ومعوقات الشراكات بين مؤسسات التعليم العالي والمنظمات الحكومية وغير الحكومية وسبل علاجها. يعرض النمط الأول آراء المشاركين حول طرق تمويل الجامعات السعودية في الوقت الراهن، بينما يعرض النمط الثاني تصورات عينة الدراسة عن الفرص المتاحة التي ينبغي للجامعات السعودية الاستفادة منها في موضوع الشراكات، ويحتوي النمط الثاني على أربعة موضوعات فرعية هي الشراكات التعليمية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

والتدريبية، الشراكات البحثية، الشراكات الاستشارية، والشراكات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية. ويبرز النمط الثالث أبرز المعوقات التي يعتقد المشاركون أنها تحد من تعظيم استفادة مؤسسات التعليم العالي من الشراكات لتصبح مصدرًا تمويليًا هامًا، كما يستعرض النمط الثالث المقترحات التي تطور من عمليات الشراكات في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ويحتوي النمط الثالث على موضوعين فرعيين هما المعوقات والمقترحات.

النمط الأول: واقع تمويل مؤسسات التعليم العالي الحكومية

تشير النتائج إلى أن آراء المشاركين حول واقع تمويل مؤسسات التعليم العالي في المملكة أنها لا تزال تحظى بتمويل كبير من الحكومة السعودية منذ تأسيسها وحتى الوقت الحالي. وقد تحدث المشاركون عن النسب الكبيرة التي تخصصها الحكومة لقطاع التعليم، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي الحكومية، والتي تعد المصدر الأساسي لتمويل الجامعات السعودية. في الوقت نفسه، أشار المشاركون إلى بعض المبادرات التي تهدف إلى تنويع مصادر التمويل وتحقيق الاستدامة المالية، وذلك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. من بين هذه المبادرات، فرض رسوم دراسية على مرحلة الدراسات العليا للمواطنين، وهي تجربة جديدة تحتاج إلى مراجعة وتأكيد أهميتها. كما تشمل المبادرات وضع رسوم دراسية على الطلاب غير المواطنين المقيمين في المملكة، مما يساهم في جذب مصادر تمويل إضافية للجامعات الحكومية. رغم هذه الجهود، يعتقد المشاركون أن التمويل الحكومي لا يزال المصدر الأساسي للجامعات السعودية، وأن هذه الجامعات لم تتمكن بعد من تنويع مصادر تمويلها بشكل كافٍ للاستغناء عن الدعم الحكومي. وأكد المشاركون على أهمية استمرار الحكومة في دعم مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى تعزيز مصادر التمويل الأخرى.

النمط الثاني: دور الشراكات في تمويل مؤسسات التعليم العالي

اتفق المشاركون على أن مؤسسات التعليم العالي في السعودية، تحديدًا الحكومية، لم تستفد بشكل كامل من فرص تنويع مصادر التمويل، بما في ذلك تفعيل الشراكات لتعزيز الإيرادات. كما اعتقدت عينة الدراسة أن هناك العديد من العوائق التي تحد من شراكات الجامعات السعودية مع المنظمات بمختلف تصنيفاتها. في الوقت ذاته، يعتقد المشاركون أن هناك فرصًا كبيرة تمتلكها الجامعات الحكومية للاستفادة من الشراكات في تحسين الدخل وزيادة الإيرادات. وقد تم تقسيم النتائج المتعلقة بالفرص المتاحة لتطوير الشراكات إلى أربعة موضوعات هي: الشراكات التعليمية والتدريبية، الشراكات البحثية، الشراكات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية، والشراكات الاستشارية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الشراكات التعليمية والتدريبية

