

## نموذج مقترن لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية

منصور بن سعد فرغل

**أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك، كلية اللغة العربية والدراسات الإنسانية، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية**

(تاریخ الاستلام: 16-03-2025؛ تاریخ القبول: 27-05-2025)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترن لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية، من خلال تحليل واقع الإنفاق على الموارد البشرية والمادية، واستطلاع آراء الخبراء باستخدام أسلوب دلفي عبر ثلاث جولات. تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة (12) خبيراً من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية واقتصاديات التعليم، تم اختيارهم وفقاً لمعايير التخصص والخبرة. أظهرت نتائج الجولات الثلاث نسب توافق مرتفعة على غالبية الأساليب المقترنة. فمثلاً، حصلت العبارة "لتلزم الجامعة بمعدل (عضو هيئة تدريس وحدة دراسية)" على نسبة اتفاق بلغت 100% في جميع الجولات، بمتوسط حسابي قدره (4.50) وانحراف معياري (0.10)، وهو ما يعكس إجماعاً كاملاً بين الخبراء على أهمية ضبط الأعباء التدريسية كعنصر جوهري في كفاءة الإنفاق. كما أشير إلى أن العبارة "تطور الجامعة خطوة للأنشطة البحثية المتقدمة مع رؤية المملكة 2030" نالت نسبة اتفاق 100% أيضاً، مما يؤكد مركزية البحث العلمي في رفع كفاءة الإنفاق. أما في جانب الموارد المادية، فقد أظهرت العبارات المتعلقة بـ"استغلال اليوم الدراسي"، وـ"وضع سياسات واضحة للصيانة الدورية"، وـ"الالتزام بمعدل (قاعة/طالب)" على نسبة اتفاق بلغت 100% كذلك، بمتوسطات تراوحت بين (4.37 - 4.50)، مما يدل على إدراك الخبراء لأهمية تحسين تشغيل المرافق وتقليل الفاقد الزمني والمالي. في المقابل، تم استبعاد ثلاثة عبارات لم تتجاوز نسبة الاتفاق عليها 70% خلصت الدراسة إلى تصميم نموذج متكامل يتضمن (27) أسلوباً معززاً بمؤشرات قابلة للقياس، يدعم اتخاذ القرار في مجالات التوظيف، العقود، التقنية، البحث العلمي، والاستثمار، بما يسهم في تقليل الفاقد المالي، وتحقيق التوازن بين الإنفاق والمخرجات، ودعم الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء مستهدفات رؤية 2030.

الكلمات المفتاحية:

كفاءة الإنفاق، التعليم الجامعي، الموارد البشرية، الموارد المادية، أسلوب دلفي، مؤشرات الأداء، رؤية 2030.

\*\*\*

## A Proposed Model for Enhancing Spending Efficiency in Saudi Universities"

Mansour bin Saad Farghal

**Professor of Educational Administration and Planning, College of Arabic Language and Humanities,  
Islamic University of Medina, Kingdom of Saudi Arabia**

**(Received: 16-03-2025; Accepted: 27-05-2025)**

**Abstract:** The study aimed to develop a proposed model for enhancing spending efficiency in Saudi universities by analyzing the current status of expenditure on human and material resources, and soliciting expert opinions through the Delphi method across three iterative rounds. The research adopted a descriptive-analytical approach, and the sample consisted of 12 experts specialized in educational administration and economics of education, selected based on expertise and specialization criteria.

The Delphi rounds revealed high consensus on most proposed strategies. For instance, the statement "The university adheres to the ratio of faculty member per teaching unit" achieved 100% agreement across all rounds, with a mean score of 4.50 and a standard deviation of 0.10—indicating unanimous expert agreement on the importance of academic workload optimization. Similarly, "The university develops research activity plans aligned with Vision 2030" also received 100% consensus, highlighting the central role of research in driving expenditure efficiency.

On the material resources side, statements such as "Full utilization of the academic day," "Clear prioritization of preventive maintenance spending," and "Optimizing classroom-to-student ratios" all achieved 100% agreement, with means ranging from 4.37 to 4.50. This reflects expert recognition of the importance of operational efficiency and resource optimization. Three statements that scored below 70% agreement were excluded from the final model.

The study concluded with a comprehensive model consisting of 27 actionable strategies, each linked to measurable indicators. The model supports decision-making in areas such as staffing, procurement, digital transformation, research investment, and financial sustainability. It aims to reduce wasteful spending, balance expenditures with academic outputs, and promote long-term fiscal sustainability in line with Saudi Vision 2030 goals.

