مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

# متطلبات الاستثمار الأمثل لموارد الجامعات وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م

إعداد

**أ. بشائر بنت ناصر بن راشد ظهير**
باحثة دكتوراة في الإدارة التربوية والتخطيط
كلية التربية – جامعة أم القرى
المملكة العربية السعودية
bashaer.nasser.th@gmail.com

**د/ ريم بنت ثابت بن محمد القحطاني**
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك
كلية التربية – بجامعة أم القرى
المملكة العربية السعودية
rtqhtan@uqu.edu.sa

المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥م

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

**المستخلص:**

هدفت الدراسة إلى تحديد المتطلبات الأساسية لتحسين استثمار موارد الجامعات السعودية بما يتماشى مع رؤية السعودية ٢٠٣٠م، ومعالجة الحاجة الوطنية المتزايدة للاستدامة المالية، وتنويع مصادر الدخل، وتعزيز الكفاءة المؤسسية. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أجرت الدراسة مراجعة شاملة للأدبيات المحلية والدولية، والوثائق الرسمية لرؤية ٢٠٣٠م، وقانون الجامعات الجديد لتحليل المفاهيم والمتطلبات والتحديات المتعلقة باستثمار موارد الجامعات. تكشف النتائج أن الاستثمار الفعال يعتمد على إنشاء أطر تشريعية وحوكمة واضحة، وتعزيز القدرات المالية والإدارية، وتنويع مصادر التمويل مثل الأوقاف والشراكات الصناعية، وتعزيز التحول الرقمي، وتشجيع تسويق البحوث ونظم الابتكار، في حين تشمل التحديات القيود البيروقراطية، وخبرة الاستثمار المحدودة، وضعف الحوكمة، وعدم كفاية التعاون مع القطاع الخاص.

***الكلمات المفتاحية:*** *استثمار موارد الجامعات، الجامعات السعودية، رؤية ٢٠٣٠م، الاستدامة المالية، الحوكمة، تنويع التمويل، تطوير التعليم العالي.*

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

**Abstract**:

The study aimed to identify the fundamental requirements for improving investment in Saudi universities' resources in accordance with the Saudi Vision 2030, responding to the growing national need for financial sustainability, diversification of income sources, and strengthening of institutional effectiveness. Adopting a descriptive and analytical approach, the study conducted a comprehensive review of local and international literature, official Vision 2030 documents, and new laws on universities to analyze the concepts, requirements, and challenges of investment in university resources. The results reflect the effectiveness of investments in establishing clear legislative and governance frameworks, strengthening financial and administrative capacities, diversifying funding sources through WAQFs and industrial partnerships, improving digital transformation, and promoting the valorization of research and innovation systems. In return, challenges include bureaucratic contradictions, limited investment experience, insufficient governance and inadequate collaboration with the private sector.

***Key Words:*** *Investing in university resources, Saudi universities, Vision 2030, financial sustainability, governance, diversification of funding, development of higher education.*

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

**المقدمة**

يمثّل إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، إطارًا طموحًا يُعيد ملامح المستقبل هادفًا إلى بناء اقتصاد مزدهر ووطن طموح ومجتمع حيوي. وفي صلب هذا التحوّل الوطني الاستراتيجي برز دور الجامعات السعودية إذ أُسند إليها مسؤولية متزايدة لتحقيق مستهدفاتة. مما يستلزم تنويع مصادر التمويل وتقليل الاعتماد على الدعم الحكومي. واستجابة لذلك؛ أصدرت وزارة التعليم "نظام الجامعات الجديد" الذي منح الجامعات استقلالية مالية وإدارية، وساعدها على استثمار مواردها الذاتية وتأسيس شركات استثمارية، وإعادة هيكلة البرامج الأكاديمية لتواكب متطلبات النهضة والتنمية واحتياجات سوق العمل وتساهم في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠م. ويُعد هذا النظام خطوة استراتيجية متقدمة نحو تعزيز كفاءة إدارة الموارد وتخفيض التكاليف التشغيلية على المدى البعيد.

ويمثل الاستثمار في موارد التعليم العالي أمر بالغ الأهمية وأساسيًا من أجل إيرادات مبتكرة، والعمل على تعزيز الموارد البشرية والمادية، وترسيخ الاستقلال الإداري وكذلك المادي. وتشير الأبحاث إلى عدد من الأبعاد التي تساهم بدورها في هذه التحسينات، وأبرزها يمكن في دور السياسات الحكومية، ونماذج الحوكمة الجامعية، واستراتيجيات الإدارة المالية الفاعلة. كدراسة (Hai & Ngoc, 2022) التي أكدت على أن الحكومة تؤدي دورًا محوريًا في إعادة تشكيل مشهد الموارد في التعليم العالي، من حيث، تركز الجهود الحكومية الكبيرة على انتقال الجامعات الحكومية نحو الاستقلال المالي، بما يتيح لها تنويع تمويل البحث عبر قنوات متعددة، تشمل التعاون العام، والشراكات مع القطاع الخاص، والمؤسسات المالية. ويتماشى ذلك كما ذكر (Liu et al., 2020) مع الاتجاهات العالمية التي تشجّع مؤسسات التعليم العالي على إنشاء نماذج تمويل متنوعة للتخفيف من تحديات تراجع التمويل العام وتعزيز قدرتها التنافسية.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

علاوة على ذلك، قد تُيسّر هياكل الحوكمة داخل التعليم العالي أو تُعيق الاستثمار في الموارد والابتكار. حيث أكد (You et al., 2024) أن آليات الحوكمة الفعّالة يمكن أن تمكّن المؤسسات من تحسين قدراتها البحثية والابتكار استجابةً للاحتياجات الوطنية. وويوازي ذلك ما أظهرته نتائج (Sziegat, 2022) المتعلقة بإعادة هيكلة الحوكمة في الجامعات الألمانية، حيث تعزّز مبادرات مثل «استراتيجية التميّز» الفاعلية التنظيمية والاستدامة. وتبيّن هذه التغييرات أن الحوكمة الشفافة يمكن أن تؤثر بصورة ملموسة في الصحة المالية والقدرات المؤسسية، مما يقود إلى تحسين العروض التعليمية والمخرجات البحثية.