قال المشاركون إن مؤسسات التعليم العالي الحكومية في السعودية تمتلك فرصة كبيرة للدخول في مجال التعليم المستمر وتطوير الشراكات في التدريب. علق المشاركون بأن الجامعات السعودية لم تستثمر بشكل كاف في هذا المجال حتى الآن، وأشاروا إلى أن زيادة استثمار مؤسسات التعليم العالي في تقديم الدورات التدريبية القصيرة والمتوسطة الموجهة للفئات المستهدفة يعد من المبادرات الضرورية لتحسين التعليم المستمر والتدريب. أشارت النتائج إلى أهمية الاهتمام بالشهادات الاحترافية في المجالات الإدارية والتقنية والقانونية، بالإضافة إلى المجالات الحديثة مثل الذكاء الصناعي. ذكر عينة الدراسة ضرورة مواكبة التغيرات في سوق العمل وتصميم دورات تدريبية قصيرة تلبي المتطلبات المستقبلية للسوق. كما علق المشاركون على ضرورة عقد شراكات تدريبية مع القطاع الخاص لتلبية احتياجاتهم من المهارات والمعرفة. أشارت النتائج أيضًا إلى أهمية توسيع الشراكات التعليمية مع القطاعات الحكومية لتلبية احتياجاتهم التدريبية، وتقديم دورات تدريبية قصيرة المدى بدلاً من البرامج الأكاديمية الطويلة، لكونها أكثر مرونة وأسهل في التنفيذ. ذكر عينة الدراسة أهمية الشراكات مع الجهات العالمية والشركات ذات الفروع الخارجية، وتقديم دورات تدريبية معترف بها دوليًا مثل دورات الحوكمة والموارد البشرية. كما علق المشاركون على ضرورة استغلال مرافق الجامعات لعقد الاختبارات الدولية وتقديم الشهادات الاحترافية، مما يسهم في زيادة الدخل المادي للجامعات.

الشراكات البحثية

تشير النتائج إلى أن الجامعات السعودية الحكومية تمتلك إمكانيات بحثية هائلة لم تستغل بعد بصورة ربحية. يعتقد المشاركون أن الجامعات السعودية ومؤسسات التعليم العالي في المملكة تمتلك موارد بشرية ومرافق بحثية كبيرة في جميع الكليات والمراكز البحثية والمستشفيات الجامعية، ويمكن الاستفادة منها في موضوع الشراكات البحثية على عدة مستويات. ذكر المشاركون أن هناك أساتذة متخصصين وباحثين يمكن الاستفادة من خبراتهم مقابل عوائد مالية مخصصة للجامعة. وعلق عدد من المشاركين بأنه يمكن تفريغ بعض الأساتذة والباحثين للعمل في مجالات بحثية مع منظمات أخرى، سواء كانت تعليمية أو طبية، مما يوفر للجامعات الحكومية عوائد مالية من تلك العقود. كما أشار المشاركون إلى أنه يمكن الاستفادة من الإمكانيات الضخمة للمكتبات والمعامل والمختبرات الطبية والعلمية في الجامعة من قبل أطراف ومنظمات أخرى. أوضح المشاركون أن عقد شراكات مع الكليات الخاصة التي لا تمتلك مختبرات متطورة للاستفادة من مختبرات الجامعات الحكومية في أوقات معينة، بما لا يتعارض مع مصلحة الطلاب الحاليين، يعتبر خيارًا جيدًا لتعزيز إيرادات الجامعات السعودية الحكومية. وبيّن المشاركون أن هناك فرصة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

كبيرة للتعاونات البحثية والشراكات في الجانب البحثي بين مؤسسات التعليم العالي الحكومية والجهات الحكومية وغير الحكومية مثل وزارة الصحة والوزارات المختلفة. وأضاف المشاركون أن مؤسسات التعليم العالي تمتلك إمكانيات لإقامة شراكات بحثية في مجالات معينة مثل الصحة، النقل، التغذية، والتعليم. أفاد المشاركون بأن استثمار هذه الشراكات يمكن أن يحقق منفعة متبادلة للطرفين. خلص المشاركون إلى أن الجامعات السعودية تمتلك إمكانيات بحثية ومرافق ضخمة يمكن استغلالها بشكل أفضل من خلال الشراكات البحثية والتعاون مع الجهات المختلفة لتحقيق عوائد مالية وتعزيز البحث العلمي.