**Keywords:** Spending efficiency, higher education, human resources, material resources, Delphi method, performance indicators, Vision 2030..



**(\*) Corresponding Author:**

Mansour bin Saad Farghal  
Professor of Educational Administration  
and Planning, College of Arabic Language  
and Humanities, Islamic University of  
Medina, Kingdom of Saudi Arabia

**E-mail:** D-mansour2@hotmail.com

**(\*) للراسلة:**

منصور بن سعد فرغل  
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك، كلية اللغة  
العربية والدراسات الإنسانية، الجامعة الإسلامية  
بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية

**البريد الإلكتروني:** D-mansour2@hotmail.com

## ١ المقدمة:

### تأتي أهمية هذه الدراسة من ثلاثة زوايا:

- نظريًا: من خلال تقديم إطار مفاهيمي يربط بين كفاءة الإنفاق ونماذج الحكومة والجودة في التعليم العالي.
  - منهجياً: عبر توظيف أسلوب دلفاي (Delphi) كأداة علمية للوصول إلى توافق خبراء الإدارة التربوية حول الأساليب المقترنة.
  - تطبيقياً: من خلال تقديم نموذج عملٍ بمؤشرات قابلة للقياس في البيئة الجامعية السعودية، يمكن لصناع القرار الاستفاده منه في ترشيد الإنفاق وتعزيز الاستدامة المالية (الراجحي، 2023؛ سيف الإسلام، 1995؛ الشیخ، 2021). وانطلاقاً من هذه الخلفية النظرية والتطبيقية، تهدف الدراسة إلى تطوير نموذج مقتراح لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية، يرتكز على تحليل آراء الخبراء من خلال ثلاث جولات وفق منهجية دلفاي، وبما يتوافق مع التوجهات الوطنية لتعزيز الكفاءة المالية وتحقيق مبدأ "القوامنة" في الإنفاق الحكومي، كما ورد في برنامج "ق沃ام" الذي أطلقته رؤية المملكة 2030 استلهاماً من قوله تعالى: (وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يُقْرُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَاماً) (الفرقان: 67).
- وتأسيساً على ما سبق يهدف هذا البحث إلى تقديم نموذج مقتراح لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية.

### ١-١ مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية العديد من التحديات ومنها وابرها عملية الإنفاق عليه وتحقيق كفاءة هذا الإنفاق ، وقد أكد على ذلك الفراج (2021، ص. 147) بأن التحديات التي تواجه تمويل التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية تمثل في الاعتقاد السائد بين أفراد المجتمع بمسؤولية الدولة الكاملة عن نفقات التعليم الجامعي، وأعتماد الجامعات على الدعم الحكومي فقط، وضعف العمل بمؤسسات التعليم الجامعي على إيجاد بدائل تمويلية، وغياب الرؤية الواضحة من قبل إدارة الجامعات تجاه عملية التمويل، وضعف ارتباط البرامج البحثية بالجامعات الإنتاجية بالمجتمع، وضعف الحوافز الكافية لهيئة التدريس والتي تساعدهم على الإنتاجية العلمية ذات المردود المادي للجامعات، وتزايد الطلب الاجتماعي على الالتحاق بالتعليم نتيجة لزيادة المطردة في النمو السكاني، وارتفاع تكالفة الطالب بالتعليم الجامعي، وتزايد الإنفاق على التعليم الجامعي، وضعف اعتماد النفقات الاستثمارية مقارنة باعتماد النفقات الخارجية، وضعف ارتباط الجامعات بالمجتمع وسوق العمل، وانعدام وجود الوقف العلمي داخل الجامعات، وانعدام التخطيط التربوي المعلن لتمويل التعليم الجامعي

تشهد مؤسسات التعليم العالي في العالم، ومن ضمنها الجامعات السعودية، تحولات هيكلية في أنماط التمويل وسياسات الإنفاق، نتيجة للضغط الاقتصادي العالمي، والتطلع في الطلب على التعليم الجامعي، والتوجه نحو الحكومة المالية والمساءلة. وتشير بيانات البنك الدولي (World Bank, 2023) إلى أن متوسط الإنفاق على التعليم العالمي عالمياً بلغ نحو 1.4% من الناتج المحلي الإجمالي، في حين أن هذا المعدل يتفاوت بدرجة كبيرة بين الدول تبعاً لكتافة تخصيص الموارد ومدى الارتباط بين مخرجات التعليم وسوق العمل