ومن الأبعاد الحاسمة أيضًا العلاقة بين التمويل والتميّز المؤسسي. وهو ما أكدت علية دراسة (Boeren, 2023) التي أوضحت أنه رغم الضغوط على الجامعات لاستقطاب تمويل بحثي، فإن الارتباط بين الدخل البحثي والتميّز معقّد ودقيق. في حين ذكر (Hong, 2023) بأن الاستدامة المالية والتميّز تتطلّب إدارة مالية شاملة تستند إلى التخطيط الاستراتيجي، والتخصيص الفعّال للموارد، ومقاربات مبتكرة لإدارة التكاليف. كما بين (Adeusi et al., 2024) على أن تنعكس الحاجة إلى استراتيجية مالية مبتكرة في دراسات تُبرز أن الشفافية المالية عنصر أساسي في ترسيخ الثقة وتعزيز المساءلة المؤسسية.

كما تبرز الشراكات عبر التعاون بين القطاعين العام والخاص بوصفها وسيلة فعّالة لتعزيز الاستقلال المالي ودفع الابتكار داخل التعليم العالي. حيث أشار (Rwakijuma & Lunyolo, 2023) على أن الشراكات بين القطاعين يمكن أن تُحسّن تعبئة الموارد لتطوير البنية التحتية والمبادرات البحثية. وتمثّل هذه الشراكات مثالًا على كيفية مزج الموارد العامة والخاصة لتخفيف الأعباء المالية مع تعزيز بيئة تعليمية مبتكرة.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

وتأسيًا مما سبق يمكن القول أن حاجة مؤسسات التعليم العالي بالجامعات السعودية إلى تنمية قنوات إيراد مبتكرة، وتطوير قواعد مواردها، وتحقيق الاستقلال، ترتبط ارتباطًا وثيقًا بحوكمة فعّالة، والدور الاستراتيجي للسياسات الحكومية، وأطرٍ قوية للإدارة المالية. كما أن تعزيز التعاون بين القطاعات يهيئ مشهدًا تعليميًا أكثر ديناميكية تُعطى فيه الأولوية لجودة التعليم وإتاحة الوصول إليه. وهذا بدورة يسهم في الاستثمار الأمثل لموارد الجامعات السعودية وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.

**مشكلة وتساؤلات البحث:**

في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، يُتوقَّع من الجامعات السعودية أن تقوم بدور محوري في دفع التحوّل نحو اقتصاد قائم على المعرفة. حيث تؤكد هذه الرؤية الاستدامة المالية والابتكار وتنويع مصادر الدخل عبر جميع القطاعات، بما في ذلك التعليم العالي. وعلى الرغم من هذا التوجه الاستراتيجي، ما تزال جامعات سعودية عديدة تعتمد اعتمادًا كبيرًا على التمويل الحكومي بوصفه مصدرها الرئيس للإيرادات. وغالبًا ما تفتقر نماذجها المالية إلى آليات استثمارية متنوعة يمكن أن تعزّز الكفاءة المؤسسية والاستقلالية. ويقيّد هذا الاعتماد قدرة الجامعات على توسيع أنشطة البحث والابتكار وخدمة المجتمع، مما يحد من إسهامها في تحقيق أهداف التنمية الوطنية. وعلى الرغم من أن نظام الجامعات الجديد (٢٠١٩) يمنح الجامعات استقلالًا إداريًا وماليًا أكبر، فإن التطبيق العملي لاستراتيجيات الاستثمار ما يزال ضعيفًا. فقد أعاقت التحديات المؤسسية — مثل نقص الخبرة الاستثمارية، وصلابة الأنظمة البيروقراطية، وغياب إطار حوكمة موحّد — قدرة الجامعات على تحسين توظيف مواردها البشرية والمالية والمادية. إضافةً إلى ذلك، لم تطوّر جامعات كثيرة بعدُ استراتيجيات شاملة لإدارة الأوقاف، أو تسويق المخرجات البحثية، أو تأسيس شراكات منتجة مع القطاع الخاص. وهذا ما أكدت علية العديد من الدراسات كدراسة الجهني، (٢٠٢٢) التي ترى أن معظم الجامعات السعودية لا تزال تعتمد اعتمادًا كبيرًا على التمويل الحكومي، ما يفرض تحديًا

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

على تحقيق الاستقلال المالي والاستدامة طويلة الأجل. ومن ثمّ بات سؤال كيفية الاستثمار بكفاءة في الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة داخل الجامعات قضية وطنية ملحّة. ودراسة الطيار والحواس (٢٠٢٤)، التي أكدت على أن كثيرًا ما تعمل لجان الاستثمار داخل الجامعات من دون اتجاه استراتيجي واضح أو أطر قانونية كافية، ما يؤدي إلى ضعف استثمار الأصول، وفوات فرص الشراكة، وغياب عام للعقلية الريادية لدى القيادات الجامعية. ودراسة المسعودي (٢٠٢٥) التي تؤكد حاجة الجامعات إلى تبنّي نموذج حوكمة شمولي يدمج بين التخطيط المالي، وتسويق المخرجات البحثية، وبناء الشراكات المجتمعية. من شأن هذا النهج مواءمة ممارسات الاستثمار الجامعي مع مبادئ الكفاءة والمساءلة والابتكار التي تنشدها رؤية ٢٠٣٠م. ودراسة المطيري (٢٠٢٢) التي وجدت أن الاستثمار في البحث العلمي ونقل التقنية يمكن أن يشكّل آلية تمويل مستدامة، لا سيما عند تأسيس الجامعات لحاضنات ومراكز ابتكار، وأوقاف بحثية، وشركات ناشئة منبثقة عن الجامعة لتسويق المخرجات البحثية. وعليه يتبلور السؤال الرئيسي: ما متطلبات الاستثمار الأمثل لموارد الجامعات وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م؟

١. مامفهوم استثمار موارد الجامعات؟
٢. مامتطلبات استثمار موارد الجامعات السعودية وفقًا لرؤية المملكة ٢٠٣٠م؟
٣. ما التحديات التي تواجه استثمار موارد الجامعات السعودية؟

**أهداف البحث:**

الهدف الرئيسي: التعرف على أهم متطلبات الاستثمار الأمثل لموارد الجامعات السعودية وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.

وتتفرع منه الأهداف التالية:

١. التعرف على مفهوم استثمار موارد الجامعات.
٢. التعرف على متطلبات استثمار موارد الجامعات السعودية.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

٣. التعرف على التحديات التي تواجه استثمار موارد الجامعات السعودية.

**أهمية البحث:**

١. يأتي هذا البحث استجابة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م والتي من بين أهدافها حصول خمس جامعات على أفضل مئتي جامعة على مستوي العالم، وتقدمها في التصنيفات العالمية.

٢. تلبية لتوجيهات نظام الجامعات الجديد فيما يتعلق بالبحث عن مصادر تمويلية جديدة.

