JALHSS
مجلة الفنون والأدب
وعلوم الإنسانيات والاجتماع
www.jalhss.com
ISSN online: 2414 – 3383
العدد (22)
نيسان - أبريل 2018

تنويع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود في ضوء تجربة جامعة أكسفورد

الدكتورة
سارة عبدالله المنقاش
أستاذ مشارك
قسم الإدارة التربوية - جامعة الملك سعود
المملكة العربية السعودية

الأستاذة
غادة سالم السالم
باحثة دكتوراه
قسم الإدارة التربوية - جامعة الملك سعود
المملكة العربية السعودية

الخلاصة

هدفت الدراسة إلى تنويع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود بالاستفادة من خبرة جامعة أكسفورد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي المسحي، حيث تم إعداد وتوزيع استبانة لجمع بيانات أفراد الدراسة والبالغ عددهم 28 موظفا إداريا من 7 إدارات مختصة بالتمويل في جامعة الملك سعود. وكانت أبرز النتائج ما يلي:

1. تعتمد جامعة الملك سعود على الدعم الحكومي كمصدر أساسي في التمويل، إلى جانب عدد من المصادر الأخرى مثل الشراكة المجتمعية، وكراسي البحث، ومشاريع الأوقاف، وغيرها.
2. تعتمد جامعة أكسفورد في تمويلها على الأبحاث الخارجية من المجالس البحثية، والرسوم الطلابية، ومطبعة أكسفورد، وتسويق البحوث، والمشاريع الاستثمارية، وغيرها.
3. إن أهم معوقات تطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم في جامعة الملك سعود هي: المعوقات المرتبطة بغياب التشجيع الحكومي للتعاون بين قطاع الأعمال والتعليم، وضعف استثمارات القطاع الخاص في مجالات التعليم.
4. يمكن الاستفادة من تجربة جامعة أكسفورد في طرح بدائل جديدة لتمويل التعليم في جامعة الملك سعود من خلال التوسع في فتح باب القبول للطلبة الأجانب، وإنشاء صناديق لمساعدة الباحثين على تحويل الأبحاث المتميزة إلى أعمال ومشاريع تجارية، والتوسع في تقديم الخدمات التعليمية والاستشارية لمؤسسات المجتمع المختلفة.

واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات التي تؤكد على ضرورة تنويع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود، والتغلب على المعوقات التي تحد من ذلك.

Diversify Sources of Funding at King Saud University Based on the experience of Oxford University

-

Dr. Sarah Abdullah Almengash
Associate Professor
Educational Administration Dept.
King Saud University
Kingdom of Saudi Arabia

Ghada Salem Alsalem
PhD Researcher
Educational Administration Dept.
King Saud University
Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

This study aims to diversify the funding sources at King Saud University by applying Oxford University's experience. This study uses the analytical descriptive approach and descriptive survey. A questionnaire was distributed to the study population members, 28 administrative employees from funding departments at King Saud University. The results are as follows:

1- King Saud University's funding relies mainly on the government support beside community partnership, research chairs, endowment projects, etc.
2- Oxford University' funding relies on external researches from research councils, student fees, Oxford printing, research marketing, etc.
3- The main obstacles of diversifying the sources of education funding at King Saud University compared to Oxford are the absence of governmental encouragement for private and educational sectors' cooperation and the lack of private sector investments in education.
4- The experience of Oxford University can offer new fund alternatives to King Saud University by expanding foreign students, establishing funds to help researchers transform outstanding research into commercial businesses and projects, and increasing the provision of educational and advisory services to various community institutions.

The study is concluded with recommendations that emphasize on the necessity of diversifying funding sources at King Saud University and overcoming the obstacles.

مقدمة الدراسة

يمر عصرنا الحالي بتغيرات متسارعة، ونهضة حضارية ومعرفية واسعة النطاق، تتطلب من مؤسسات التعليم العالي مواكبتها، والاستجابة لمتطلباتها، وتسخير كل الجهود والإمكانات لإمداد المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة التي يحتاجها لاستكمال مسيرة التنمية.

وعلى الرغم من الاعتراف بأهمية التعليم الجامعي، إلا أن قضية تمويله تظل إحدى القضايا الحاكمة التي تحد كثيرا من تحقيق الأهداف التنموية له (حسين،2011)، خصوصا في ظل تفاقم أزمة تمويل التعليم التي يمر بها العالم؛ نتيجة لتسارع النمو السكاني وزيادة الطلب الاجتماعي والاقتصادي على التعليم، إضافة إلى عدد من العوامل الاقتصادية، كارتفاع المستوى العام للأسعار، وارتفاع تكاليف المواد التعليمية، والأجور، وغيرها (المالكي،2013).

ويعتبر تحدي تمويل التعليم education funding من أهم التحديات التي تواجه التعليم العالي في الساحة الدولية في الوقت المعاصر، وتزداد المشكلات المتعلقة بالتمويل تعقيدا مع تنامي الاتجاهات التي تنادي بزيادة فاعليته، ورفع مستوى كفاءته النوعية، وزيادة النمو في الطلب الاجتماعي عليه (الجميعي،2015).

ويرتبط تمويل التعليم بتحديد مصادر التمويل funding sources المتاحة لمجتمع ما، بمختلف أنواعها الحكومية، وغير الحكومية، والعمل على تنميتها واستثمارها وتوجيهها على النحو الأمثل الذي يمكن المؤسسات التعليمية من القيام بوظائفها تجاه الفرد والمجتمع على أكمل وجه وبأقل تكلفه (العتيبي، 2005).

وفي المملكة العربية السعودية يعتمد التعليم العالي في تمويله على الدولة، ومع زيادة الإقبال على هذا النوع من التعليم، تظهر أهمية تنويع مصادر تمويل الجامعات وتخفيف العبء على الدولة في زيادة ميزانية مؤسسات التعليم العالي وذلك بالتفكير الجاد في إيجاد مصادر تمويلية استثمارية جديدة ترفع من ميزانية الدولة، وفي نفس الوقت ترفع من مستوى ونوعية خدماتها ومخرجاتها (الطويرقي،2012).

وتعتبر جامعة الملك سعود من الجامعات الرائدة في المملكة العربية السعودية، حيث حصلت على المركز الثالث على مستوى الجامعات العربية ضمن تصنيف QS العالمي
(QS University Ranking,2016)، ولها دور مؤثر في التواصل مع المجتمع المحلي والتعاون مع مختلف مؤسساته، وتقديم الخدمات التربوية والأكاديمية والاجتماعية تماشيا مع خطتها الاستراتيجية التي تمتد حتى 2030، والتي تسعى من خلالها إلى تحسين الجوانب الإدارية والأكاديمية وتطويرها، حتى تحقق أهدافها بمستوى عال من الجودة والكفاءة، مما حتم عليها البحث عن مصادر تمويل جديدة للوفاء بمتطلباتها وعدم الاكتفاء بالتمويل الحكومي من الدولة (الحربي،2015).

وضمن هذا الإطار سعت العديد من الجامعات العالمية إلى تنويع مصادر تمويلها، والعمل على ابتكار بدائل جديدة لزيادة دخلها، ومن أبرز تلك الجامعات "جامعة أكسفورد"، أقدم جامعة في بريطانيا، والأولى في تصنيف تايمز للتعليم العالي على مستوى العالم (University of Oxford,2016) حيث استطاعت زيادة مواردها المالية وتخفيض اعتمادهما على التمويل الحكومي، لتعطي بذلك أنموذجا يمكن لجامعة الملك سعود الاستفادة منه في قدرة الجامعة على الاعتماد على نفسها في التمويل.

مشكلة الدراسة

تشهد جامعة الملك سعود تطورا كبيرا، وزيادة ملحوظة في حجم الطلب عليها؛ مما يجعلها بحاجة متزايدة ومستمرة لموارد مالية تفي باحتياجاتها، وتساعدها على أداء رسالتها التعليمية على أكمل وجه.

ولقد أوضحت دراسة الحربي (2015)، أن الجامعات في مختلف دول العالم تواجه ضغوطا مجتمعية كبيرة نتيجة لازدياد الطلب على التعليم العالي، في مقابل تناقص المخصصات المالية، أو عدم كفايتها لمواكبة الاحتياجات التعليمية والخدمية لهذه الجامعات. واتفقت معها دراسة بلتاجي (2015) في أن محدودية مصادر تمويل التعليم العالي يعيق إمكانية تطويره، وتحسين جودة مخرجاته. كما أضافت الدقي (2015) أنه في ظل التراجع الاقتصادي السائد في عدد من الدول العربية؛ من المتوقع ازدياد مشكلة تمويل الجامعات، مما يحتم المبادرة باتخاذ إجراءات عملية لمواجهة هذا التحدي.

وفيما يخص جامعة الملك سعود، فهي تعتمد على الدعم الحكومي كمصدر رئيسي للتمويل، حيث بلغ حجم المخصص المالي المعتمد لها في ميزانية الدولة حوالي 8 مليار ريال (وزارة التعليم، 2015)؛ باعتبارها أكبر الجامعات السعودية الشاملة لكل التخصصات النظرية والعلمية، حيث بلغ عدد كلياتها (29) كلية، وتزايد عدد أنشطتها ومساهماتها المجتمعية الأمر الذي يستدعي ضرورة البحث عن مصادر تمويل بديلة خاصة في ظل العجز المالي لميزانية المملكة 2016، والذي يقدر بحوالي 297 مليار ريال (وزارة المالية،2017).

ولقد لجأت العديد من الجامعات العالمية إلى تنويع مصادر تمويلها، والبحث عن مصادر جديدة في ظل التحديات القائمة، ومن أبرز التجارب الناجحة في هذا المجال تجربة جامعة أكسفورد في بريطانيا، حيث نشرت في تقريرها المالي السنوي أن إجمالي دخلها لعام (2015-2016) قد بلغ 173 مليون جنيه إسترليني (840 مليون ريال)، مما جعلها نموذجا يشار إليه في قدرة الجامعات على تنويع مصادر التمويل وعدم الاعتماد على ما تخصصه الحكومة فقط.

في ضوء ذلك، فإن الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في تنويع مصادر تمويل الجامعات (كتجربة أكسفورد)، مطلب أساسي قد تستفيد منه جامعة الملك سعود في تبني توجه تنويع مصادر التمويل لديها، وتقليل اعتمادها على التمويل الحكومي. وبهذا تكمن مشكلة الدراسة في الحاجة لتنويع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود في ضوء تجربة جامعة أكسفورد.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود.
- الكشف عن تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم.
- تقديم مقترحات للاستفادة من خبرة جامعة أكسفورد في طرح بدائل جديدة لتمويل التعليم في جامعة الملك سعود.
- التعرف على معوقات جامعة الملك سعود في تطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم.