الشراكات الاستشارية

يؤمن المشاركون أن مؤسسات التعليم العالي الحكومية في السعودية تمتلك إدارات وأعضاء هيئة تدريس وباحثين مؤهلين بشكل كبير لتقديم خدمات استشارية للجهات الحكومية وغير الحكومية. ويرون أن عقد شراكات استشارية يمكن أن يساعد الجامعات السعودية في تنويع مصادر إيراداتها من خلال جزء من العقود المبرمة مع هذه الجهات. وقد أشار بعض المشاركين إلى أن تفعيل مبادرة الشراكات الاستشارية يمكن أن يتم عندما ترغب جهة خارجية في الاستفادة من خبرات أحد مراكز الجامعة، مثل مراكز ريادة الأعمال، في أي مجال استشاري، خصوصًا إذا امتد التعاون لفترة طويلة. يشهد سوق التعليم العالي الأهلي في السعودية توسعًا غير مسبوق، مما يجعل هذه المؤسسات بحاجة إلى جهة استشارية ذات خبرة واسعة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كالجامعات السعودية الحكومية ذات الخبرات المتراكمة. لذلك، فإن عقد شراكات استشارية مع مؤسسات التعليم العالي الأهلية سيكون مناسبًا في هذه المرحلة، محققًا فائدة للطرفين، حيث تستفيد الكليات الأهلية الحديثة من خبرات الجامعات الحكومية، وتنتفع الجامعات الحكومية من العوائد المالية. كما ترغب بعض المنظمات الربحية وغير الربحية في التعاقد مع أقسام الجامعات الحكومية لتكون جهة استشارية في موضوعات كثيرة منها الموضوعات التعليمية، القانونية أو التراثية، مما يعزز تفعيل الشراكات الاستشارية كمصدر تمويل فعال لمؤسسات التعليم العالي الحكومية في السعودية في أقرب وقت ممكن.

الشراكات الاجتماعية

يعتقد المشاركون أن مؤسسات التعليم العالي الحكومية في السعودية تمتلك الإمكانيات اللازمة لعقد شراكات مع العديد من المنظمات الحكومية وغير الحكومية، مستفيدة من مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات الربحية وغير الربحية في المملكة. كل شركة، وخصوصًا الشركات الكبرى، لديها مسؤولية اجتماعية تسعى من خلالها إلى إبراز دورها الاجتماعي والمساهمة في تطوير وتنمية قدرات المجتمع. لذا، ينبغي على الجامعات الاستفادة من هذه المبادرات والشراكات لتعزيز خدماتها

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وأهدافها، وكذلك أهداف تلك الشركات، خصوصًا في مجالات الدعاية والإعلام، حيث تتمتع الجامعات السعودية بسمعة جيدة وخبرات واسعة. على سبيل المثال، يمكن للجامعات عقد شراكات في المسؤولية الاجتماعية مع الشركات الكبرى مثل البنوك وشركات الاتصالات، مما يتيح لها جذب مصادر تمويل متنوعة. تشمل هذه الشراكات تقديم برامج تدريبية لفئات معينة من الطلاب، مثل تطوير مهاراتهم في المجالات التقنية أو اللغات، بتمويل من برامج المسؤولية المجتمعية لهذه الشركات. كما يمكن عقد شراكات مع الجمعيات الخيرية لتمويل أنشطة تدريبية للطلاب ذوي الدخل المحدود أو الأيتام، مما يعزز دور الجامعة في المجتمع. كما قال أحد المشاركين، يمكن للجمعيات الخيرية أن تتبنى مبادرة في تدريس بعض الطلاب الدوليين للعلوم العربية الشرعية، مما يفتح فرصًا جديدة لعقد شراكات في الجانب الاجتماعي. وتتيح الشراكات الاجتماعية أيضًا الفرصة للأفراد ورجال الأعمال للتعاون مع الجامعات، مما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة وزيادة إيراداتها. تعتقد هذه الدراسة أن مثل هذه المبادرات والشراكات يمكن أن تعزز إيرادات الجامعات وتنوع مصادر دخلها بشكل كبير.

النمط الثالث: معوقات الشراكات بين مؤسسات التعليم العالي والمنظمات الحكومية وغير الحكومية وسبل علاجها

المعوقات

أشار المشاركون إلى أن الشراكات بين الجامعات السعودية والمنظمات الربحية وغير الربحية لا تزال غير فعالة بالشكل المطلوب، وتحتاج إلى تفعيل أكبر لتصبح مصدر تمويل دائم لهذه المؤسسات التعليمية. وهناك عدد من المعوقات التي تحول دون تحقيق المزيد من الشراكات التمويلية، مما يتطلب بذل المزيد من الجهد في هذا المجال لتكون الشراكات مصدرًا أساسيًا لتمويل الجامعات السعودية. اتفق المشاركون على أن الشراكات في مؤسسات التعليم العالي لم تستغل بعد لتعزيز إيرادات الجامعات السعودية الحكومية. ويعتقد المشاركون أن السبب الرئيسي لذلك هو اعتماد الجامعات السعودية على التمويل الحكومي المضمون. ويعتقد المشاركون أن الوقت قد حان لإعادة تنظيم الشؤون المالية للجامعات والاهتمام بتنويع مصادر التمويل، بما في ذلك الشراكات. وخلص المشاركون إلى عدد من المعوقات التي تحد من دور الشراكات في تعزيز إيرادات مؤسسات التعليم العالي، ومن أبرزها:

- أسباب ثقافية وتاريخية: تعتمد الجامعات السعودية بشكل شبه كامل على التمويل الحكومي منذ تأسيس مؤسسات التعليم العالي في البلاد وحتى الآن. لذلك، تحتاج الجامعات إلى تغيير الثقافة المالية وتطوير المفاهيم المالية لتصبح أكثر استقلالية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- عدم وضوح التشريعات واللوائح: تفتقر مؤسسات التعليم العالي الحكومية إلى التشريعات واللوائح الواضحة التي تنظم طرق عقد الشراكات مع الجهات الأخرى، مما يعوق إمكانية تطوير شراكات فعالة.
- بعد الجامعات عن دراسة احتياجات سوق العمل: تفتقر الجامعات إلى تكوين علاقات قوية مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تلبية احتياجات سوق العمل بشكل فعال.
- أسباب متعلقة بالتسويق: يعتقد المشاركون أن هناك قصورًا كبيرًا في تسويق منتجات مؤسسات التعليم العالي، وأن الجوانب الإعلامية والتسويقية لا تزال دون التوقعات. هذا القصور يؤثر سلبًا في جلب الشراكات مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية، حيث تفضل العديد من الجهات التعاقد مع كليات غربية أقل مستوى من مؤسسات التعليم العالي المحلية، وذلك بسبب ضعف التسويق والإعلام والتواصل الفعال.

المقترحات

قدم المشاركون عددًا من المقترحات لتفعيل الشراكات بين مؤسسات التعليم العالي والمنظمات بشكل عام سواء كانت حكومية أو غير حكومية، ربحية أو غير ربحية:

- تطوير اللوائح والأنظمة المتعلقة بالشراكات: وضع تشريعات ولوائح واضحة تنظم الشراكات بين مؤسسات التعليم العالي والمنظمات المختلفة، مع تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل طرف، بما يضمن سهولة التدفقات المالية مع الحفاظ على مبادئ الحوكمة.
- إنشاء إدارة للشراكات المجتمعية في الجامعات: تفعيل الشراكة وتسويق برامج الجامعة.
- توجيه الدعوة للجمعيات الخيرية لدعم التعليم العالي: تقديم الخدمات المالية والعينية.
- تنظيم حملات توعية بأهمية الشراكة بين الجامعات والمجتمع: توجيه الأبحاث العلمية لخدمة متطلبات المجتمع المدني والقطاع الخاص.
- تصميم برامج تعليمية تدريبية تلبي احتياجات المجتمع وسوق العمل.
- تعزيز قنوات التواصل بين الجامعات والقطاع الخاص: تنفيذ مشاريع بحثية مشتركة تخدم رؤية المملكة ٢٠٣٠ والاستفادة من التجارب العالمية.
- تسويق فرص الشراكات البحثية والتعليمية والاستشارية: تسويقها لممثلي القطاعات الحكومية وغير الحكومية.
- تخصيص مجلس تنسيقي وإدارة وموظفين للمنظمات الربحية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- تقديم برامج تدريبية للموظفين: تطوير مهاراتهم في إدارة الشراكات.

مناقشة النتائج :

أشارت النتائج إلى أهمية تنويع مصادر التمويل لمؤسسات التعليم العالي في السعودية لتحقيق الاستدامة المالية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (البشر، ٢٠٢٣؛ الزهراني، ٢٠١٨؛ المنقاش، ٢٠١٨). وأظهرت الدراسة أن الجامعات الحكومية السعودية لم تستفد بعد من فرص تنويع مصادر التمويل من خلال الشراكات، إلا أن المشاركين يرون فرصًا كبيرة لتحسين الإيرادات عبر الشراكات التعليمية، التدريبية، البحثية، والاجتماعية والاستشارية. وجدت النتائج أن الجامعات الحكومية تمتلك فرصة كبيرة لتطوير شراكات في التعليم المستمر والتدريب، ويتطلب ذلك استثمارًا أكبر في تقديم دورات تدريبية مهنية قصيرة ومتوسطة الأجل بالتعاون مع القطاعين العام والخاص. توصلت الدراسة إلى أن الجامعات السعودية تتمتع بقدرات بحثية لم تستغل بعد بصورة ربحية، كما يمكن للجامعات عقد شراكات بحثية مع الجهات الحكومية والخاصة للاستفادة من المرافق والأبحاث مقابل عوائد مالية حسب تصورات عينة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (البشر، ٢٠٢٣؛ العقيلي والقحطاني، ٢٠١٩). الجامعات الحكومية تمتلك الإمكانيات لتقديم خدمات استشارية للجهات الحكومية والخاصة، مما يمكن أن يكون مصدرًا متنوعًا للإيرادات. وجدت الدراسة أن هناك عوائق للاستفادة من الشراكات في مؤسسات التعليم العالي يجب معالجتها، وتتفق مع ما توصل إليه (الأحمد، ٢٠١٥؛ القاسم والنويصر، ٢٠١٨؛ الحازمي والصانع، ٢٠٢٤).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الورقة العلمية بالتالي:

- وضع تشريعات ولوائح واضحة: تنظم الشراكات بين مؤسسات التعليم العالي والمنظمات المختلفة، مع تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل طرف.
- تعزيز مبادئ الإفصاح والشفافية في المعاملات المالية: بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، لتعزيز الثقة والارتياح لدى المنظمات في عقد الشراكات مع الجامعات.
- تسويق البرامج البحثية والتعليمية والتدريبية للجامعات السعودية: على المنظمات الحكومية وغير الحكومية بفاعلية أكبر.
- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال الشراكات: لتحسين آليات الشراكة وزيادة فعاليتها.
- تعزيز العلاقات العامة مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية: لمواكبة التغيرات في سوق العمل وتلبية احتياجاته.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- إنشاء إدارة مختصة بالشراكات في الجامعات السعودية: توظيف مختصين لديهم خبرة كبيرة في مجال التسويق للعمل في هذه الإدارات.
- إجراء دراسات نوعية: تستهدف معرفة أسباب إحجام المنظمات الأهلية عن عقد شراكات مع الجامعات السعودية، وتوفير فهم أعمق للعوائق الثقافية والإدارية التي تحول دون هذه الشراكات.
- إجراء دراسات حول كيفية تحسين وتفعيل الشراكات بين الجامعات السعودية والمنظمات المختلفة: سواء كانت حكومية أو غير حكومية، ربحية أو غير هادفة للربح، بما في ذلك تحليل ومقارنة التجارب الدولية واستطلاع آراء الجهات المعنية لتحديد أفضل الممارسات.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المراجع

البشر, سعود, الغدير, آل داوود, العنزي, & أويس. (٢٠٢٤). مصادر التمويل في الجامعات النخبوية في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا وأستراليا وكندا وطرق الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع, (١٠٦), ٨٩-١٠٣.

البشر, سعود. (٢٠٢٣). آليات تمويل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الجامعات المماثِلة في الولايات المتحدة. مجلة العلوم التربوية والانسانية, (٢٨), ١-١٤.

الحازمي, ر. غ. ب., ريم غازي بنيه, الصانع, & منى محمد علي. (٢٠٢٤). الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في بعض الدول وإمكانية الاستفادة منها بالمملكة العربية السعودية (دراسة مقارنة). المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية, ٨(٣٧), ١٦٥-٢٠٠.

الحربي، محمد بن محمد أحمد. (٢٠١٥). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجا. مجلة كلية التربية، مج٢٦, ع١٠٣ ، ١٤١ - ١٧٢. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/712132

الحواس، حمد خالد، والعصيمي، أحمد بن محمد بن أحمد (٢٠٢١). الدور المأمول من تعزيز العلاقة بين الجامعات والقطاع الخاص في ظل رؤية المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥ (٢).

خاطر، محمد إبراهيم (٢٠١٥). صيغ مقترحة للشراكة الإستراتيجية بين الجامعات المصرية والمؤسسات الإنتاجية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٥).

الرحيلي، محمد بن سليم الله بن رجاء الله. (٢٠١٩). بدائل تمويل الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في ضوء التغيرات الاقتصادية المعاصرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها . مجلة البحث العلمي في التربية. ع. ٢٠، ج. ٢، ٢٠١٩. ص ص. ١٣٧-١٨٣ تم استرجاعه من. search.shamaa.org

الرشيدي, غازي.(٢٠١٨). البحث النوعي في التربية. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. الكويت

رؤية المملكة ٢٠٣٠. (٢٠١٦). وثيقة الرؤية ٢٠٣٠ مسترد من: https://www.vision2030.gov.sa/ar/vision-2030/overview/

الزهرانى، على بن عبدالقادر عوضه. (٢٠١٩). معوقات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع٣٥ ، ٢٨٧ - ٣٤٠. مسترجع من