٣. تنبع أهمية الدراسة من تركيزها على قضية تتماشى مع توجه المملكة العربية السعودية نحو تقليل الاعتماد على الدعم الحكومي لمؤسسات التعليم العالي.

٤. تسعى الدارسة لسد فجوة معرفية في مجال كفاءة الاستثمار في الجامعات السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠م، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تسهم في تعميق الفهم بهذا المجال.

**منهجية البحث:**

اعتمدت الورقة البحثية الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتمد هذا المنهج –بشكله النظري– على مسح شامل للأدبيات التربوية العربية والأجنبية – لتحليل الدراسات التي تناولت الاستثمارات، بالإضافة إلي مراجعة وثائقية (وثائق رسمية رؤية المملكة ٢٠٣٠م، ووثيقة نظام الجامعات الجديد) برنامج تنمية القدرات البشرية ومواقع وزارة التعليم.

**مصطلحات البحث:**

**الاستثمار الجامعي:** هي العملية التي توظّف من خلالها الجامعات مواردها وأصولها وقدراتها لتوليد الدخل، وتنويع مصادر تمويل التعليم العالي، وتحقيق التنمية المستدامة. ويشمل ذلك الإدارة الاستراتيجية للموارد المالية والمادية والبشرية من أجل تعزيز

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

إسهامات الجامعات الاقتصادية والاجتماعية إلى ما يتجاوز الأدوار التعليمية التقليدية. (السهيمي، ٢٠٢٤)

**ويعرف الاستثمار الجامعي اجرائيًا:** بأنه استراتيجية تحويل الجامعات إلى مؤسسات مستدامة ماليًا، تسهم بفعالية في تحقيق أهدافها والأهداف التنموية الوطنية.

**الجامعات السعودية:** "مؤسسات تعليمية عامة ذات شخصية اعتبارية مستقلة ماليًا وإداريًا، تعمل على هدي الشريعة الإسلامية وتهدف إلى توفير التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع. تنفذ الجامعات السياسة التعليمية للمملكة بعد المرحلة الثانوية، وتطرح برامج متنوعة لمنح درجات علمية مختلفة مثل البكالوريوس والماجستير والدكتوراه، وتتكون من كليات ومعاهد ومراكز وأقسام علمية" (وزارة التعليم، ٢٠٢٥: ١).

**رؤية ٢٠٣٠م:** هي خارطة طريق طموحة طويل المدى تهدف إلى تحويل اقتصاد الدولة ومجتمعها ومؤسساتها بحلول عام ٢٠٣٠م. وتستند إلى مكامن القوة الذاتية للمملكة — مكانتها كقلب العالمين العربي والإسلامي، وموقعها الجغرافي الاستراتيجي الذي يصل آسيا بأوروبا وإفريقيا، ومواردها الطبيعية والبشرية الهائلة — وتسعى إلى تقليل الاعتماد على النفط، وتنويع الاقتصاد، والارتقاء بجودة حياة المواطنين، وخلق فرص جديدة للنمو والابتكار والقدرة التنافسية العالمية. مرتكزة على محاور رئيسية هي" مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، وطن طموح".

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أ. الإطار النظري

**أولًا: مفهوم استثمار موارد الجامعات**

يشير استثمار موارد الجامعة إلى الاستخدام الاستراتيجي لأصولها المالية والبشرية والمادية والمعرفية من أجل تحقيق الاستدامة التعليمية والبحثية والتنموية. وهو عملية توظّف من خلالها الجامعات مواردها المتاحة — مثل الأوقاف، والمرافق، والخبرات، ومخرجات البحث — لتوليد عوائد مالية، وتعزيز الكفاءة المؤسسية، ودعم الأهداف التنموية الوطنية.

ووفقًا لـ الجهني(2022) ، يمثّل الاستثمار في موارد الجامعة انتقالًا من الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي إلى نماذج تمويل متنوّعة تشمل الأوقاف، والرسوم الدراسية، والخدمات الاستشارية، والشراكات مع القطاع الخاص. في حين يعرّف الطيار والحواس (2024) هذا الاستثمار بأنه جهدٌ منظّم لتفعيل الآليات المالية والإدارية — مثل لجان الاستثمار وصناديق الجامعة — بما يضمن إدارة الموارد ضمن إطار من الحوكمة والشفافية والمساءلة. ومن منظور آخر.

ويرى المسعودي (2025) أن الاستثمار الجامعي عملية تنموية متكاملة تهدف إلى تعظيم الاستفادة من الموارد لتحقيق الاستدامة المؤسسية اتساقًا مع رؤية السعودية ٢٠٣٠م .وعليه يمكن القول أن استثمار موارد الجامعة يجمع بين الأهداف الاقتصادية والتعليمية معًا، رابطًا بين الاستقلال المالي وإنتاج المعرفة والابتكار والشراكة المجتمعية. وهو يضع الجامعات ليس بوصفها كيانات أكاديمية فحسب، بل بوصفها **مؤسسات منتِجة قائمة على المعرفة** تسهم في تحقيق الرؤية الوطنية (الماجد، ٢٠١٨؛ الزهراني، ٢٠٢١؛ الغامدي، ٢٠٢٢).

وخلاصة القول، يقوم الاستثمار الفعّال في موارد الجامعات على نماذج تخصيص استراتيجية، وآليات تمويل استجابية، وفهمٍ لكفاءات المؤسسة. وتسهم هذه الجوانب

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

مجتمعةً في تمكين مؤسسات التعليم من تعزيز رسالتها ودفع عجلة الابتكار داخل المشهد التعليمي.

**ثانيًا: متطلبات استثمار موارد الجامعات السعودية**

يمثّل استثمار موارد الجامعات في المملكة ركيزة استراتيجية لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠م وبرنامج تنمية القدرات البشرية ونظام الجامعات الجديد. واستنادًا إلى الدراسات المُراجَعة، تتضمن متطلبات الاستثمار الناجح أبعادًا تشريعية وإدارية ومالية وبشرية وتقنية وشراكات. وتتآزر هذه المتطلبات لتشكّل إطارًا يمكّن الجامعات من الانتقال من مؤسسات تعتمد على الدولة إلى كيانات منتِجة ومكتفية ذاتيًا وقادرة على المنافسة عالميًا. وتتمثل متطلبات الاستثمار في الجامعات السعودية فيما يلي:

١. إنشاء الأطر التشريعية والحَوْكَميّة

متطلبٌ أساسي للاستثمار الجامعي الفعّال هو وضع أطر تشريعية وتنظيمية وحوكمية واضحة. تحدد هذه الأطر الحدود القانونية للأنشطة الاستثمارية، وتحمي الأصول المؤسسية، وتضمن الشفافية والمساءلة. حيث أكّد الطيار والحواس (٢٠٢٤) أن تفعيل لجان الاستثمار في ظل اللوائح المالية الجديدة يستلزم أن تُنشئ الجامعات تشريعات وأنظمة داخلية خاصة لتنظيم عمليات الاستثمار، والإشراف على الإدارة المالية، وضمان المواءمة مع الأهداف الوطنية. كما شدّدا على أهمية تبسيط الإجراءات الإدارية لتعزيز كفاءة الاستثمار. وبالمثل، كما ربط المسعودي (٢٠٢٥) كفاءة الاستثمار بتطبيق مبادئ الحوكمة، بما يشمل الشفافية والمساءلة والنزاهة المؤسسية، معتبرًا أن الحوكمة تولّد الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة.