أهمية الدراسة

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية مؤسسات التعليم العالي، ودورها الفعال في تخريج جيل متعلم مؤهل لتلبية احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل.
- حاجة الجامعات إلى التطوير المستمر وما يلزمه من موارد مالية، لتحقيق التنافسية مع الجامعات العالمية.
- تعتبر الدراسة بمثابة تقييم لواقع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود، ودرجة حاجتها لتنويع تلك المصادر بما يتلاءم مع أهدافها المستقبلية.
- من المؤمل أن يتم الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها في طرح بدائل جديدة لتمويل التعليم العالي بشكل عام، وجامعة الملك سعود بشكل خاص.
- قد تضيف هذه الدراسة عموماً إلى الأطر النظرية في مجال تمويل مؤسسات التعليم العالي من حيث التجارب الدولية (تجربة جامعة أكسفورد).
- تتفق الدراسة مع رؤية المملكة 2030 في مجال تطوير مستوى الجامعات وصولا للعالمية.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما واقع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود؟

ما تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم؟

ما سبل الاستفادة من خبرة جامعة أكسفورد في طرح بدائل جديدة لتمويل التعليم في جامعة الملك سعود؟

ما معوقات جامعة الملك سعود في تطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم؟

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تبحث هذه الدراسة في مصادر التمويل في جامعة الملك سعود، ومصادر التمويل في جامعة أكسفورد، وسبل الاستفادة من تجربة جامعة أكسفورد في طرح بدائل جديدة لتمويل التعليم في جامعة الملك سعود، وتقديم المقترحات لتنويع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود.

الحدود المكانية: جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية، وجامعة أكسفورد في بريطانيا.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام 1437- 1438ه.

مصطلحات الدراسة

مصادر تمويل التعليم (Funding Sources of Education):

هي بيان السلطات والهيئات والوسائل التي تمد التعليم بالمال اللازم (الرشدان، 1419ه). ويقصد بها في هذه الدراسة بأنها الجهات التي تعنى بتوفير الموارد المالية اللازمة للجامعات لتصل إلى تحقيق أهدافها.

تنويع مصادر التمويل (Diversify Sources of Funding):

عرفها (غنيم، واليحيوي،2003) بأنها التمويل متعدد المصادر الذي يعتمد على أكثر من جهة في توفير مصروفات التعليم، ويتمثل في الدعم الممنوح من الدولة ضمن الموازنة العامة والرسوم للطالب، والقروض الطلابية، والتعاون بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات الإنتاج، واستثمار الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي، واستثمار مرافق التعليم العالي، وتسويق النشاطات الإنتاجية لمؤسسات التعليم العالي، والتمويل المجتمعي، والوقف. وهو التعريف الإجرائي في البحث.

تمويل التعليم (Education Funding):

هو مجموع الموارد المالية المخصصة للتعليم من الموازنة العامة أو بعض المصادر مثل الهيئات أو التبرعات أو الرسوم الطلابية أو المعونات المحلية والخارجية، وإدارتها بفاعلية بهدف تحقيق أهداف التعليم خلال فترة زمنية محددة (حامد وزيدان والبحيري، 2008).

ويعرف إجرائيا: بأنه توفير وإدارة وتخطيط المال اللازم لجامعة الملك سعود لتوفير احتياجاتها وتنفيذ أنشطتها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تم تناول الإطار النظري للدراسة من خلال 3 محاور: المحور الأول: مصادر تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والمحور الثاني: نبذة عن جامعة الملك سعود، والمحور الثالث: نبذة عن جامعة أكسفورد البريطانية.

أولا: مصادر تمويل التعليم العالي

يعدّ موضوع التمويل من أعقد المشكلات التي يواجهها التعليم العالي وأكثرها إثارة للجدل، حيث تشير التقارير الدولية إلى أنّه لا يمكن الجمع بين الزيادة في نسب الالتحاق بالتعليم والمحافظة على مستوى عال من الجودة دون تبعات ماليّة باهظة، مما جعل أغلب الدول تتجه نحو البحث خارج الموازنات الرسميّة، عن موارد ماليّة إضافية لمواجهة الزيادة في الطلب على التعليم العالي (الدقي، 2015).

مصادر تمويل التعليم العالي

تختلف أنماط تمويل التعليم تبعاً لاختلاف النظام الاقتصادي والسياسي وفلسفة المجتمع الذي ينتمي إليه، لذلك كان لزاما على الدول أن تعمل على توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل نظامها
التعليمي سواء كانت هذه الموارد عن طريق الدولة أو الأفراد أو المجتمع لتحقيق طموحاتها التنموية (العتيبي، 2005). وبالرغم من اختلاف نظم التعليم العالي وأساليب إدارته وتمويله بين الدول، إلا أنه يمكن تقسيم مصادر تمويل التعليم العالي إلى ثلاثة مصادر أساسية وهي: مصادر التمويل الحكومية وهي تمثل أسلوب التمويل العام، ومصادر التمويل غير الحكومية وهي تمثل أسلوب التمويل الخاص، وأسلوب التمويل المختلط بين العام والخاص.

مصادر التمويل الحكومية (أسلوب التمويل العام):

وهو المصدر التقليدي لتمويل التعليم، حيث تتحمل الدولة تمويل التعليم ودفع كامل تكاليفه من خلال ميزانيات محددة يتم تخصيصها بغرض إتاحة الفرص التعليمية مجانا لكل أفراد المجتمع الراغبين في التعلم، ويتم تحديد ميزانية التعليم ضمن ميزانية الدولة (الحربي، 2013)، وفي المملكة العربية السعودية، تشكل ميزانية التعليم 27% من ميزانية الدولة للعام المالي، كما تشير المادة (233) من وثيقة سياسة التعليم في المملكة إلى أن التعليم مجاني في كافة أنواع ومراحله، فلا تفرض الدولة رسوما دراسية على الدارسين مقابل تعليمهم، بل تقوم بتوفير التعليم العالي من خلال الجامعات والكليات في مختلف التخصصات (التقرير الوطني عن التعليم العالي في المملكة، 1424ه).

وتتكون ميزانية التعليم من بنود متعددة تنقسم إلى قسمين: (الطويرقي،2012)

نفقات ثابتة: تشمل ثمن المباني، والمعدات، والتجهيزات، والأثاث.

نفقات دورية: تشمل المرتبات والأجور، ونفقات الصيانة والإصلاح وغيرها.

كما تعتمد الحكومات في تمويلها للتعليم على عدة مصادر منها: المصادر الطبيعية كالنفط والغاز والمعادن، أو الأنشطة الصناعية والتجارية وممتلكاتها العقارية، بالإضافة إلى الضرائب التي تفرضها الدولة وما تفرضه من رسوم وغرامات وما تحصل عليه من قروض داخلية وخارجية (العثمان،2006).

مصادر التمويل غير الحكومية (أسلوب التمويل الخاص):

هي ما يتوافر للنظم التعليمية من موارد مالية أو غير مالية، مباشرة أو غير مباشرة، يتم من خلالها تنفيذ البرامج والخطط التعليمية وتسييرها؛ وذلك بسبب عجز الميزانيات الحكومية عن تغطية النفقات اللازمة للتعليم "(العجمي، 2010). وتتمثل فيما يلي:

الرسوم الدراسية: وهي عبارة عن مبالغ مالية يتم تحصيلها من الطلاب مقابل الخدمات التعليمية المقدمة لهم وغالباً ما يتم ذلك في مراحل التعليم قبل الإلزامي كمرحلة رياض الأطفال أو مراحل التعليم بعد الإلزامي كالتعليم الثانوي والجامعي في بعض الدول (حتفي، 2002).

المدرسة كوحدة إنتاجية: وهو أن تستثمر المدرسة إمكانياتها المادية والبشرية وتحويلها إلى مصادر إنتاج بحيث يتم توفير مصادر مالية مساندة في تمويل بعض الخدمات التعليمية كالتغذية المدرسية والنقل المدرسي والصيانة (عون،2010).

المشاركات المجتمعية: لجأت العديد من الأنظمة التعليمية إلى مساعدات المجتمع المقدمة من المؤسسات أو الأفراد، التي قد تكون مالية وقد تكون عينية كالأراضي والمباني والأثاث والأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية (العيسى، 2002).

الخصخصة: هي التعاون بين مؤسسات التعليم والقطاع الخاص من أجل إتاحة الفرصة للقطاع الخاص في التوسع في إنشاء المدارس والجامعات والمراكز البحثية (العتيبي، 2005).

التمويل الذاتي: وهو قيام الجامعة بممارسة بعض النشاطات المضافة إلى مهماتها الأساسية لقاء تحقيق بعض الموارد المالية التي تعزز من موازنة الجامعة نفسها (غانم، 2000).

الوقف الخيري: يعد نظام الوقف على التعليم من أهم مصادر تمويل التعليم في النموذج الإسلامي واليه يعود الفضل – بعد الله – في كل ما تحقق من نهضة علمية واسعة شهدها العالم الإسلامي في مؤسسات التعليم المختلفة (الحربي، 2013).

المساعدات الدولية: تتمثل في المعونات المقدمة من جهات خارجية سواء كانت دولاً أو منظمات دولية أو إقليمية، بهدف مساعدة الدول المحتاجة على دعم نظمها التعليمية (العتيبي، 2005).

الشركات الخاصة: وتتولى استثمار رؤوس أموالها عن طريق التعليم، وذلك من خلال تقديم قروض مالية للطلبة المحتاجين مقابل حصول هذه الشركات فيما بعد على جزء من أرباحهم بعد تخرجهم، وتقوم بعض الدول بتطبيق صورة قريبة من ذلك تتمثل في أن يقدم للطالب مبلغاً معيناً يعادل نفقات تعليمه (علي، 2009).

أسلوب التمويل المختلط بين العام والخاص:

يجمع هذا النوع من التمويل بين مصدرين مهمين هما: الدولة والأفراد بهدف التغلب على نقاط الضعف في كل منهما، حيث تتكفل الدولة بتوفير الخدمات التعليمية الأساسية مع قيام الأفراد بدفع رسوم معينة مقابل هذه الخدمات وبذلك تحتفظ الدولة بسلطتها على التعليم وتحميه من سلبيات القطاع الخاص (عون، 2010).

وبالنظر لتزايد حجم الطلب على التعليم، وتزايد الإنفاق عليه؛ أصبحت الحاجة ملحة إلى تنويع مصادر تمويل التعليم، وعدم الاكتفاء بمصدر واحد، والبحث عن مصادر جديدة، إلى جانب تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتحسين إدارة النظام التعليمي.