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

http://search.mandumah.com/Record/996865
السحيمات، منير خلف (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور المشاركة المجتمعية في تطوير التعليم العالي بناء على معايير الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية. (٢٥) ص ٤٥-٦٨.
السلمان, محمد. (١٩٩٩). التعليم في عهد الملك عبدالعزيز. دارة الملك عبدالعزيز, الرياض.
عبدالحسيب، جمال رجب محمد. (٢٠١٧). رؤية تربوية مقترحة لتفعيل عمادات خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعات السعودية للشراكة المجتمعية في ضوء بعض النماذج العالمية. مجلة التربية، ع١٧٥, ج٣ ، ٧٧٤ - ٨٣٠. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/905633
عبدالرازق، عبدالرازق عبدالكريم عبدالرازق. (٢٠٢٠). دور الشراكة المجتمعية في تمويل التعليم: تصور مقترح. أبحاث المؤتمر الدولي السادس: الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم - دراسات وتجارب، مج٤ ، ٤٥٠ - ٤٨٢. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1149890
عليا بنت علي العقيلي, & منيرة بنت عبد الله القحطاني. (٢٠١٩). التعليم العالي والمهني وتمويله في ألمانيا والمملكة العربية السعودية (دراسة مقارنة). مجلة العلوم التربوية و النفسية, ٣(١٧), ٥١-٣٠.
القاسم، ليلى حمد والنويصر، أسماء عبد العزيز. ٢٠١٢. الشراكة المجتمعية في تمويل برامج التعليم المستمر في الجامعات السعودية. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (٣٩)، ٢٥٠- ٢٦٦.
القضيبي، فوزية بنت محمد. (٢٠٢١). واقع تطبيق الشراكة المجتمعية بين جامعة القصيم ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص. مجلة كلية التربية في العلوم الإنسانية والأدبية، مج٢٧, ع٢ ، ١٥ - ٧٤. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1198927
المنقاش، س. (٢٠١٨). تنويع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود بالاستفادة من خبرة جامعة أكسفورد. مجلة الفنون والأدب والإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية. (٢٢)، ٢٠.
بن قصير, مشنان, & بركة. (٢٠٢١). أهمية الشراكة بين الجامعة و القطاع الإقتصادي: تجارب دولية ناجحة. المتقلى الوطني حول متطلبات تعزيز العلاقة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي
نصر، محمد يوسف مرسي. (٢٠١٨). تصور مقترح لتفعيل الشراكة المجتمعية بجامعة تبوك في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة ٢٠٣٠م . مجلة كلية التربية - جامعة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الأزهر. مج. ٣٧، ع. ١٧٨، ج. ٢، أبريل ٢٠١٨. ص ص. ٦٩٥-٧٤٤ تم استرجاعه من search.shamaa.org.

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (٢٠٢٣). نظام الجامعات. مسترجع من https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aafc00a3d801/1.

وزارة المالية. (٢٠٢٤). بيان الميزانية العامة للدولة للعام المالي ٢٠٢٤م. مسترجع من https://www.mof.gov.sa/budget/2024/Pages/Bud-A%202024%20F15.pdf

وزارة المعارف.(٢٠٠٣). موسوعة تاريخ التعليم في المملكة العربية السعودية في مائة عام. الطبعة الثانية. مطابع الوزارة.

يوسف، داليا، طه، دربالة، رقية عيد (٢٠١٩). الشراكة البحثية بين بعض الجامعات الأجنبية وقطاع الأعمال وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ص ١١٢-٣١٢.

Bingham, A. J. (2023). From data management to actionable findings: a five-phase process of qualitative data analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, *22*, 16094069231183620.

Harvard university. (2023). Harvard university financial statements. Retreved from https://finance.harvard.edu/files/fad/files/fy23_harvard_financial_report.pdf

Mgaiwa, S. J., & Poncian, J. (2016). Public–private partnership in higher education provision in Tanzania: implications for access to and quality of education. Bandung, 3(1), 1-21

The University of Melbourne.(2023).2023 Annual Report. Retrieved from https://about.unimelb.edu.au/strategy/annual-reports/2023-annual-report

University of Oxford.(2023).University of Oxford Financial Statements 2022/23. Retrieved fromhttps://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/Oxford_University_Financial_Statements_2022-23.pdf

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

University of Toronto.(2023).University of Toronto Financial Reports. Retreved fromhttps://finance.utoronto.ca/reports/financial/

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X