٢. بناء القدرات المالية والإدارية

يتعيّن على الجامعات تطوير القدرات الإدارية والمالية لإدارة الاستثمارات بكفاءة. يشمل ذلك تدريب الموظفين على الإدارة المالية، وإنشاء وحدات استثمار متخصصة، واعتماد أنظمة مالية حديثة. وبحسب السُهيمي (٢٠٢٤)، يتطلب تطوير الاستثمار

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

الجامعي في السعودية إطارًا تصوّريًا يجمع بين الاستقلالية المؤسسية والإدارة المالية الاحترافية لتنويع مصادر التمويل وتحقيق التنمية المستدامة. وبالمثل، أشار الجهني (٢٠٢٢) إلى أن الجامعات ينبغي أن تنتقل تدريجيًا من الاعتماد على التمويل الحكومي إلى التمويل البديل والمتنوّع مثل الأوقاف والرسوم الدراسية والشراكات مع القطاع الخاص. ويُعدّ التمكين الإداري — بمنح الجامعات صلاحية إدارة موازناتها واستثماراتها — أمرًا حاسمًا لتطبيق هذه الإصلاحات.

٣. تنويع مصادر التمويل

يُعدّ تنويع مصادر الدخل متطلبًا رئيسًا لضمان الاستدامة المالية. وقد اقترح (الجهني،٢٠٢٢؛ وعقبة، ٢٠٢١) عدة آليات تمويل للجامعات السعودية، منها:

- تأسيس الأوقاف الجامعية وصناديق الاستثمار.
- إنشاء برامج التعليم المفتوح والمستمر المولِّدة للإيرادات.
- تسويق البحث العلمي وتقديم الخدمات الاستشارية.
- تشجيع مشاركة القطاع الخاص من خلال مشاريع مشتركة.
- فرض رسوم دراسية اسمية لبعض البرامج.

وتهدف هذه الإجراءات إلى تقليل الاعتماد على التمويل العام وترسيخ ثقافة التمويل الذاتي وفقًا لأفضل الممارسات العالمية.

٤. تنمية رأس المال البشري

يعتمد نجاح الاستثمار بدرجة كبيرة على توافر موارد بشرية مؤهلة ومدرّبة قادرة على إدارة عمليات استثمارية معقّدة. حيث حدّد الطيار والحواس (٢٠٢٤) تدريب الكوادر عاملًا رئيسًا في تفعيل الاستثمار الجامعي، مع إبراز الحاجة إلى تطوير مهني في التخطيط المالي وإدارة الشراكات. كما شدّد المسعودي (٢٠٢٥) على تمكين القيادات الأكاديمية لاتخاذ قرارات مستنيرة وتشجيع القيادة الريادية التي تعزّز الابتكار وإدارة المخاطر في الاستثمار الجامعي.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

٥. البنية التحتية والتحول التقني

تُعدّ البنية التحتية الحديثة والتحول الرقمي من المُمكّنات الحيوية للاستثمار في الجامعات. حيث بين (Brdesee, 2021) إلى التحول الرقمي يسهم بدورة في تعزيز كفاءة الإنفاق بالإضافة إلى الكفاءة التنظيمية، مما يمكن من التوظيف الأفضل والأمثل للموارد البشرية والمالية. كما أكد على أن نظم الحوكمة الإلكترونية والأتمتة وتحليلات البيانات تسهم في تعزيز قدرة الجامعات على إدارة المحافظ الاستثمارية بفعالية. بالإضافة إلى أن إنشاء حاضنات الابتكار والمنتزهات البحثية والحُرُم البحثية الذكية يسهم في توفير أصول ملموسة قابلة للتوظيف الاستثماري .

٦. البحث وتَسليع المعرفة

يتعيّن على الجامعات الاستثمار في البحث العلمي وتحويله إلى منتجات وخدمات قابلة للتسويق. واقترح المطيري (٢٠٢٢) تفعيل الاستثمار في البحث العلمي عبر ربط الجامعات بشركاء الصناعة، وتطوير العقود البحثية، وتهيئة منظومة ابتكار متكاملة. وبالمثل، بينما يرى الغامدي (٢٠٢٢) أن فلسفة «الجامعة المنتجة» تستلزم تحويل المخرجات الفكرية إلى عوائد مالية من خلال براءات الاختراع والكراسي البحثية والتعاون الدولي.

٧. الشراكات الاستراتيجية والانخراط المجتمعي

حيث متطلبٌ آخر بالغ الأهمية هو تطوير شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص والجهات الحكومية والمؤسسات الدولية. فقد شدّد السُهيمي (٢٠٢٤) على أن الشراكات تعزّز توظيف الموارد والابتكار، فيما أوضح الزهراني (٢٠٢١) أن الجامعات الناشئة ينبغي أن تتعاون مع الصناعة لتجاوز التحديات المالية والهيكلية. وتدعم الشراكات التدريب والبحث التطبيقي ونقل المعرفة بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل السعودي وتوجّه رؤية ٢٠٣٠ لتنمية القدرات البشرية.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

٨. الاتساق مع رؤية ٢٠٣٠ ونظام الجامعات الجديد

تربط جميع الدراسات الاستثمار الجامعي برؤية ٢٠٣٠ ونظام الجامعات الجديد (٢٠١٩)، اللذين يمنحان الجامعات استقلالية ومرونة مالية أكبر. وأكّد (المسعودي، ٢٠٢٥؛ الجهني،٢٠٢٢) بأن النظام الجديد يمكّن الجامعات من تأسيس شركات استثمارية وتنويع الدخل وتحقيق الاستدامة، على نحو ينسجم مع أولويات التحول الوطني مثل الابتكار وريادة الأعمال والقدرة التنافسية العالمية.