ثانيا: نبذة عن جامعة الملك سعود

تقع جامعة الملك سعود في مدينة الرياض، افتتحت عام 1957م، ويبلغ عدد كلياتها 23 كلية من مختلف التخصصات العلمية والنظرية، ولقد خصصت حكومة المملكة العربية السعودية لهذه الجامعة ما يعادل 1% من ميزانية الدولة. تعتبر الأولى عربياً في تسجيل براءات الاختراع في أمريكا وأوروبا، كما حصل عدد من أساتذة هذه الجامعة على براءات اختراع مسجلة محلياً وعالمياً، وعلى جوائز علمية مرموقة إقليمياً وعالمياً كجائزة الملك فيصل العالمية. تضم الجامعة أكثر من 11 مكتبة، ومستشفيين جامعيين لتقديم الخدمات الصحية، وتمتلك محفظة استثمارية عقارية وقفية تتجاوز المليار دولار، وتسعى لأن تصل إلى 25 مليار دولار بحلول عام 2040. كما تتمتع بعض كليات الجامعة باعتماد دولي من قبل بعض المنظمات المتخصصة، ولقد حصلت جامعة الملك سعود على المركز 227 على مستوى جامعات العالم، والثالثة عربيا، وفق مؤشر QS العالمي لعام 2015-2016 (top universities,2017)، (الاقتصادي، 2017).

ثالثا: نبذة عن جامعة أكسفورد

هي مؤسسة نظامية مستقلة، تم إنشاؤها عام 1096، لا تديرها ولا تملكها الحكومة البريطانية، بل تشترك في مجالس مع هيئات حكومية تحدد اتجاهها الاستراتيجي وتراقب سلامة أوضاعها المالية؛ للتأكد من فعالية أدائها، لذلك فهي تتميز باستقلاليتها وسمعتها الواسعة؛ لما تتمتع به من حرية فكرية وأكاديمية، وحرصها على استقطاب كافة العقول العلمية المميزة، مما جعلها مقصد الكثير من الطلبة الدوليين (سعد، 2011). تتكون جامعة أكسفورد من الجامعة المركزية والكليات؛ تحتوي الجامعة المركزية على الأقسام الأكاديمية، والمراكز البحثية، والدوائر الإدارية، وعدد من المكتبات والمتاحف، بينما تستقل الكليات البالغ عددها 38 كلية ذاتيا وماديا، ويربطها مع الجامعة المركزية نظام فدرالي (Oxford University,2017). تهتم جامعة أكسفورد بالإنتاج البحثي، فهي عضو في مجموعة Russell Group، وهو تجمع يمثل 20جامعة من نخبة الجامعات البريطانية، يتلقى ثلثي

المنح المخصصة للأبحاث في المملكة المتحدة. وبالتالي فهي تصنف الأولى على مستوى جامعات العالم في تصنيف تايمز للتعليم العالي (Financial Statements,2016).

الدراسات السابقة

يعرض هذا الجزء أهم الدراسات العربية والأجنبية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، والتي تناولت مصادر تمويل التعليم العالي وبدائله.

أولا: الدراسات العربية

دراسة الطوق (2005)، هدفت إلى وضع تصور مقترح لاستثمار القطاع الخاص في التعليم كهدف استراتيجي لتنويع مصادر التمويل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج أن مصادر تمويل التعليم العام العالمي والمحلي تمثلت بالمصادر التقليدية، وهي: التمويل من قبل الدولة، والتمويل من قبل الأفراد، والتمويل الذاتي، والمساعدات الخارجية والقروض الداخلية، والمصادر الغير تقليدية: مشاركة القطاع الخاص والاتجاه نحو الخصخصة وغيرها.

دراسة البرعي (2007)، هدفت إلى تشخيص واقع تمويل التعليم العالي في اليمن، والتوصل إلى الأساليب التي يمكن أن تسهم في تنويع تمويل التعليم العالي وتطويره. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (تحليل الوثائق، البحث المسحي)، وأظهرت النتائج أن من أهم ملامح واقع التمويل العالي في اليمن محدودية التمويل الخارجي، وضعف مساهمة القطاع الخاص، والتوظيف غير الملائم للموارد المالية، والاعتماد على المخصصات الحكومية، ومن أبرز المعوقات التي تحد من تمويل التعليم العالي في اليمن: انعدام المحفزات الكافية لعضو هيئة التدريس على الإنتاجية العلمية، وضعف الوعي المجتمعي بأهمية التبرع لمؤسسات التعليم العالي، وانعدام التشريعات التي تخول الجامعة الاستثمار في ممتلكاتها.

دراسة حسين (2011)، هدفت إلى طرح بدائل لتمويل التعليم الجامعي الحكومي المصري في ضوء خبرات بعض الدول. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسفرت عن عدة نتائج من أهمها: أن التعليم الجامعي الحكومي في مصر محدودا ولا يكفي لتلبية الاحتياجات الخاصة بالتعليم الجامعي، ونادراً ما يحصل على المبالغ التي يحتاجها مما يؤثر على عمله بالكامل، كما أن الجامعات التي اعتمدت على التبرعات حققت تقدما كبيرا في تحقيق أهدافها، وعلى السياسة التعليمية أن تحاول إيجاد بدائل جديدة للتمويل لمواجهة النقص فيه.

دراسة الحميدي (2011)، هدفت إلى وضع تصور مقترح لتمويل التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ظل زيادة الطلب الاجتماعي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج عدم إمكانية الاستمرار في نمط التمويل الحالي للتعليم العالي (التمويل الحكومي) خاصة في ظل الطلب الاجتماعي على التعليم في المملكة، والزيادة المستمرة في عدد السكان، وأن مشاكل تمويل التعليم العالي في المملكة تعود إلى الاستخدام غير العقلاني وغير المرشد للموارد المتوفرة، وضعف الاستفادة من الطاقات البشرية المتاحة في هذا القطاع.

دراسة الحربي (2013)، هدفت إلى التعرف على مصادر تمويل الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والوقوف على أبرز التجارب العالمية لتمويل الجامعات، واقتراح بدائل لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية السعودية. واستخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لما تضمنته أدبيات تمويل التعليم العالي، والتجارب العالمية في هذا المجال. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مصادر تمويل الجامعات الحكومية السعودية هي متشابهة بشكل عام، تتمثل في مخصصاتها السنوية من ميزانية الدولة، ورسوم العقود الاستشارية مع المؤسسات الحكومية والأهلية. كما أظهرت النتائج بأن عدداً من الجامعات أقرت خططاً لتنويع مصادر دخلها عن طريق كراسي البحث العلمي، والأوقاف، ومراكز الأبحاث، مستفيدة من التجارب الرائدة للجامعات البريطانية والألمانية، والأمريكية.

دراسة المالكي (2013)، هدفت إلى إلقاء الضوء على المصادر أو البدائل المختلفة المطروحة لتمويل التعليم؛ وذلك من أجل الإفادة منها قدر الإمكان لتعبئة الموارد المالية للقطاع التعليمي، ولا سيما قطاع التعليم العالي

الحكومي في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم النتائج ضرورة الأخذ ببدائل مختلفة لتمويل الإنفاق التعليمي في المملكة بجانب المصدر الرئيس وهو الحكومة، وذلك كمشاركة الأفراد في تمويل تعليمهم، ومشاركة القطاع الخاص، وأخيرًا من خلال الاستثمار الأمثل لكافة الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة للمؤسسات التعليمية، كتقديم الاستشارات والبحوث المختلفة للجهات الأخرى.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

دراسة برانسفيان (Pranevičienė,2010) هدفت إلى تحليل نماذج وأساليب التمويل الحكومي لنظام التعليم العالي ومعرفة مزايا وعيوب كل تصور، كذلك الآليات التي تستخدمها الحكومة من أجل تخصيص الموارد لتمويل التعليم العالي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة لجمع بيانات الدراسة، وكان من أهم النتائج أن هناك طرق مختلفة يمكن أن تتبعها الدولة من أجل تمويل التعليم العالي والتي يعتمد تطبيقها على أهداف الدولة، فيما يتعلق بالتعليم العالي وأولويات نظام التعليم العالي في نطاق إدارة الدولة، والجوانب الأخرى. كما ينبغي على الدول ألا توتر العلاقة بين طريقة التمويل المختارة وآليات مراقبة جودة الدراسات، وعدم استخدام تخصيص التمويل لمحاولة الحد من الاستقلالية المؤسسية للتعليم وزيادة تنظيم الدولة والسيطرة عليها.

دراسة رابطة الجامعة الأوروبية (The European University Association,2011)، هدفت إلى إمداد رؤساء الجامعات والمديرين بأفضل الممارسات والاتجاهات الابداعية لبدء أو تطوير استراتيجيات تنويع مصادر الدخل الخاصة بهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن جامعة لوفين أظهرت التأثير القوي للخطط التمويلية التنافسية لزيادة الدخل من البحوث بالتعاون مع قطاع الأعمال. ولكي تنجح مثل هذه الخطط فإنها تحتاج إلى أن يكون لديها لوائح الملكية الفكرية المناسبة، وأن تتعاون مع الحكومة المحلية والإقليمية، وكذلك مع الصناعة؛ من خلال دعم مبادرات الأكاديميين من قبل القيادة وتقديم التحفيزات.

دراسة روزموس (Rozmus,2013) هدفت إلى بحث تنويع مصادر دخل التعليم الجامعي "الممارسة البولندية والحلول الدولية"، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة لجمع بيانات الدراسة، وكان من أهم النتائج: ضرورة إعادة التفكير في مخطط تمويل التعليم العالي في بولندا، حيث يمكن تنفيذ بعض الحلول المطبقة في الجامعات الأجنبية الرائدة في بولندا، مثل: تشجيع الجامعات على استثمار أموالهم، وتوظيف مديرين من ذوي الخبرة في المناصب الإدارية بالجامعة، وجعل التقييم المؤسسي للجامعة يعتمد على فعاليتها في الحصول على الأموال الخارجية. ويمكن أن يؤدي اتباع هذه التوصيات إلى إطلاق البحث وإمكانات التنمية في العديد من الجامعات.

دراسة هوتون (Hutton,2013) ، هدفت إلى فحص بعض العوامل الأساسية التي تؤثر على إيرادات جامعة غرب الهند، وجامعة التكنولوجيا جامايكا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم النتائج تحقيق جامعة جزر الهند الغربية نجاحا يفوق ما حققته جامعة التكنولوجيا بجامايكا فيما يخص البرامج المدرة للدخل. حيث عملت جامعه جزر الهند الغربية على تقنين أنشطتها الأكاديمية، وغير الأكاديمية من خلال تقليل عدد الموظفين، وإلغاء الدورات، وحتى إلغاء البرامج التي فشلت في تحقيق أهداف الأداء المحددة من قبل المؤسسة.