وفي السياق المحلي، تعكس أهمية هذا الموضوع في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي وضعت من بين أولوياتها "تعزيز فاعلية التخطيط المالي وكفاءة الإنفاق الحكومي" (رؤية 2030، 2016)، حيث بلغ الإنفاق على التعليم العالي نحو 19.7% من إجمالي الإنفاق الحكومي، وفق تقرير وزارة التعليم (2023). ومع ذلك، تشير دراسات سابقة إلى وجود فجوة بين التمويل الضخم الموجه للجامعات السعودية وبين المخرجات الأكademية والبحثية الفعلية، مع رصد نسب هدر مالي تصل إلى 22% في بعض الجامعات نتيجة ضعف كفاءة تخصيص الموارد البشرية والمادية (الراجحي، 2024؛ العريفي وأخرون، 2022)

إن كفاءة الإنفاق لا تعني تقليص الميزانيات أو تخفيض النفقات بصورة عشوائية، بل تعني توجيه الموارد المالية نحو المجالات ذات الأثر الأعلى، وتحقيق أقصى منفعة ممكنة من كل وحدة إنفاق، وهو ما يتسم مع تعريف هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO) التي عرفت كفاءة الإنفاق بأنها: "تعظيم الأثر مقابل الصرف من خلال استخدام الأمثل للموارد ومعالجة أنواع الهدر المختلفة دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة" (EXPRO, 2023)

وتواجه الجامعات السعودية تحديات كبيرة في هذا الإطار، منها: الاعتماد شبه الكامل على التمويل الحكومي، وضعف استغلال المدونية الشركاء مع القطاع الخاص، وضعف ارتفاع الأوقاف الجامعية، تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، وتضخم الهياكل الإدارية في بعض المؤسسات التعليمية (الfrag، 2021؛ الخليوي والعريفي، 2023). وتنطلب هذه التحديات استجابة مؤسسية ذكية تتجاوز الحلول التقليدية، وتسعى نحو إعادة هيكلة السياسات التمويلية، وتطبيق أساليب متكرة في إدارة الموارد وتعظيم القيمة مقابل التكالفة (العقيل والعيسى، 2019؛ Alshuwaikh et al., 2016

3- تقديم النموذج المقترن لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية.

#### 4-1 أهمية الدراسة:

##### 1-4-1 الأهمية النظرية

- تسهم الدراسة فيسد الفجوة البحثية حول موضوع كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية.
- تضيف الدراسة تصوّراً متكاملاً حول مفهوم كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية.

##### 2-4-1 الأهمية العملية

- تزود الدراسة صناع القرار في قطاع التعليم الجامعي بمجموعة من التوصيات والممارسات التي يمكن تبنيها لتحسين كفاءة الإنفاق.

يقدم النموذج المقترن الآليات عملية لتحسين إدارة الموارد البشرية والمادية في الجامعات السعودية، مما يؤدي إلى تقليل الهدر المالي وزيادة الإنتاجية وتحقيق التوازن بين الإنفاق والجودة.

#### 5-1 مصطلحات الدراسة:

##### كفاءة الإنفاق

تشير كفاءة الإنفاق إلى القدرة على تحقيق أقصى منفعة ممكنة من الموارد المالية المتاحة، وذلك من خلال تخصيصها وتوظيفها بفعالية لتحقيق الأهداف المحددة بأقل تكلفة ممكنة، مع ضمان تحقيق الجودة المطلوبة والاستدامة المالية. وتعتمد كفاءة الإنفاق على معايير مثل الترشيد، والشفافية، والمساءلة، ومحاسبة الموارد المالية لضمان الاستخدام الأمثل لها (السيباعي، 2020).

**التعريف الإجرائي:** يقصد بكافأة الإنفاق في هذه الدراسة تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية في الجامعات السعودية، من خلال توجيهه صرفها بكفاءة على الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف الأكاديمية والبحثية وخدمة المجتمع بأقل تكلفة ممكنة مع تحقيق جودة الأداء.

##### الجامعات السعودية

**التعريف إجرائي:** في هذه الدراسة، تشير الجامعات السعودية إلى جميع الجامعات السعودية الحكومية والخاصة والتي تشرف عليها وزارة التعليم وتقدم برامج أكاديمية وباحثية وخدمات للمجتمع.

##### النموذج المقترن

**تعريف إجرائي:** في هذه الدراسة، يشير النموذج المقترن إلى إطار علمي متكامل يتضمن أساليب ومؤشرات لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية، مع التركيز على إدارة الموارد المالية والبشرية وتقليل الهدر المالي.