٩. الكفاءة والاستدامة المرتكزتان على الحوكمة

لا يقتصر الاستثمار الجامعي على التمويل فحسب، بل يتعلق أيضًا بالكفاءة المؤسسية والاستدامة. ويوضح المسعودي (٢٠٢٥) أن الكفاءة تعتمد على تبنّي نظم تقييم أداء قائمة على الحوكمة تضمن المساءلة وصنع القرار بشفافية. وأشار (Brdesee, ٢٠٢١) إلى أن الرقابة الرقمية وأطر كفاءة الإنفاق — مثل مركز كفاءة الإنفاق في المملكة — تساعد على الحد من الهدر وتعظيم استخدام الموارد المالية في مؤسسات التعليم العالي.

**رابعًا: التحديات التي تواجه استثمار موارد الجامعات السعودية**

يمثّل استثمار موارد الجامعات السعودية هدفًا وطنيًا استراتيجيًا يهدف إلى تعزيز الاستدامة المالية والتنافسية الأكاديمية والاتساق مع رؤية ٢٠٣٠م وبرنامج تنمية القدرات البشرية. ومع ذلك، وعلى الرغم من تنامي الاهتمام بالاستثمار الجامعي، تُظهر دراسات متعددة أن الجامعات السعودية تواجه تحديات هيكلية ومالية وإدارية وثقافية تعيق التحقيق الكامل لأهداف الاستثمار. ومن أهم تلك التحديات:

**١- الاعتماد على التمويل الحكومي وضعف الاستقلالية المالية**

يكمن تحدٍّ رئيس في الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي بوصفه المصدر المالي الأساسي للجامعات. وتشير دراسات (الجهني، ٢٠٢٢؛ عقبة، ٢٠٢١) إلى أن نموذج التمويل العام القائم يحدّ من قدرة الجامعات على تنويع مصادر الدخل وتطوير

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

آليات التمويل الذاتي. وعلى الرغم من أن نظام الجامعات الجديد (٢٠١٩) يمنح استقلالية مالية وإدارية، فإن كثيرًا من المؤسسات ما تزال تفتقر إلى القدرة على تفعيلها بفعالية. فالانتقال من الاعتمادية على الدولة إلى الاستقلال المالي يتطلب مهارات تنظيمية وإدارية جديدة لم تتطور بعد بصورة كافية. «يصعب الاستمرار في الاعتماد على نموذج تمويل حكومي أحادي... لقد أصبح تنويع مصادر التمويل ضرورة ملحّة.» (الجهني، ٢٠٢٢، ٦٢٧)

**٢- القيود البيروقراطية والتنظيمية**

تُبرز دراسات عدة، منها (الطيار والحواس، ٢٠٢٤؛ المسعودي، ٢٠٢٥)، تعقّد الإجراءات البيروقراطية وضعف الحوكمة المؤسسية بوصفهما عائقين أمام الاستثمار الفعّال. فكثيرًا ما تكون الإجراءات الإدارية مطوّلة، واللوائح غير واضحة، وصنع القرار مركزيًا. وتقلّص هذه العوامل وقدرة الجامعات على الاستجابة السريعة لفرص الاستثمار.

**٣- ضعف الحوكمة وغياب التخطيط الاستراتيجي**

يمثل غياب نظام حوكمة شامل لإدارة الاستثمارات عائقًا مستمرًا آخر. يشير المسعودي (٢٠٢٥) إلى أن العديد من الجامعات تفتقر إلى سياسات داخلية لمتابعة الأداء وتقييم المخاطر وضمان الشفافية. وفي ظل غياب أطر الحوكمة، كثيرًا ما تكون قرارات الاستثمار ظرفية ولا تتسق مع الاستراتيجيات المؤسسية طويلة المدى. وبالمثل، يلاحظ السهيمي (٢٠٢٤) أن ضعف التنسيق بين مجالس الجامعات ولجان الاستثمار والأقسام الأكاديمية يؤدي إلى جهود مجزأة تحدّ من الأثر الاستراتيجي لمبادرات الاستثمار.

**٤- محدودية القدرات البشرية والإدارية**

يتطلب الاستثمار الفعّال موارد بشرية ماهرة لديها خبرات في المالية والإدارة وريادة الأعمال — وهي مهارات غالبًا ما تكون نادرة في الجامعات السعودية. وقد وجد الطيار والحواس (٢٠٢٤) أن نقص الكوادر الإدارية المدرّبة أحد العوائق الرئيسة أمام تفعيل

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

لجان الاستثمار. وبالمثل، يؤكد الزهراني (٢٠٢١) أن الجامعات الناشئة خصوصًا تعاني من ضعف القيادة وقلة الخبرة في إدارة نماذج «الجامعة المنتجة»، ما يفضي إلى انخفاض الكفاءة وسوء تنفيذ خطط الاستثمار.

**٥- المقاومة الثقافية والمؤسسية للتغيير**

إن تحويل الجامعات إلى مؤسسات ريادية ذات توجه استثماري يتحدى تقاليد راسخة ترى الجامعة كيانًا تعليميًا محضًا لا اقتصاديًا. وقد لاحظ (الغامدي، ٢٠٢٢؛ الزهراني، ٢٠٢١) أن العديد من أعضاء هيئة التدريس والإداريين يقاومون أنشطة «التجارية» خشية المساس بالنزاهة الأكاديمية. تؤدي هذه المقاومة الثقافية إلى إبطاء تطبيق فلسفة «الجامعة المنتجة» وتؤثر في تبنّي نماذج تمويل مبتكرة.

**٦- ضعف الشراكات مع القطاع الخاص**

تتمثل تحديات أخرى في محدودية التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص. فعلى الرغم من التشجيع الحكومي، تظل الشراكات محدودة وقصيرة الأجل في الغالب. ويُبرز (السهيمي، ٢٠٢٤؛ الجهني، ٢٠٢٢) بأن الجامعات تواجه صعوبة في جذب المستثمرين بسبب ضعف التسويق وغياب الثقة ومحدودية الفهم لكيفية ترجمة البحث الأكاديمي إلى منافع اقتصادية ملموسة. ويقلّ هذا الضعف في الارتباط بين الجامعة والصناعة من فرص تسويق البحوث والتدريب التعاوني وتمويل الابتكار.