دراسة ايسترمان (Estermann,2013) ، هدفت الدراسة إلى توفير بيانات وتوصيات تدعم تطوير استراتيجيات لزيادة فعالية التمويل، حيث تعتبر جزء من مشروع التعريف المستمر لرابطة الجامعات الأوروبية حول فعالية التمويل في التعليم العالي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومنهج الاستفتاء والمقابلات الشخصية لجمع بيانات هذه الدراسة التي أجريت على 22 دولة، وكانت أهم النتائج: أن الجامعات نفسها تساهم في تشكيل بيئتها، من خلال تكييف السلوك المؤسسي للاستجابة للضغوط الخارجية ومن خلال السعي الدائم إلى تحسين الفعالية على المستوى المؤسسي وعلى المستوى الداخلي، تتطلع الجامعات بشكل متزايد إلى تحسين عملياتها وممارسات التدريس، وتغييرا القوى العاملة؛ من أجل تحسين الفاعلية وتقديم "أفضل قيمة مقابل المال".

دراسة ماساي (Masaii,2015)، هدفت إلى دراسة فعالية وجدوى سياسة تنويع مصادر الدخل (الإيرادات) الحالية في جعل الجامعات الحكومية بزامبيا مستدامة. تم استخدام الإحصاءات الوصفية وتحليلات العامل

الاستكشافي في جنوب الصحراء الكبرى في أفريقيا، على 200 طالب من طلاب ثلاثة من الجامعات العامة، كذلك استخدمت الدراسة الاستفتاء الذاتي لجمع بياناتها، وكانت أهم النتائج أن السياسة الحالية لتنويع الإيرادات كانت أقل فعالية وحيوية في تلك الجامعات التي لا تزال تعاني من عدد كبير من التحديات بسبب عدم وجود أموال كافية. وكان لتنويع مصادر الدخل (الإيرادات) فقط تأثير محدود، حيث أن نسبة مساهمة ميزانيات الإنفاق المتكررة لا تزال منخفضة.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من خلال القراءة التحليلية للدراسات السابقة أن جميعها دراسات حديثة طبقت في قطاع التعليم العالي، حيث تتشابه مع الدراسة الحالية في تركيزها على تمويل التعليم العالي، وأهم البدائل الممكنة لتنويع مصادر الدخل، ولقد تناولت بعض الدراسات جانبا أو أكثر من جوانب الدراسة الحالية مثل دراسة الطوق (2005) في جانب استثمار القطاع الخاص كمصدر لتنويع مصادر تمويل التعليم، ودراسة حسين (2011) في جانب طرح بدائل لتمويل التعليم الجامعي الحكومي المصري، ودراسة EUA (2011) في جانب تطوير استراتيجيات تنويع مصادر التمويل، ودراسة Masaii (2015) في جانب تنويع مصادر التمويل الحالية لجعل الجامعات مستدامة.

وتعتبر ودراسة Rozmus (2013)، أقرب دراسة للدراسة الحالية، حيث تتشابه معها في الهدف العام للدراسة وهو تنويع مصادر التمويل في الجامعات بالاستفادة من التجارب الدولية، وبالمثل دراسة الحربي (2013)، حيث تناولت جامعة الملك سعود كنموذج في تنويع مصادر التمويل، إلا أن ما يميز هذه الدراسة كونها ركزت على الاستفادة من تجربة جامعة عالمية "أكسفورد" في تنويع مصادر تمويل جامعة محلية "الملك سعود". كما يتضح تنوع المناهج البحثية في الدراسات السابقة ما بين منهج دراسة الحالة، والمنهج المسحي، والتحليلي النظري، للتعرف على طرق تنويع مصادر تمويل الجامعات. وقد استخدمت الدراسات السابقة عددا من الأدوات لجمع بياناتها، منها: المقابلات، الاستفتاء الذاتي، تحليل الوثائق. ولقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري، وفي تحليل نتائج الدراسة.

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع وتحليل المعلومات التي تضمنتها بيانات الاستبانة، وأدبيات تمويل مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، حيث يقوم بوصف الظاهرة من خلال جمع المعلومات وتصنيفها والتعبير عنها كمياً وكيفياً، للوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره (عبيدات وآخرون، 2007)، وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة الأول والثاني والثالث، وهي على التوالي، التعرف على مصادر التمويل في جامعة الملك سعود، الكشف عن تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم، وتقديم مقترحات للاستفادة من خبرة جامعة أكسفورد في طرح بدائل جديدة لتمويل التعليم في جامعة الملك سعود. كما تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المراد دراستها من خلال استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم (العساف، 2006)، وذلك لمناسبته لهدف الدراسة الرابع وهو التعرف على المعوقات التي تواجه جامعة الملك سعود في إمكانية تطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم.

عينة الدراسة

تشمل عينة الدراسة 28 موظفا إداريا من 7 إدارات في جامعة الملك سعود وهي كالتالي: إدارة أملاك الجامعة، إدارة التخطيط والميزانية، الإدارة المالية، إدارة المشتريات، أوقاف الجامعة، وكالة عمادة البحث العلمي للكراسي البحثية، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي. وقد تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية؛ من كل إدارة (المدير العام و3 من رؤساء الأقسام)، حيث تم اختيارها لأنها الإدارات المعنية بالدراسة، ولدى موظفيها القدرة على التعرف على المعوقات التي تواجه جامعة الملك سعود في تنويع مصادر تمويلها.

أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة الرابع وهو التعرف على معوقات جامعة الملك سعود في تطبيق تجربة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم، تم تصميم استبانة لهذا الغرض لتوزيعها على مجموعة من موظفي 7 إدارات في جامعة الملك سعود، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (16) فقرة تتناول المعوقات التي تحد من تنويع مصادر تمويل التعليم في جامعة الملك سعود، والتي تنقسم إلى ثلاث فئات: المحور الأول: يتناول المعوقات الثقافية، وهو يتكون من (6) فقرات. المحور الثاني: يتناول المعوقات التنظيمية، وهو يتكون من (7) فقرات. المحور الثالث: يتناول معوقات أخرى، يتكون من (3) فقرات. وذلك وفقا للمقياس الرباعي (موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة منخفضة، موافق بدرجة معدومة).

الأساليب الإحصائية

لتحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4-1=3)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (3/4= 0.75) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (1):

جدول رقم (1)
تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي

موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة معدومة
4 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1

كما تم استخدام مجموعة من التحاليل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة، وهي: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ثبات ألفاكرونباخ، والانحراف المعياري.

صدق وثبات الأداة

تم استخدام طريقة الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للتحقق من صدق الاستبانة، حيث تم عرضها على عدد من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود وجامعة طيبة وكليات الشرق العربي وعددهم 5 محكمين ومحكمات للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما استخدمت لقياسه، وقد تم إجراء بعض التعديلات اللازمة عليها بناء على مقترحات المحكمين. وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً، والقيام بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (2)

معاملات ارتباط بيرسون للمعوقات التي تحد من تنويع مصادر تمويل التعليم في جامعة الملك سعود ن= 28

المعوقات الثقافية		المعوقات التنظيمية		المعوقات الأخرى	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.721	8	**0.583	14	**0.689
2	**0.762	9	**0.590	15	**0.725
3	**0.707	10	**0.609	16	**0.571
4	**0.764	11	**0.777	-	-
5	**0.543	12	**0.792	-	-
6	**0.569	13	**0.651	-	-
7	**0.545	-	-	-	-

** دال عند مستوى 0.01

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، ويمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

وتم قياس ثبات الدراسة باستخدام معامل ثبات الفاكرونباخ، والجدول رقم (3) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (3)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ن= 28

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	المعوقات الثقافية	6	0.742
2	المعوقات التنظيمية	7	0.764
3	معوقات أخرى	3	0.762
الثبات الكلي		16	0.865

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.865) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.742، 0.764)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

إجراءات توزيع الاستبانة

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها تم الحصول على الخطابات اللازمة لتوزيع الاستبانة يدويا على أفراد عينة الدراسة، فقد قامت الباحثة بإرسالها للإدارات المعنية بالدراسة، ولقد تم الرد خلال أسبوعين بشكل كامل من جميع أفراد عينة الدراسة.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا الجزء تم عرض النتائج ومناقشتها حسب تسلسل أسئلة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: ما واقع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود؟

بعد فحص وتحليل الأدبيات المتعلقة بمصادر التمويل في جامعة الملك سعود، مثل: (اللائحة المنظمة للشؤون المالية للجامعات، 1417ه)، (نظام مجلس التعليم العالي،1415ه)، (مكتب العلاقات المجتمعية،2017)، (مشروع

كراسي البحث، 2017)، (أوقاف جامعة الملك سعود، 2017) ، (دار نشر جامعة الملك سعود، 2017)، (مركز التدريب وخدمة المجتمع،2017)، (قسم الاستثمار، 2017)، يمكن تقسيم مصادر التمويل في جامعة الملك سعود وفقا للمحاور التالية:

أولا: التمويل الحكومي:

تعتمد جامعة الملك سعود كغيرها من الجامعات الحكومية في المملكة على الدعم الحكومي كمصدر أساسي في التمويل، وذلك من خلال ما يخصص لها من ميزانيات سنوية، حيث قدرت إيرادات جامعة الملك سعـــود من الميزانية العامة للدولة (وفقا للبيان الصادر من وزارة التعليم للعام المالي، 2015) ما يعادل ثمانية مليارات ريال. إضافة إلى ما تقدمه وزارة التعليم من تمويل لبعض المشاريع والأبحاث، الأمر الذي أدى إلى ارتباط واعتماد التطوير والإنجازات والتوسع في المشاريع على ما يخصص لها من مبالغ مالية من الدولة، ونظرا لمركزية التمويل الحكومي؛ فإن جامعة الملك سعود تخضع إلى اللائحة المنظمة للشؤون المالية في الجامعات، حيث تنص المادة (1) على أن يكون لكل جامعة ميزانية مستقلة خاصة بها يصدر بإقرارها مرسوم ملكي يحدد إيراداتها ونفقاتها، وتخضع في مراقبة تنفيذها لديوان المراقبة العامة، والسنة المالية للجامعة هي السنة المالية للدولة. كما نصت المادة (2) على أن إيرادات كل جامعة تتكون من:

الاعتمادات التي تخصص لها في ميزانية الدولة.

التبرعات والمنح والوصايا والأوقاف.

ريع أملاكها وما ينتج عن التصرف فيها .

أي إيرادات تنتج عن القيام بمشاريع البحوث أو الدراسات أو الخدمات العلمية للآخرين.

وجاء في المادة (3) أن على كل جامعة تحضير مشروع الميزانية الخاصة بها بالتنسيق مع كليات الجامعة ومعاهدها ومراكزها وفروعها وإدارتها على أساس تقديرات مصروفاتها ويصحب التقديرات بيان بالمبررات التي بني عليها التقدير.

كما نصت المادة (54) من (نظام مجلس التعليم العالي،1415ه) إلى ما يلي:

للجامعة القيام بدراسات، أو خدمات علمية لجهات سعودية مقابل مبالغ مالية، وتدرج عائدات هذه الدراسات والخدمات في حساب مستقل، تصرف في الأغراض التي يحددها ويضع قواعدها مجلس التعليم العالي.

لمجلس الجامعة قبول التبرعات والمنح والوصايا والأوقاف الخاصة بالجامعة، كما يجوز له قبول التبرعات المقترنة بشروط أو المخصصة لأغراض معينة، إذا كانت الشروط أو الأغراض تنفق مع رسالة الجامعة، وترج هذه التبرعات في حساب مستقل تصرف في الأغراض التي يحددها ويضع قواعدها مجلس التعليم العالي.

ووفقا لما سبق؛ فإنه لكل جامعة في المملكة ميزانية مستقلة، تمتلك الحق في التصرف فيها، كما يمكن للجامعة توفير مصادر أخرى لتمويل برامجها بالتعاون مع مؤسسات المجتمع وأفراده، وبما يتفق مع أهدافها وتوجهاتها المستقبلية، وهو ما سيتم توضيحه في المحور التالي.

ثانيا: مصادر التمويل الأخرى:

لقد استطاعت جامعة الملك سعود، توفير مصادر أخرى لتمويل برامجها، وتم استعراضها في الآتي:

الشراكة المجتمعية: يوجد تعاون بين الجامعة والمؤسسات العامة والخاصة مثل: الوزارات، والهيئات، والشركات وغيرها وذلك من خلال ما تقدمه هذه الجهات من دعم مادي متميز للجامعة وما تقدمة الجامعة من استشارات ودورات تدريبية وورش عمل لمنسوبي تلك الجهات. ومن خلال هذا التعاون، قدمت عدة شخصيات ومؤسسات مجموعة من التبرعات النقدية للجامعة في البرامج التطويرية وكراسي البحث، ويأتي على رأسهم خادم الحرمين الشريفين وأصحاب السمو الأمراء وأعيان المجتمع.

كراسي البحث: في تاريخ 1428/4/1ه، وافق مجلس الجامعة على إطلاق "برنامج كراسي البحث"، حيث يتم تمويلها من شخص، أو جهة وطنية (حكومية-شبه حكومية-أهلية)، أو دولية، وتشمل الشركات، والمؤسسات،

والبنوك وفق شروط محددة، يبلغ عدد الكراسي البحثية 97 كرسي مقسمة كالتالي: الكراسي الطبية (36)، والكراسي العلمية (27)، والهندسية (13)، وأخيرا الإنسانية (21) (جامعة الملك سعود،2017).

مشاريع الأوقاف: في تاريخ 10/ 5/ 1428ه، وافق مجلس جامعة الملك سعود في جلسته السابعة للعام الجامعي 1427هـ/1428 هـ على إنشاء برنامج اوقاف الجامعة، ولقد بدأت الجامعة أول مشروعاتها الوقفية باسم "أبراج الجامعة"، يتكون المشروع من أحد عشر برجا منها أبراج لخدمات الضيافة والفندقة مرتبطة بمجموعة فندقية عالمية، وأبراج مكتبية، وطبية، وخدمات للمؤتمرات والاجتماعات والاحتفالات، إضافة إلى الخدمات التجارية والأسواق. ولقد قامت أوقاف جامعة الملك سعود بالعديد من الجهود لتكريم المتبرعين والداعمين والاحتفاء بهم، عبر تسمية المباني والقاعات والكراسي البحثية بأسمائهم (جامعة الملك سعود،2017).

مراكز الأعمال:

يعد معهد الملك عبد الله للبحوث والدراسات الاستشارية بجامعة الملك سعود الواجهة التعاقدية ومركز الأعمال لتقديم الاستشارات والخدمات الاستشارية مدفوعة الثمن لكافة مؤسسات المجتمع الحكومية والأهلية، ويعمل المعهد على التنسيق والتكامل والاستفادة من إمكانيات الجامعة الفكرية والمادية، ويواصل نشاطاته المتعددة برصانة ومرونة عالية ليكون الاختيار الأول لكافة مؤسسات المجتمع (جامعة الملك سعود،2017).

دار جامعة الملك سعود للنشر التي تتولى إصدار الكتب الجامعية والمراجع العلمية والموسوعات العلمية والثقافية في شتى تخصصات المعرفة، وتلتزم في منتجاتها بسياسة النشر العلمي في جامعة الملك سعود وتتقيد بتنفيذ شروطها، وتعمد الدار إلى إدارة أعمالها بأساليب القطاع الخاص باعتبارها أحد الأذرع الاستثمارية الرئيسة التابعة لوكالة الجامعة لتطوير الأعمال(جامعة الملك سعود،2017).

مركز التدريب وخدمة المجتمع الذي يقوم بتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية وفق جدول زمني حسب حاجة المجتمع، كذلك يعمل على تقديم الاستشارات والمقترحات التدريبية للجهات ذات العلاقة وفق الأنظمة المعمول بها، ويقدم خدماته إلى أفراد المجتمع، والقطاعات العسكرية، وعدد من الهيئات الحكومية، وذلك بالتعاون مع عدد من الشركات العالمية (سيسكو، كامبريدج، مايكروسوفت) (جامعة الملك سعود،2017).

استثمار مرافق الجامعة: توجد إدارة مختصة بمسمى "أملاك الجامعة" تعمل على استثمار أملاك الجامعة القابلة للاستثمار بما يعود بالفائدة على منسوبي الجامعة ويساعد على تنوع مصادر الدخل بما يخدم العملية التعليمية حسب توجيهات إدارة الجامعة (جامعة الملك سعود،2017).

وكما يلاحظ، فإن تمويل جامعة الملك سعود يأتي غالباً من الدعم الحكومي، الذي يرتبط به في جميع إجراءاته الإدارية والمالية بالدولة، حيث يشكل النسبة الكبرى من تمويل الجامعة، بينما التمويل القائم من المصادر الأخرى لا يشكل إلا نسبة ضئيلة جدا، مما جعله عائقاً أمام خطط الجامعة ومشاريعها كمركز أكاديمي؛ وهذا ما أكدت عليه دراسة (المالكي،2013)، ودراسة (الحميدي،2011) بضرورة الأخذ ببدائل مختلفة لتمويل الإنفاق التعليمي في المملكة بجانب المصدر الرئيس وهو الحكومة.

إجابة السؤال الثاني: ما تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم؟

تهدف جامعة أكسفورد لقيادة العالم في مجال البحوث والتعليم من خلال الطرق التي تعود بالفائدة على المجتمع على المستوى الوطني والمستوى العالمي. فعلى مدى السنوات المقبلة، فإن الجامعة وبناء على تقاليد طويلة من المنح الدراسية المستقلة والحرية الأكاديمية تهدف في الوقت نفسه إلى تعزيز ثقافة الابتكار التي تعلب فيها دورا هاما.

وبعد فحص وتحليل الأدبيات المتعلقة بتمويل جامعة أكسفورد، مثل: (Financial Statements,2015-16) و (University of Oxford,2017) و (University of Oxford Strategic Plan 2013–18) و (University Funding Explained, 2014-15)و
(Funding for technology development of Oxford University,2017)
يمكن استخلاص أهم مصادر وبدائل تمويل جامعة أكسفورد فيما يلي:

40% من إجمالي الدخل يأتي من تمويل الأبحاث الخارجية من المجالس البحثية، والجمعيات الخيرية، والصناديق، والمؤسسات، والصناعة، حيث يعتبر أكبر مصدر دخل للجامعة بما يعادل537 مليون جنيه إسترليني (2 مليار ريال) سنويا.

15% يأتي من المنح الحكومية، من خلال مجلس تمويل التعليم العالي لإنجلترا، والكلية الوطنية للتعليم والقيادة.
22% من الرسوم الطلابية.
22% من دخل مطبعة أكسفورد، وتسويق البحوث، ودعم العمل الخيري.
1% دخل الاستثمار.

الرسوم الدراسية: تدفع الرسوم الجامعية من قبل جميع الطلاب الذين يدرسون للحصول على درجة البكالوريوس، أو الدبلوم أو شهادة في الجامعة، وبالنسبة لمعظم البرامج الدراسية، ومعدلات الرسوم تعتمد على جنسية الطالب، ومحل إقامته، وكذلك مستوى دراسته السابقة. وتختلف معدلات رسوم طلبة المملكة المتحدة ودول الاتحاد الأوروبي عن غيرهم من الطلبة الدوليين، حيث يحصل طلاب المملكة المتحدة والاتحاد الأوربي على رسوم أقل من غيرهم، كما تختلف الرسوم حسب التخصص الذي يرغب بدراسته الطالب، وتتراوح ما بين 7.880£ و 19.335£ بما يعادل 38.000 و 93.000 ريال للفصل الدراسي الواحد، يتم دفعها بالجنيه الإسترليني. كما يطلب من الطالب الدفع قبل بدء الفصل الدراسي، أو بعد مرور 7 أيام من بدء الفصل كحد أقصى، وتشمل الرسوم الدراسية الجامعية كافة المرافق الأكاديمية وغيرها من الخدمات التي يتم توفيرها من قبل الكلية، ولكنها لا تشمل الإقامة أو وجبات الطعام.

الطلبة الدوليين: تسعى الجامعة لاستقطاب أفضل الطلاب من المملكة المتحدة والخارج من خلال عمليات شفافة ونزيهة للقبول بناء على أساس الإنجاز والإمكانات وعلى المستويين الجامعي والدراسات العليا.

المشاركة المجتمعية: تسهم الجامعة في الحياة الاجتماعية والثقافية للمدينة والمقاطعة؛ من خلال توفير المرافق الرياضية والحفلات الموسيقية والمتاحف والمتنزهات والحدائق، والطلاب المتطوعين. وفي عام 2016و لأول مرة كانت جامعة أوكسفورد الراعي الرئيسي لمهرجان العلوم، مع ما يصاحبه من معارض وتدريب عملي على الأنشطة، وعرض الباحثين لأبحاثهم ومناقشتها.

استثمار مرافق الجامعة: حازت الجامعة على جائزة الحدائق والمكتبات والمتاحف، ولها دور كبير في جعل مجموعات الجامعة البحثية أكثر قدرة على الوصول إلى أكبر جمهور ممكن؛ وذلك عن طريق تقديم برنامج ضخم للمعارض، وجولات وأنشطة لأطفال المدارس المحلية والزوار على المستويين الوطني والدولي.

الشراكة مع الجهات المحلية: تدعم عمادة الجامعة المعلمين المحليين في جميع مراحل حياتهم المهنية، وذلك من خلال التعلم والتطوير المهني، والحصول على أحدث البحوث حول طرق التدريس والمشاركة الفعالة في المشاريع البحثية.