**٧- قصور في تسويق البحث العلمي**

وفق المطيري (٢٠٢٢)، تواجه الجامعات السعودية انخفاضًا في مستويات «تسليع» مخرجات البحث والاستثمار المبني على الابتكار. فبالرغم من الإنفاق الحكومي الكبير على البحث، يبقى جزء كبير من المخرجات نظريًا ومنفصلًا عن حاجات السوق. كما يمنع غياب مكاتب نقل التقنية وضعف إدارة البراءات ومحدودية التعاون مع المراكز البحثية العالمية الجامعات من تحويل المخرجات العلمية إلى عوائد مالية.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

**٨- محدودية البنية التحتية والجاهزية الرقمية**

يُعدّ التحول الرقمي شرطًا محوريًا للاستفادة الكفؤة من الموارد، لكن العديد من الجامعات لم تعتمد بعد نظم الحوكمة الإلكترونية المتكاملة أو منصات الاستثمار الرقمية. وقد وجد (Brdesee, ٢٠٢١ ) أنه رغم أن التحول الرقمي يعزز كفاءة الإنفاق والإنتاجية، فإن مؤسسات كثيرة تفتقر إلى البنية التقنية والكوادر الماهرة اللازمة للتطبيق الفعال. كما أن الفجوة الرقمية بين الجامعات الكبرى والناشئة تُوسّع فجوة الأداء الاستثماري.

**٩- التقلبات الاقتصادية وعدم يقين التمويل**

تعمل الجامعات السعودية ضمن اقتصاد ما يزال متأثرًا بتقلبات الإيرادات النفطية. وقد أشار (عقبة، ٢٠٢١؛ أمينة، الدمخ ٢٠٢٠) إلى أن التقلب الاقتصادي يمكن أن يؤثر في المخصصات الحكومية ومساهمات المانحين، ما يصعّب التخطيط طويل الأجل. ويثني هذا عدم اليقين الجامعات عن خوض مشروعات استثمارية عالية المخاطر ويعقّد التنبؤ الاستراتيجي.

**١٠- ضعف أنظمة الأوقاف والاستثمارات الوقفية**

تُظهر دراسات مثل(Musa et al., 2021) أن برامج الوقف في التعليم العالي ما تزال أقل تطورًا. فعلى الرغم من الإمكانات العالية للتمويل الوقفي، تفتقر معظم الجامعات السعودية إلى أنظمة مُحكمة لإدارة هذه الصناديق وتسويقها وتنميتها. كما يحدّ ضعف الوعي العام وعدم كفاية الدعم القانوني من فاعليتها كمورد مالي مستدام.

**١١- نقص التعاون الدولي والمقارنة المعيارية**

يؤكد كل من (الغامدي، ٢٠٢٢؛ المطيري، ٢٠٢٢) حاجة الجامعات السعودية إلى شراكات دولية أقوى للاستفادة من نماذج الاستثمار العالمية مثل الأوقاف والشركات المنبثقة ومجمّعات الابتكار. ويحدّ انخفاض عدد الاتفاقيات النشطة مع المؤسسات العالمية من الوصول إلى الخبرات ونقل التقنية وآليات التمويل الدولي.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

**ب. الدراسات السابقة:**

يتناول هذا الجزء عدد من الدراسات السابقة العربية، والتي تم ترتيبها تصاعديًا من الأقدم إلى الأحدث:

هدفت دراسة الماجد (٢٠١٨) إلى تصميم إطار مقترح لبدائل التمويل في الجامعات السعودية يتسق مع فلسفة الجامعة المنتجة. واستخدمت المنهجين الوصفي المسحي والوثائقي، وطبّقت استبانتين على ٥٠٣ من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات سعودية كبرى. وأظهرت النتائج أن تمويل الجامعات يعاني معوقات إدارية ومالية، لا سيما الاعتماد المفرط على الدعم الحكومي، كما بينت أن المتطلبات الإدارية لتحسين تمويل الجامعات تحظى بأهمية عالية. وأوصت بإعادة هيكلة منظومة التمويل الحالية عبر رفع الكفاءة الإدارية وتطوير المشاريع الاستثمارية، وتعزيز الأوقاف الجامعية والشراكات مع القطاع الخاص بوصفها مصادر مستدامة للإيرادات.

وهدفت دراسة الزهراني (٢٠٢١) إلى اقتراح نموذج لتجاوز التحديات التي تحول دون تحوّل الجامعات السعودية الناشئة إلى مؤسسات منتجة. واعتمدت المنهج الوصفي المسحي مستهدفةً ٤٠ مشاركًا من الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس. وكشفت النتائج أن أبرز التحديات تتعلق بـ«البيئة الخارجية» و«البحث العلمي»، وكلاهما بدرجة حدّة مرتفعة، كما أظهرت أن مشكلات «الإدارة والتشريعات» تحدّ أكثر من المبادرات الاستثمارية. وأوصت الدراسة ببناء استراتيجية واضحة للجامعة المنتجة مدعومة بأطر تشريعية ومالية، وتقوية الشراكات المجتمعية، وتعزيز المرونة الإدارية لتحسين الاستدامة المالية للجامعات.

وهدفت المطيري (٢٠٢٢) إلى تطوير نموذج مقترح لتفعيل الاستثمار في البحث العلمي بالجامعات السعودية استنادًا إلى الخبرات الدولية. وباستخدام المنهج الوصفي المسحي، وزّع الباحث استبانات على أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات كبرى بالمنطقة الغربية: جامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة أم القرى، وجامعة الطائف. وأظهرت

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

النتائج أن مستوى الاستثمار الحالي في البحث العلمي «متوسط»، في حين أن مستوى المعوّقات «مرتفع». كما كشفت أن المتطلبات الرئيسة لتفعيل استثمار البحث تشمل تطوير آليات التمويل وإقامة شراكات مع الصناعة. وأوصت الدراسة باعتماد الإطار المقترح لتطبيق سياسات تشجع على تسويق نتائج البحوث، وحثّت الجامعات على توفير التدريب والبنية التحتية اللازمة لتعزيز أثرها العلمي والاقتصادي.

وهدف الغامدي (٢٠٢٢) إلى بناء رؤية مقترحة لتدويل التعليم العالي السعودي استنادًا إلى فلسفة الجامعة المنتجة. وبالاعتماد على المنهجين الوصفي المسحي والوثائقي، مسح الباحث ٣٨٧ عضو هيئة تدريس من أربع جامعات حكومية: الإمام محمد بن سعود، والملك عبد العزيز، والأمير سطّام بن عبدالعزيز، وجامعة جدة. ووجدت الدراسة أن واقع جهود التدويل «متوسط»، بينما المعوّقات «مرتفعة»، وحددت محدودية الكراسي البحثية الدولية وضعف الشراكات كعوائق رئيسة. وأوصت بإبرام اتفاقيات أكاديمية عالمية مع مؤسسات مرموقة، وإنشاء كراسٍ بحثية متخصصة في مجالات دولية واستراتيجية، مع مواءمة مبادرات التدويل مع الأهداف الإنتاجية والاستثمارية لتعزيز التنافسية.