مطبعة جامعة أكسفورد: تعتبر أكبر مطبعة جامعية في العالم، وثاني أقدم مطبعة بعد مطبعة جامعة كامبريدج*(Balter,1994)*. وهي عبارة عن قسم في الجامعة يشمل الصحافة التعليمية، تقوم بنشر المواد والخدمات الأكاديمية والتعليمية في جميع أنحاء العالم، حيث أصبح للجامعة القدرة على بسط نطاق خدماتها عالميا من خلال شبكة من المكاتب في 52 بلدا. وتركز المطبعة نشاطها على مجموعة واسعة من المجالات من نصوص التعليم الابتدائي والثانوي، وتعليم اللغة الإنجليزية (ELT)، والقصص الخيالية للأطفال، إلى جانب الكتب الجامعية والدراسات العلمية والمجلات، ومجموعة واسعة من القواميس. ويبلغ عدد الذين تخدمهم الجامعة في كل عام أكثر من 33 مليون طالب مستخدمين لمواد ELT من خلال مطابع جامعة أكسفورد لتعلم اللغة الإنجليزية.

التبرعات والمنح والهبات: تعتبر من أهم مصادر الدخل للجامعة، ويمكن توضيحها كما يلي:
5 مليون جنيه إسترليني (24 مليون ريال) مقدمة من مؤسسة اينامورى و1.6 مليون £ (7 ملايين ريال) من مبادرة أفريقيا لإدارة الحكم في دعم مدرسة بلافاتنيك ومدعمة من الحكومة.
1.9 مليون جنيه إسترليني (7 ملايين ريال) من المجموعة الإبداعية وتقريبا 1.3 مليون جنيه إسترليني (6 ملايين ريال) من هونج كونج جوكي كلوب للمنح الدراسية للطلبة القادمين من الصين.

أكثر من 900.000 £ (4 ملايين ريال) تم جمعها من أكثر من 12000 من المانحين نتيجة لحملة جمع التبرعات لتحقيق أقصى قدر من الدعم لعمل وحدة أبحاث حماية الحياة الفطرية.

100 مليون جنيه إسترليني (500 مليون ريال) لصندوق المنح الدراسية المتطابقة في أكسفورد العليا، بهدف رفع قيمتها الإجمالية إلى 120مليون £ (500 مليون ريال) ليصل حجم الوقف الكلي الي200مليون £ (900 مليون ريال).

دعم الخريجين: في عام 2008 أطلقت جامعة أكسفورد حملة للتفكير الإبداعي بعنوان: "حملة جامعة أكسفورد"، التي تهدف إلى دعم الأنشطة والأقسام الأكاديمية المتفق عليها من الطلاب المؤيدين، وكذلك الاستثمار في البنية التحتية ورأس المال والمرافق، والمكتبات والمتاحف وغيرها من المشاركات والبرامج الأكاديمية، حيث ساهمت هذه الحملة في رفع الحد الأدنى لميزانية الخريجين من 1.2 مليار جنيه إسترليني(7 ملايين ريال) إلى مبلغ أعلى، وتحويل هذه الميزانية إلى سنوات عديدة قادمة، وكان في استقبال هذا الإنجاز في أوائل عام 2012 العديد من الباحثين، و في أكتوبر 2012، تم الإعلان عن هدف جديد للميزانية يتمثل في توفير 3 مليار جنيه إسترليني (14 مليار ريال)، وقد بلغ مجموع ما اكتسبته الحملة في نهاية يوليو 2016، أكثر من 2.4مليار جنيه إسترليني (11 مليار ريال).

تمويل البحوث: إن تحديد إيرادات تمويل البحوث يعتمد على مصدر التمويل وطبيعة المعاملة، ويصنف الدخل تحت بند "المنح البحثية والعقود"، ويخضع الاعتراف بالدخل من تمويل البحوث للمعايير التالية:

يتم الاتفاق مع الهيئات ومجالس البحوث في المملكة المتحدة، والمفوضية الأوروبية على أساس أن يدفع للجامعة عوض نقدي مقابل التكاليف التي تكبدتها في أداء البحوث.

التمويل إن جاء من هيئة حكومية، يتم الإنفاق ليكون الأداء محدد ضمن حالة بعينها، حسب الحد المسموح بموجب اتفاق التمويل.

التمويل من المؤسسات الخيرية والصناعة يتم وفق الأسس المنصوص عليها في شروط اتفاقات التمويل الفردية، ويحتسب الدخل بها ضمن المنح غير الحكومية، ويحق للجامعة السداد مقابل التكاليف وما تم إنفاقه على البحث.

الأوقاف: بلغت قيمة أوقاف جامعة أكسفورد في آخر تقرير عام 2016 إلى أكثر من 5 مليار جنيه إسترليني. وتنقسم إلى:

أوقاف مقيدة: تحدد فيها الجهات المانحة ماهية المنحة الأصلية إلى الأبد، مع إيرادات الاستثمارات التي أنفقت على أغراض مقيدة ومحددة من قبل الجهة المانحة.

أوقاف دائمة غير مقيدة: تحدد فيها الجهات المانحة ماهية الهبة الأصلية إلى الأبد، مع إيرادات الاستثمارات التي أنفقت على المقاصد العامة للجامعة.

وينبغي تسجيل الاعتراف بالدخل الأولي ضمن الأوقاف الدائمة من حيث رأس مال الوقف داخل مخصصات الوقف الدائم.

المساعدات الطلابية: تنفق أكسفورد 11 مليون جنيه إسترليني (53 مليون ريال) سنويا على الدعم المالي للطلبة الجامعيين. حيث يمكن للطلاب من الأسر ذات الدخل المنخفض الحصول على ما لا يقل عن 3700 جنيه إسترليني (17 ألف ريال) سنويا.

صناديق أكسفورد: تحتفظ جامعة أكسفورد بثلاثة صناديق لمساعدة الباحثين الجامعيين على تحويل البحوث الجيدة إلى أعمال جيدة، فهي تتيح للبحوث الجامعية أن تتطور إلى درجة يمكن أن تظهر فيها فائدة تجارية لتأمين المزيد من الاستثمارات، ويقوم بإدارة تلك الصناديق شركة التكنولوجيا والبحث العلمي بالتعاون مع جامعة أكسفورد. كما توفر جامعة أوكسفورد للمستثمرين من القطاع الخاص فرصة للاستثمار، في شركات التكنولوجيا، كما أنها توفر التمويل لضمان حصول الشركات على الموارد الكافية للمراحل الأولية لتطوير المنتجات التجارية.

وكما يلاحظ، فإن تمويل جامعة أكسفورد لم يقتصر على المنح الحكومية فقط، بل عمد إلى توفير بدائل متعددة مثل: تمويل الأبحاث، والرسوم الطلابية، واستثمار مرافق الجامعة، والتبرعات، وغيرها، وهذا ما أكدت عليه العدد من الدراسات مثل دراسة المالكي (2013)، ودراسة EAU (2011) ، ودراسة Rozmus (2013)، حيث أن الجامعات التي اعتمدت على تلك البدائل، استطاعت تطوير برامجها وأنشطتها التعليمية والبحثية والاجتماعية كمركز أكاديمي، والاعتماد على نفسها في التمويل.

إجابة السؤال الثالث: ما سبل الاستفادة من خبرة جامعة أكسفورد في طرح بدائل جديدة لتمويل التعليم في جامعة الملك سعود؟

بعد فحص وتحليل الأدبيات المتعلقة بتمويل جامعة الملك سعود وتمويل جامعة أكسفورد، فإنه يمكن الاستفادة من تجربة جامعة أكسفورد في طرح بدائل جديدة لتمويل التعليم في جامعة الملك سعود من خلال المقترحات التالية:

- التوسع في فتح باب القبول للطلبة الأجانب، سواء على المستوى الجامعي أو الدراسات العليا، فنسبة قبول جامعة الملك سعود للطلبة الدوليين ضئيلة جدا.
- إنشاء صناديق لمساعدة الباحثين على تحويل الأبحاث المتميزة إلى أعمال ومشاريع تجارية لتأمين المزيد من الاستثمارات للجامعة.
- التوسع في تقديم الخدمات التعليمية والاستشارية لمؤسسات المجتمع المختلفة بشكل أكبر، لأن الخدمات المقدمة حاليا قليلة، وذات نفع محدود.
- تفعيل دور الأوقاف والتوسع فيها، فمشاريع الوقف الحالية غير مكتملة، ولم يتم الاستفادة من دخلها بالشكل المأمول كمصدر بديل للتمويل.
- تشجيع قطاع الأعمال والمجتمع المدني على التبرع لدعم تمويل الجامعة، فحجم التبرعات لايزال محدود وبنسب ضئيلة لا تفي بالتطلعات.
- استثمار وتوظيف كافة موارد الجامعة من خلال الاستفادة من المرافق الرياضية والمتاحف والمتنزهات وإتاحتها لأفراد المجتمع، بدلا من إغلاقها بمجرد نهاية الدوام الرسمي للطلاب.
- دعم مراكز الأبحاث في الجامعة مادياً ومعنويا، حيث أن الدعم الحالي محدود ولا يفي بمتطلباتها في إنجاز أبحاث تطبيقية يستفيد منها المجتمع، ويعود ريعها للجامعة.
- تفعيل الشراكة مع الجهات المحلية كوزارة التعليم، وذلك من خلال المشاركة الفعالة للمعلمين في المشاريع البحثية، بما يعود بالنفع على الجامعة.
- الاستفادة من الطلاب القدامى (الخريجين) والأفراد المهتمين بالعلم، للمساهمة في دعم تمويل الجامعة.
- تفعيل الشراكة المجتمعية مع مؤسسات القطاع الخاص بما يسهم في تحسين مخرجات الجامعة لتتواءم مع احتياجات سوق العمل.
- زيادة نشاط دار نشر جامعة الملك سعود، وتوسيع نطاق خدماتها بشكل أكبر محليا ودوليا، لتصل مطبوعاتها لأكبر شريحة ممكنة من المستفيدين، حيث أن خدماتها الحالية محدودة بالنطاق المحلي.

إجابة السؤال الرابع: ما معوقات تطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم؟

للتعرف على معوقات تطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعوقات تطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم

م	المعوقات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	المعوقات الأخرى	3.36	0.52	1	عالية
2	المعوقات الثقافية	3.17	0.51	2	متوسطة
3	المعوقات التنظيمية	3.13	0.45	3	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		3.22	0.42	-	متوسطة

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على معوقات تطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود بمتوسط عام (3.22) وبانحراف معياري (0.52)، حيث تأتي المعوقات الأخرى بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (3.36) وبانحراف معياري (0.52) بدرجة موافقة عالية، تليها المعوقات الثقافية بمتوسط عام (3.17) وبانحراف معياري (0.51) بدرجة موافقة متوسطة، وفي الأخير تأتي المعوقات التنظيمية كأقل معوقات تطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود بمتوسط عام (3.13) وبانحراف معياري (0.51)، بدرجة موافقة متوسطة. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البرعي (2007م) والتي توصلت إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من تمويل التعليم العالي في اليمن، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحميدي (2011م) والتي توصلت إلى أن هناك العديد من المشاكل التي تواجه تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية أبرزها: الاستغلال الغير عقلاني للموارد، وضعف الاستفادة من الطاقات البشرية.، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Masaii,2015) والتي توصلت إلى أن تنويع مصادر الدخل (الإيرادات) في التعليم العالي بجنوب الصحراء الكبرى الأفريقية يواجه العديد من التحديات بسبب عدم وجود أموال كافية. والجداول التالية تناقش بنوع من التفصيل معوقات تنويع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود، وذلك بالاستفادة من تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويلها، واعتمادها على بدائل عديدة جعلتها تعتمد على نفسها في التمويل.

أولاً: المعوقات الثقافية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم.

للتعرف على المعوقات الثقافية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (5)
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة نحو المعوقات الثقافية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم ن= 28

م	الفقرات	درجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
1	الاعتقاد بأن التعليم الجامعي ليس بحاجة إلى دعم، فهو من مسؤولية الدولة.	8	28.6	9	32.1	10	35.7	1	3.6	2.86	0.89	6	متوسطة
2	ضعف الوعي المجتمعي بأهمية التبرع لمؤسسات التعليم العالي.	17	60.7	8	28.6	3	10.7	0	0.0	3.50	0.69	1	عالية
3	إيمان المجتمع بمجانية التعليم، وتحمل الدولة كافة نفقاته التشغيلية والرأسمالية.	12	42.9	13	46.4	3	10.7	0	0.0	3.32	0.67	2	عالية
4	محدودية الحوافز المعنوية التي تشجع أفراد المجتمع ومؤسساته على تقديم التبرعات.	10	35.7	15	53.6	1	3.6	2	7.1	3.18	0.82	3	متوسطة
5	ضعف ثقة بعض المتبرعين بإمكانيات الجامعة.	7	25.0	15	53.6	6	21.4	0	0.0	3.04	0.69	5	متوسطة
6	ضعف الثقة بالأدوار التي يمكن أن تؤديها المؤسسات التعليمية في تطوير مخرجات مؤسسات الأعمال والإنتاج الخاصة.	11	39.3	10	35.7	7	25.0	0	0.0	3.14	0.80	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام									3.17	0.51	-	متوسطة

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن محور المعوقات الثقافية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم يتضمن (6) فقرات تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.86، 3.50). يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.17) بانحراف معياري (0.51)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على المعوقات الثقافية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود.

والنقاط التالية تناقش بنوع من التفصيل المعوقات الثقافية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم، وذلك على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (2) وهي (ضعف الوعي المجتمعي بأهمية التبرع لمؤسسات التعليم العالي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.69)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن ضعف الوعي المجتمعي بأهمية التبرع لمؤسسات التعليم العالي من المعوقات الثقافية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البرعي (2007م) والتي توصلت إلى أن ضعف الوعي المجتمعي بأهمية التبرع لمؤسسات التعليم العالي من المعوقات التي تحد من تمويل التعليم العالي في اليمن.

جاءت الفقرة رقم (3) وهي (إيمان المجتمع بمجانية التعليم، وتحمل الدولة كافة نفقاته التشغيلية والرأسمالية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.67)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية

بين أفراد عينة الدراسة على أن إيمان المجتمع بمجانية التعليم، وتحمل الدولة كافة نفقاته التشغيلية والرأسمالية من المعوقات الثقافية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود. ويرجع ذلك إلى أن التعليم في المملكة مجاني وحق للجميع، كما نصت على ذلك المادة (233) من وثيقة سياسة التعليم في المملكة (الحميدي، 2011).

أما أقل المعوقات من وجهة نظر عينة الدراسة، فهي (ضعف ثقة بعض المتبرعين بإمكانيات الجامعة)، حيث جاءت بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.69)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن ضعف ثقة بعض المتبرعين بإمكانيات الجامعة من المعوقات الثقافية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود. ويرجع ذلك إلى تعثر بعض المشاريع، وتأخر إتمامها، مما جعل البعض يشكك بإمكانيات الجامعة في إتمام المشاريع والاستفادة من التبرعات كما يجب.

جاءت الفقرة رقم (1) وهي (الاعتقاد بأن التعليم الجامعي ليس بحاجة إلى دعم، فهو من مسؤولية الدولة) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.89)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد عينة الدراسة على أن الاعتقاد بأن التعليم الجامعي ليس بحاجة إلى دعم، فهو من مسؤولية الدولة من المعوقات الثقافية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود. ويرجع ذلك لازدياد الطلب على التعليم الجامعي، والتغيرات الاقتصادية التي تحتم على الجامعة البحث عن بدائل وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي.

ثانياً: المعوقات التنظيمية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم.

للتعرف على المعوقات التنظيمية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (6)
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة نحو المعوقات التنظيمية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود ن= 28

م	الفقرات	درجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
7	ضعف اللوائح التي تنظم إسهام القطاع الخاص في التمويل.	7	25.0	19	67.9	1	3.6	1	3.6	3.14	0.65	5	متوسطة
8	ضعف قنوات التواصل المباشر بين الجامعة وقطاع الأعمال.	8	28.6	18	64.3	2	7.1	0	0.0	3.21	0.57	2	متوسطة
9	ضعف التركيز الإعلامي على المشاركة التي يقدمها القطاع الخاص للجامعة.	9	32.1	17	60.7	1	3.6	1	3.6	3.21	0.69	3	متوسطة
10	ضعف الوعي بالمجالات التي يمكن أن يسهم القطاع الخاص في تمويلها.	11	39.3	13	46.4	3	10.7	1	3.6	3.21	0.79	4	متوسطة
11	المركزية الشديدة، وكثرة الإجراءات الإدارية المعقدة.	10	35.7	15	53.6	3	10.7	0	0.0	3.25	0.65	1	متوسطة
12	غياب وجود إدارة مختصة تعنى بتنمية موارد الجامعة.	9	32.1	13	46.4	5	17.9	1	3.6	3.07	0.81	6	متوسطة
13	غياب النظم التي من خلالها يمكن فرض رسوم رمزية على بعض الخدمات التعليمية للطالب.	3	10.7	18	64.3	5	17.9	2	7.1	2.79	0.74	7	متوسطة
المتوسط الحسابي العام										3.13	0.45	-	متوسطة

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن محور المعوقات التنظيمية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود يتضمن (7) فقرات تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.79، 3.25). يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.13) بانحراف معياري (0.45)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على المعوقات التنظيمية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود.

والنقاط التالية تناقش بنوع من التفصيل المعوقات التنظيمية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم، وذلك على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (11) وهي (المركزية الشديدة، وكثرة الإجراءات الإدارية المعقدة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.65)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن المركزية الشديدة، وكثرة الإجراءات الإدارية المعقدة من المعوقات التنظيمية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود. ويدل ذلك على حاجة الجامعة إلى تطوير أنظمتها الإدارية والمالية، بما يسهم في تبسيط إجراءات تنويع مصادر تمويلها.

جاءت الفقرة رقم (8) وهي (ضعف قنوات التواصل المباشر بين الجامعة وقطاع الأعمال) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.57)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف قنوات التواصل المباشر بين الجامعة وقطاع الأعمال من المعوقات التنظيمية لتطبيق

تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود. ويرجع ذلك إلى ضعف الوعي بأهمية تواصل الجامعة مع قطاع الأعمال، لخلق فرص جديدة للتمويل.

أما أدنى درجات الموافقة هي (غياب وجود إدارة مختصة تعنى بتنمية موارد الجامعة)، حيث جاءت بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.81)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن غياب وجود إدارة مختصة تعنى بتنمية موارد الجامعة من المعوقات التنظيمية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود. ويرجع ذلك إلى اعتماد الجامعة على التمويل الحكومي، وضعف الاهتمام بإيجاد مصادر جديدة للتمويل.

أما أقل الفقرات فهي (غياب النظم التي من خلالها يمكن فرض رسوم رمزية على بعض الخدمات التعليمية للطالب)، حيث جاءت بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (0.74)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن غياب النظم التي من خلالها يمكن فرض رسوم رمزية على بعض الخدمات التعليمية للطالب من المعوقات التنظيمية لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود. ويرجع ذلك إلى ضعف الاهتمام بوجود نظم واضحة لإمكانية الاستفادة من بعض الخدمات التي تقدمها الجامعة كمصدر لتنويع مصادر التمويل.

ثالثاً: المعوقات الأخرى لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم.

للتعرف على المعوقات الأخرى لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (7)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة نحو المعوقات الأخرى لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود. ن= 28

م	الفقرات	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		أوافق بدرجة عالية		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة منخفضة	أوافق بدرجة معدومة				
		ك	%	ك	%	ك	% ك				
14	قلة التجارب الناجحة لتعاون مؤسسات التعليم العالي، والقطاع الخاص.	13	46.4	11	39.3	3	10.7 1	3.29	0.81	3	عالية
15	ضعف استثمارات القطاع الخاص في مجالات التعليم المختلفة مع ندرة المشاريع المشتركة بين الجانبين.	10	35.7	17	60.7	1	3.6 0	3.32	0.55	2	عالية
16	غياب التشجيع الحكومي لإقامة التعاون والتنسيق بين قطاع الأعمال والتعليم.	15	53.6	11	39.3	2	7.1 0	3.46	0.64	1	عالية
المتوسط الحسابي العام								3,36	0,52	-	عالية

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن محور المعوقات الأخرى لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود يتضمن (3) فقرات تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.29 ، 3.46).

والنقاط التالية تناقش بنوع من التفصيل المعوقات الأخرى لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم، وذلك على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (16) وهي (غياب التشجيع الحكومي لإقامة التعاون والتنسيق بين قطاع الأعمال والتعليم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.64)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن غياب التشجيع الحكومي لإقامة التعاون والتنسيق بين قطاع الأعمال والتعليم من المعوقات الأخرى لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود. ويرجع ذلك لتكفل الدولة بكافة نفقات التعليم، وغياب وجود إجراءات واضحة تلزم قطاع الأعمال بالاستثمار في التعليم.

جاءت الفقرة رقم (15) وهي (ضعف استثمارات القطاع الخاص في مجالات التعليم المختلفة مع ندرة المشاريع المشتركة بين الجانبين) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.55)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن ضعف استثمارات القطاع الخاص في مجالات التعليم المختلفة مع ندرة المشاريع المشتركة بين الجانبين من المعوقات الأخرى لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود. ويرجع ذلك إلى عزوف القطاع الخاص عن الاستثمار في التعليم، نتيجة لكثرة الإجراءات الإدارية وتعقيدها.