وأجرى الجهني (٢٠٢٢) دراسة تحليلية هدفت إلى تحديد أبعاد رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تشجّع على تنويع مصادر تمويل التعليم العالي، وتحليل الوضع القائم للإنفاق التعليمي في الجامعات السعودية. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، استعرض الباحث السياسات الوطنية وعشر دراسات سابقة ذات صلة بتمويل التعليم العالي. وخلصت الدراسة إلى أن الجامعات السعودية تعتمد اعتمادًا مفرطًا على التمويل الحكومي، وأن هذا النموذج الأحادي غير مستدام في ظل التحولات الاقتصادية. كما أظهرت الحاجة المتزايدة إلى تبنّي استراتيجيات تمويل بديلة ومختلطة تشمل الفاعلين من القطاعين العام والخاص. وأوصت الدراسة بأن تُدخل الجامعات تدريجيًا رسومًا دراسية أو خدمية لترسيخ مفهوم تقاسم تكلفة التعليم، مع التوسّع في الأوقاف الجامعية وتشجيع

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

الشراكات مع القطاع الخاص لتأسيس مؤسسات غير ربحية بتخصصات أكاديمية حديثة.

وهدفت دراسة الطيار والحواس (٢٠٢٤) إلى فحص دور الجامعات السعودية في تفعيل لجان الاستثمار وفقًا للوائح المالية الجديدة في نظام الجامعات. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي القائم على مقابلات معيارية مفتوحة، حيث استشار الباحثان عشرة خبراء في الإدارة والمالية الجامعية. وأظهرت النتائج أن للجامعات دورًا رئيسًا في تطبيق النظام المالي الجديد عبر إنشاء أطر تشريعية، وتدريب الكوادر الاستثمارية، وتحسين البنية التحتية اللازمة للأنشطة الاستثمارية. كما وجدت الدراسة أن لجان الاستثمار الجامعية يمكنها رفع الكفاءة عبر التعاون مع القطاع الخاص وتحديث قواعد بيانات الأصول الاستثمارية. وأوصت بتطوير القدرات الإدارية لتبسيط إجراءات الاستثمار والاستفادة من الخبرات الدولية في إدارة تمويل الجامعات.

أجرى المسعودي (٢٠٢٥) دراسة نظرية وصفية هدفت إلى تحديد المتطلبات الأساسية للاستثمار الأمثل لموارد الجامعات السعودية بما يتوافق مع رؤية ٢٠٣٠. واستعرضت الدراسة سياسات التعليم العالي الوطنية والأبحاث السابقة حول تمويل الجامعات وإنتاجيتها. ووجدت أن الجامعات تواجه تحديات مثل «ضعف أطر الحوكمة» و«محدودية التخطيط الاستراتيجي» في توظيف الموارد، كما بيّنت أن نقص التنسيق بين القطاعات الإدارية والمالية والبحثية يعيق الاستثمار الفعّال. وأوصت الدراسة بتفعيل حوكمة الاستثمار من خلال إطار تنظيمي، وتفعيل نظام محاسبي.

**التعقيب على الدراسات السابقة**

يلاحظ من نتائج الدراسات السابقة وجود صورة متسقة للتحديات التي تحد من قدرة الجامعات السعودية على الاستفادة الكاملة من مواردها. وعبر الدراسات، ثمة إقرار واضح بأن نماذج التمويل الحالية لا تزال تعتمد بشكل مفرط على الدعم الحكومي، وأن الهياكل الإدارية تفتقر إلى المرونة الكافية لتشجيع الابتكار أو الاستثمار. يعزز هذا

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

التشخيص المشترك الحاجة إلى دراسة مُركزة لما تحتاجه الجامعات لإدارة مواردها بفعالية أكبر، بما يتماشى مع أهداف التحول الوطني.

كما تُظهر الدراسات أن الفرص المهمة – مثل تسويق الأبحاث، والشراكات مع قطاع الصناعة، والتعاون الدولي – لا تُستغل بكامل إمكاناتها. ويظهر ضعف أطر الحوكمة، ومحدودية التخطيط الاستراتيجي، وتشتت التنسيق بين وحدات الجامعة بشكل متكرر كعقبات. وتوفر هذه المواضيع المتكررة رؤى قيّمة لصياغة الدراسة الحالية، لا سيما في تحديد مواطن الحاجة الماسة إلى الإصلاح.

وبمجموعها، تُساعد الأبحاث السابقة في توضيح أهمية الموضوع الحالي، وتُوفر أساسًا لفهم السياق الأوسع. ويساهم ذلك في تحسين توجهات الدراسة، وتسليط الضوء على الشروط الإدارية والمالية والتنظيمية الأساسية اللازمة لتحقيق استثمار أكثر استدامة وإنتاجية لموارد الجامعة في ظل رؤية ٢٠٣٠م.

وما يستفاد من الدراسات السابقة في عدة جوانب أساسية، فقد أسهمت في تأكيد أهمية المشكلة البحثية وتعزيز مبرراتها، كما وفرت إطار معرفيا ساعد في اثراء الخلفية النظرية للدراسة وبالإضافة إلى ذلك شكلت هذه الدراسات مرجعية علمية للدراسة الحالية وكما سعدت توصياتها في صقل توجه الدراسة الحالية والمساهمة في تحديد عنوانها وصياغته بشكل علمي دقيق. تتميز هذه الدراسة الحالية في تناولها لمتطلبات الاستثمار وفق جدول زمني محدد، وتتميز هذه الدراسة الحالية تناولها لمتغيري متطلبات الاستثمار الأمثل في الجامعات السعودية وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.

**توصيات الدراسة في ضوء أسئلتها**

في ضوء ما توصلت إلية الدراسة من نتائج حول متطلبات الاستثمار الأمثل لموارد الجامعات وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، توصي الباحثة بما يلي:

- تطوير أطر تشريعية وتنظيمية شاملة ووضع قوانين وأنظمة ولوائح داخلية واضحة للاستثمار، مع آليات حوكمة تنظّم العمليات المالية والإدارية وتتسق هذه الأطر مع نظام

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الرابع أكتوبر ج (٢) ٢٠٢٥

الجامعات الجديد وسياسات رؤية ٢٠٣٠م لضمان الشفافية والمساءلة وممارسات استثمارية مستدامة.