جاءت الفقرة رقم (14) وهي (قلة التجارب الناجحة لتعاون مؤسسات التعليم العالي، والقطاع الخاص) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.81)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن قلة التجارب الناجحة لتعاون مؤسسات التعليم العالي، والقطاع الخاص من المعوقات الأخرى لتطبيق تجربة جامعة أكسفورد في تنويع مصادر تمويل التعليم بجامعة الملك سعود. ويرجع ذلك إلى اتجاه القطاع الخاص للاستثمار بعيدا عن مجالات التعليم.

توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة نوصي بما يلي:

- الاستفادة من تجربة جامعة أكسفورد على النحو الوارد في الدراسة، من خلال المقترحات الواردة فيها.
- تطوير الأنظمة الإدارية والمالية في جامعة الملك سعود، بما يسهم في تبسيط إجراءات تنويع مصادر تمويلها، وتقليل اعتمادها على الدعم الحكومي.
- التوسع في مشاريع الأوقاف في جامعة الملك سعود.
- توعية أفراد المجتمع بأهمية التبرع لمؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال وسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- تقديم الحوافز المعنوية التي تُشجع أفراد المجتمع ومؤسسات على تقديم التبرعات.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من المركزية الشديدة بالجامعة، وتبسيط الإجراءات الإدارية.
- فتح قنوات تواصل فعالة بين الجامعة وقطاع الأعمال بالمملكة.
- تقديم الدعم الكافي لمراكز الأبحاث في جامعة الملك سعود، وزيادة نشاطها في إنجاز أبحاث تطبيقية يعود ريعها للجامعة.
- التشجيع الحكومي لإقامة التعاون والتنسيق بين قطاع الأعمال والتعليم، وتقديم بعض التسهيلات لمؤسسات الأعمال مقابل تلك التبرعات.
- إجراء دراسة مستقبلية لمعرفة مقدار العائد الناتج عن تجربة البدائل المقترحة لتنويع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود.

المراجع

المراجع العربية

(1) البرعي، العزي علي. (2007). تمويل التعليم العالي في اليمن: الواقع وإمكانيات التطوير. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض.

(2) بلتاجي، مروة محمد. (2015). تمويل التعليم العالي في مصر: المشاكل والبدائل المقترحة. بحث منشور. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية، جامعة القاهرة، مصر، 16 (3).

(3) البلوي، عبد السلام. (2015). خطة التنمية العاشرة للملكة العربية السعودية (37-41). جريدة الرياض، تم استرجاعه في 1438/6/2ه، على الرابط: http://www.alriyadh.com/1095880

(4) جامعة الملك سعود.(2017). أوقاف الجامعة. تم استرجاعه في تاريخ: 1438/7/12ه، على الرابط: http://endowments.ksu.edu.sa/ar

(5) جامعة الملك سعود. (2017). معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية. تم استرجاعه في تاريخ: 1438/7/12ه، على الرابط: https://kai.ksu.edu.sa/ar/node/1135

(6) جامعة الملك سعود. (2017). مشروع كراسي البحث. تم استرجاعه في تاريخ: 1438/7/12ه، على الرابط: http://chairs.ksu.edu.sa/ar

(7) جامعة الملك سعود. (2017). مكتب العلاقات المجتمعية. تم استرجاعه في تاريخ: 1438/7/12ه، على الرابط: http://community.ksu.edu.sa/ar/comm-co-ar

(8) جامعة الملك سعود. (2017). قسم الاستثمار. تم استرجاعه في تاريخ: 1438/7/12ه، على الرابط: https://pa.ksu.edu.sa/ar/pa_invest_Side_Brief
(9) حامد، محمد عبد السلام؛ وزيدان، همام بدراوي؛ والبحيري؛ السيد محمود. (2008). تمويل التعليم الجامعي واتّجاهاته المعاصرة. القاهرة، عالم الكتب.
(10) الحربي، محمد. (2015). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية "جامعة الملك سعود أنموذجا". مجلة كلية التربية في جامعة بنها، مصر، المجلد 26، عدد 103.
(11) حسين، خالد منصور. (2011). بدائل لتمويل التعليم الجامعي الحكومي المصري في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة التربية. 14، ص245 -315.
(12) الحميدي، منال. (2011). تصور مقترح لتمويل التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ظل زيادة الطلب الاجتماعي. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. 5 (4)، ص 903- 941.
(13) حنفي، عبدالغفار. (2002). أساسيات التمويل والإدارة المالية. (ط 1). الإسكندريّة: الدار الجامعية الجديدة.
(14) دار نشر جامعة الملك سعود. (2017). تم استرجاعه في تاريخ: 1438/7/12ه، على الرابط: https://ksupress.ksu.edu.sa/ar/Pages/AboutUs.aspx
(15) الدقي، نور الدين. (22-26 ديسمبر، 2015). تمويل التعليم العالي في الوطن العربي. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي. الإسكندرية، مصر.
(16) الرّشدان، عبد الله زاهي. (2008 م). في اقتصاديّات التّعليم. (ط 3). عمّان: دار وائل.
(17) سعد، فواز (2011). التعليم العالي في بريطانيا. صحيفة الشرق، المملكة العربية السعودية، تم استرجاعه 1438/6/2ه، على الرابط: http://www.alsharq.net.sa/2011/11/30/26649
(18) الطوق، سناء بنت عبد العزيز. (2005). استثمار القطاع الخاص في التعليم العام في المملكة العربية السعودية: هدف استراتيجي لتنويع مصادر التمويل. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود: الرياض.
(19) الطويرقي، نوال بنت سعد. (2012). مصادر تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وبريطانيا: دراسة مقارنة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. السعودية.
(20) عبيدات، ذوقان، عدس، عبدالرحمن، و عبدالحق، كايد. (2007). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه.عمان، الأردن: دار الفكر.
(21) العتيبي، فهد. (2005). إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود.
(22) العثمان، هنادي. (2006). مشكلات تمويل رياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض: حلول مقترحة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
(23) العجمي, محمد. (2010). الإدارة والتخطيط التربوي. عمّان: دار المسيرة .
(24) العساف، صالح حمد. (2006). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الطبعة الرابعة، الرياض: مكتبة العبيكان.
(25) علي، عبدالقادر. (2002) قياس معدل العائد على التعليم. المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
(26) عون، وفاء. (2010). المدرسة التربوية المنتجة: النماذج والواقع. الرياض، المؤلف.
(27) غانم، محمد.(2000). الدور التنموي للجامعات العربية ومصادر التمويل غير التقليدية. المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت 17-19نيسان.ص 252-301.
(28) غنيم، أحمد، واليحيوي، صبرية. (2003). تنويع مصادر تمويل التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي. مجلة التربية، جامع الأزهر، مصر.
(29) الاقتصادي. (2017). أفضل 20 جامعة عربية وفق مؤشر QS العالمي. تم استرجاعه في تاريخ: 1438/7/12ه. على الرابط: https://ae.aliqtisadi.com/679334

(31) المالكي، عبد الله محمد. (2013). بدائل تمويل التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي. العدد العاشر، ص 113- 146.
(32) مجلس التعليم العالي. (1416ه). اللائحة المنظمة للشؤون المالية في الجامعات. ط1
(33) مركز خدمة المجتمع والتدريب المستمر. (2017). تم استرجاعه في تاريخ: 1438/7/12ه، على الرابط: https://cttc.ksu.edu.sa/ar/content/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81-0
(34) معجم المعاني. (2017). تم استرجاعه في تاريخ: 1438/7/12ه، على الرابط: http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%85%D8%B5%D8%AF%D8%B1/
(35) وزارة التعليم العالي. (1424ه). التقرير الوطني عن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. الرياض، جامعة الملك سعود.
(36) وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. (2015). لمحة عن الميزانية. تم استرجاعه 1438/6/2ه، على الرابط: https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/Budget.aspx
(37) وزارة المالية في المملكة العربية السعودية. (2017). نسخة البيان العام من الميزانية العامة للدولة 2017. تم استرجاعه 1438/6/2ه، على الرابط: https://www.mof.gov.sa/budget2017/Documents/The_National_Budget_Ar.pdf

المراجع الأجنبية

(38) (1) Andrzej Rozmus, Karolina Cyran, (2013). Diversification of university income–polish practice and internationa solutions, Financial Internet Quarterly „e-Finanse”, vol. 8, nr 4pp. (64-75).
(39) (2) Balter, Michael (16 February 1994). "400 Years Later, Oxford Press Thrives". The New York Times. Retrieved 28 June 2011.
(40) (3)Birutė Pranevičienė, Aurelija Pūraitė , (2010). The financing methods of higher education system, Jurisprudence, vol. 4, no. 8, pp. (335-356).
(41) (4) Disraeli M. Hutton , (2013). Factors Affecting the Financing of Higher Education: Exploring the Experiences of the University of the West Indies and the University of Technology, Jamaica, Journal of Teacher Education and Educators, Journal of Teacher Education and Educators, Volume 2, No. 1, pp. (99-124)
(42) (5) Funding for technology development of Oxford University. (2017). Retrieved 23/4/2017, http://www.rsc.org/campaigning-outreach/campaigning/university-business-engagement/sources-of-funding
(43) (6) Git Masaii , (2015), Effectiveness and Viability of Revenue Diversification in Sub-Saharan Africa’s Higher Education: Examining Zambia’s Public Universities, International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE), Volume 2, Issue 5, PP (33-44).
(44) (7) QS University Rankings: Arab Region. (2016), Retrieved 12/4/2017, https://www.topuniversities.com/university-rankings/arab-region-university-rankings/2016
(45) (8) Russell Group. (2017). Retrieved 12/4/2017, http://www.russellgroup.ac.uk/
(46) (9) The European University Association (EUA).(13-14. SPT.2010). Towards Financially Sustainable Universities II: Diversifying Income Streams. University of Bologna, Italy. Conference report, pp. (1-7).

(47) (10) Thomas estermann , (2013). Designing strategies for efficient funding of higher education in Europe, Define interim report, pp. (1-20).
(48) (11) Top universities. (2017). Retrieved 11/4/2017 https://www.topuniversities.com/universities/king-saud-university#wurs
(49) (12) University of Oxford. (2016). Financial Statements (2015-16). Retrieved 22/3/2017 https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/Financial_statements2015_16_0.pdf
(50) (13) University of Oxford Gazette. (2013). University of Oxford Strategic Plan 2013-18. Supplementnt (1) P 597-58
(51) (14)Universities UK publications. (2016). University Funding Explained, 2014-15. Retrieved 5/4/2017, www.universitiesuk.ac.uk