- تعزيز الحوكمة الجامعية والتخطيط الاستراتيجي وربطها برسالتها وأولويات برؤية ٢٠٣٠م.
- تنويع مصادر التمويل والدخل عبر مسارات متعددة — مثل الأوقاف (الوقف)، وتسويق البحث العلمي، والبرامج المبنية على الرسوم، والخدمات الاستشارية، والشراكات مع القطاع الخاص.
- تفعيل الاستثمار في البحث والابتكار في البحث العلمي ونقل التقنية، عبر إنشاء حاضنات ابتكار، ومكاتب براءات، ومسرّعات، لتحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية.
- التعاون بين الجامعات والصناعة لدعم البحث التطبيقي وحلّ المشكلات ذات الأولوية الوطنية.
- توسيع البنية التحتية الرقمية وأنظمة الحوكمة الإلكترونية ومدى اسهامها في تحسين الكفاءة التشغيلية والشفافية واتخاذ القرار القائم على البيانات.
- تشجيع شراكات القطاع الخاص والمجتمع والمنظمات الدولية لتبادل الخبرات والموارد وتقاسم المخاطر.
- إنشاء أنظمة أوقاف مستدامة وتُدار هذه الأنظمة باحترافية لتمويل المنح الدراسية، والمراكز البحثية، ومشروعات البنية التحتية، بما يضمن الاستدامة المالية طويلة الأجل.
- تعزيز التعاون الدولي والقياس المقارن عبر الشراكة مع مؤسسات دولية معروفة بنماذج استثمار وأوقاف ناجحة. يسهم ذلك في نقل التقنية، وبناء القدرات، والمواءمة مع المعايير العالمية للتعليم العالي.

## المراجع

### المراجع العربية


- برنامج تنمية القدرات البشرية. (٢٠٢١). برنامج تنمية القدرات البشرية ضمن برامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs/human-capability-development-program
- الجهني، فيصل .(2022) .تنويع مصادر تمويل التعليم في ضوء توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: دراسة تحليلية .**مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٩٣**(٣)، ٦٢٦-٦٢٨.
- الرواشدة، رائد إبراهيم .(2018) .الاستثمار في التعليم بين الواقع والتطبيق .**مجلة رسالة المعلم، ٥٥**(١-٢)، ٩٩-١٠٠.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. https://www.vision2030.gov.sa/ar/
- الزهراني، عبد الواحد .(2021) .تصور مقترح للتغلب على تحديات الجامعات السعودية الناشئة في ضوء متطلبات مفهوم الجامعة المنتجة .**مجلة التربية، جامعة الأزهر، ١٩١**(١)، ٣٩-١١٨.
- السهيمي، علي بن سعيد بن عبد الله. (٢٠٢٤م) .تطوير استثمار الجامعات مدخلاً لتمويل التعليم العالي وتحقيق التنمية المستدامة في الجامعات السعودية .**مجلة العلوم التربوية والإنسانية، ٣٤**(١)، ١٦٢-١٦٥.
- الطيار، مهند، والحواس، حمد .(2024) .دور الجامعات السعودية في تفعيل لجان الاستثمار في ضوء اللائحة المالية الجديدة للجامعات السعودية .**مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، ٣١**(٣)، ٢٧٣-٢٩٣.
- العتيبي، أمينة حمد، والبارقي، مصلحة حسين، والدمخ، سامية تراحيب. (٢٠٢٠م) .تصور مقترح لتطوير نظام تمويل التعليم بالمملكة في ضوء رؤية ٢٠٣٠ .**المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ٤**(٦)، ١٧٧-١٨٠.
- عقبة، محمد محمد عبد التواب. (٢٠٢١م) .آليات مقترحة لتنويع مصادر تمويل التعليم الجامعي الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠ وفي ضوء الممارسات العالمية .**مجلة بحوث التعليم والابتكار، ٣**(٣)، ١-٤.

- الغامدي، أحمد .(2022) .تدويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة: تصور مقترح .**مجلة كلية التربية، جامعة طنطا**، ٨٨(٤)، ١-٧.
- الماجد، ابتسام .(2018) .تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة .**مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، ٢٦(٦)، ٣-٢٥.
- المسعودي، عهود .(2025) .**متطلبات الاستثمار الأمثل لموارد الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠** .[دراسة غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- المطيري، هدى .(2022) .تفعيل الاستثمار في الأبحاث العلمية في الجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية: تصور مقترح .**مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط**، ٣٣(١)، ١٩١-١٩٥.
- هيئة الخبراء بمجلس الوزراء .**(2020) .نظام الجامعات .بوابة هيئة الخبراء بمجلس الوزراء.** https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/Viewer/bef8a0a4-040e-4dd8-8acd-aafe00bafdfc?lawId=8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aafc00a3d801
- وزارة التعليم. (٢٠٢٠، يناير) .**وزير التعليم يُدشن نظام الجامعات الجديد لتعزيز استقلاليتها ورفع كفاءتها التشغيلية.** https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/h-1441-jh.aspx
- وزارة التعليم. (٢٠٢٥). **الجامعات السعودية**. الرياض: وزارة التعليم السعودية.

**المراجع الأجنبية:**

- Adeusi, K., Jejeniwa, T., & Jejeniwa, T. (2024). Advancing financial transparency and ethical governance. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research, 6*(5), 1533–1546.
- Boeren, E. (2023). Investigating the relationship between research income and research excellence in education. *British Educational Research Journal, 49*(6), 1312–1337.
- Brdesee, H. (2021). A divergent view of the impact of digital transformation on academic organizational and spending efficiency: A review and analytical study on a university e-service. *Sustainability, 13*(13), 7048.
- Hai, H. and Ngoc, A. (2022). Role of the government in the establishment of world-class universities in China. *Policy Futures in Education, 21*(2), 205–219.

- Hong, L. (2023). Research on financial autonomy and financial management in public higher education. *International Journal of Business Economics & Management, 6*(2), 112–122.
- Liu, S., Chen, X., Wang, E., & Wang, X. (2020). *Diversifying funding sources for public higher education in China during massification. Education as Change*, 24.
- Musa, W. R. W., Rasool, M. S. A., & Ibrahim, S. S. (2021). The role of intangible resources for waqf in higher education: A conceptual review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11*(10), 1307–1315.
- Rwakijuma, L. and Lunyolo, O. (2023). Prospects of mobilising resources through PPPs in private universities in Uganda. *UHERJ, 11*(1), 94–105.
- Sziegat, H. (2022). Transforming governance of German higher education institutions. *Research in Educational Administration & Leadership, 7*(3), 472–517.
- Zhang, C., Khattak, S., & Ahmad, M. (2024). Capturing the asymmetrical effect of macroeconomic factors on public-sector innovation in Chinese local government. *Sage Open, 14*(4).