كما أن هناك عوائق وتحديات تواجه التمويل الجامعي السعودي والتي تتمثل في الزيادة السكانية وأثرها المترتبة على معدلات الطلب، ومواجهة مشكلات الكفاءة الإنتاجية الداخلية والخارجية، وزيادة الأعباء التمويلية لتحقيق الكفاءة وتقليل الهدر التربوي الناجم عن التسرب والرسوب، والتحديات المتعلقة بكلفة التعليم الجامعية، لمواكبة التقدم التقني، وتحقيق الاقتصاد القائم على المعرفة، وارتفاع الإنفاق على البحث، وزيادة كلفة الفرد وغيرها من التحديات الأخذة بالتطور والاتساع يحتم على السياسات الأخذ بسياسة التمويل الذاتي (المغامسي، 2019، ص. 167).

ولذا أطلقت رؤية المملكة 2030 برنامج (ق沃ام)، وهو أحد برامج مكتب تحقيق كفاءة الإنفاق، المستمد اسمه من قوله تعالى: (وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرُفُوا وَلَمْ يَقْرُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوْمًا) (سورة الفرقان: آية 67). كما أن "تعزيز فاعلية التخطيط المالي وكفاءة الإنفاق الحكومي"؛ يأتي أحد الأهداف الاستراتيجية ذات الأولوية في رؤية المملكة 2030، ويعنى هذا الهدف الاستراتيجي "بتحقيق أقصى قيمة بأقل تكلفة" (رؤية المملكة 2030، 2016).

وانطلاقاً من أهمية رفع كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية، والاستفادة من الممارسات العالمية لتحسين كفاءة الإنفاق؛ برزت الحاجة إلى نموذج مقترن لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**ما النموذج المقترن لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية؟**

#### 2-1 أسلمة الدراسة:

**ينتسب من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:**

1- ما أساليب تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد البشرية في الجامعات السعودية من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية؟

2- ما أساليب تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد المادية في الجامعات السعودية من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية؟

3- ما النموذج المقترن لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية؟

#### 3-1 أهداف الدراسة:

1- التعرف على أساليب تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد البشرية في الجامعات السعودية من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية.

2- التعرف على أساليب تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد المادية في الجامعات السعودية من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية.

- التعليم يُعد استثماراً طويلاً الأجل في رأس المال البشري، حيث يعزز الإنتاجية والابتكار، ويؤدي إلى تحسين الأجور ورفع المستوى المعيشي.
  - كما أنه يدعم التنمية الوطنية من خلال إعداد قوى عاملة ماهرة تلبى احتياجات سوق العمل Milhana (Nufile, 2019).
  - 2- تحقيق العدالة في توزيع الموارد: تحسين كفاءة الإنفاق يسهم في ضمان توزيع الموارد بشكل أكثر عدالة في مختلف المجالات التي تستهدفها الجامعات
  - 3- الحد من الهدر المالي: يقلل من الإنفاق غير الضروري، ويساعد على توجيه الأموال نحو أولويات التعليم والتطوير.
  - 4- التشغيل الكامل للموارد المتاحة بحيث تستفيد الجامعة من مواردها المتاحة الاستخدام الكامل دون تعطيل تلك الموارد
- (ب) أهداف كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم الجامعي:**
1. تحقيق الاستدامة المالية
    - أحد الأهداف الرئيسية لـكفاءة الإنفاق هو تعزيز استدامة المؤسسات التعليمية من خلال إدارة الموارد المالية بفعالية لضمان تمويل مستدام لأنشطتها المختلفة. تسعى الجامعات إلى تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي وتتوسيع مصادر الدخل لضمان تحقيق الأهداف طويلة الأمد (Ahmed, 2020).
    - 2. تعزيز الجودة الأكademية
      - الهدف من كفاءة الإنفاق لا يقتصر على الاقتصاد في الموارد، بل يهدف أيضاً إلى تحسين مخرجات التعليم والبحث. يتطلب ذلك الاستثمار في الأنشطة الأكademية التي تؤدي إلى تحسين تجربة الطالب وجودة الأبحاث العلمية (العقيل والعيسي، 2019).
      - 3. زيادة الإنتاجية
        - تحسين الإنتاجية من خلال الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة سواء في التعليم أو البحث.
        - 4. توفير الموارد للأولويات الاستراتيجية
          - يساعد الإنفاق بكفاءة على توجيه الموارد نحو الأنشطة التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مثل الابتكار، البحث العلمي، وخدمة المجتمع.

**1- حدود الدراسة**  
**الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على تحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية على الموارد البشرية والمالية من خلال تطوير نموذج مقتراح يهدف إلى تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد البشرية والمادية.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الجامعات السعودية الحكومية والخاصة.

**الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة خلال عام 2025م /1446هـ، الفصل الدراسي الثاني.

**الحدود البشرية:** ركزت الدراسة على خبراء الإدارة التربوية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

## 7-1 الإطار النظري والدراسات السابقة مقدمة

كفاءة الإنفاق في التعليم تعني الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية لتحقيق أهداف التعليم بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على الجودة. يعتبر التعليم الجامعي محوراً رئيسياً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ما يفرض ضرورة رفع كفاءة الإنفاق في هذا القطاع لتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل على حد سواء.

### أولاً: تعريف كفاءة الإنفاق

تُعرف كفاءة الإنفاق بأنها القدرة على تحقيق أعلى مستوى من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من الموارد، مع ضمان جودة هذه المخرجات كفاءة الإنفاق لا تعنى خفض الميزانية كهدف فهيا عملية مستمرة وتعنى بتخفيض الهدر المالي إلى أقل درجة ممكن مع تحقيق أكبر عائد ممكن. وفقاً لـ هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO)، فإن كفاءة الإنفاق تتمثل في "تعظيم الآثار مقابل الصرف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد ومعالجة أنواع الهدر المختلفة دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة" (EXPRO, 2023).

### تعريف كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية

كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية هي مدى قدرة الجامعات السعودية على توجيه أوجه الإنفاق على برامجها الأكademية والبحثية وخدمة المجتمع بأقل هدر ممكن في المال دون التأثير على جودة خدماتها.

### ثانياً: أهمية وأهداف كفاءة الإنفاق في التعليم الجامعي:

(أ) أهمية كفاءة الإنفاق في التعليم الجامعي.

1- تعزيز النمو الاقتصادي والاجتماعي:

- رواتب العاملين الإداريين: تغطي نفقات التوظيف والإدارة والتشغيل اليومي.
- البرامج التربوية: تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين من خلال ورش العمل وبرامج التطوير المهني (Ahmed, 2020).

## 2. الإنفاق الأكاديمي

يتضمن هذا النوع من الإنفاق كل ما يتعلق بتقديم البرامج الأكademie، وتشمل:

- تطوير المناهج الدراسية: تخصيص ميزانية لتحديث البرامج الأكاديمية بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.
- المعامل والمختبرات: يشمل ذلك شراء المعدات والأجهزة الضرورية لدعم الأنشطة الأكاديمية والبحثية.
- المكتبات والموارد التعليمية: تغطية تكاليف الاشتراكات في المجالات العلمية والكتب الرقمية والمكتبات الإلكترونية (العقيل والعيسى، 2019).

## 3. الإنفاق على البنية التحتية

يمثل الإنفاق على البنية التحتية جزءاً حيوياً من ميزانية مؤسسات التعليم الجامعي، ويتضمن:

- تشييد المباني: بناء قاعات التدريس والمختبرات والمكاتب الإدارية.
- صيانة المنشآت: تخصيص ميزانية لصيانة الدورية لضمان استمرارية الخدمات.
- تطوير الحرم الجامعي: تحسين المرافق العامة والبنية التحتية لتوفير بيئة تعليمية محفزة (Riachi, 2021).

## 4. الإنفاق على البحث العلمي

يمثل البحث العلمي أحد الأهداف الرئيسية لمؤسسات التعليم الجامعي. يشمل الإنفاق البحثي:

- تمويل المشاريع البحثية: تغطية نفقات الأبحاث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس.
- التجهيزات البحثية: توفير المعدات والتقنيات اللازمة لدعم الأبحاث.
- الشراكات البحثية: تمويل التعاون مع مؤسسات دولية ومحليّة لتعزيز نتائج البحث (Alshuwaikhat et al., 2016).

## 5. الإنفاق على الخدمات الطلابية

يشمل هذا الإنفاق الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلاب لتعزيز تجربتهم التعليمية، مثل:

- السكن الطلابي: تغطية تكاليف بناء وصيانة المساكن الطلابية.

## 6. تعزيز الشفافية والمساءلة المالية

- تشجيع الشفافية في العمليات المالية يعزز ثقة المجتمع والمؤسسات الداعمة. يعد ذلك ضرورياً لضمان أن الموارد تُستخدم بشكل صحيح وأن الإنفاق يخضع للمراقبة والمساءلة.

## 7. دعم الابتكار والتطوير

- الاستثمار في مجالات الابتكار مثل التقنيات التعليمية والمشاريع البحثية يهدف إلى تحسين الأداء العام وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية على المستوى المحلي والدولي.

## 8. تعزيز العلاقة بين التكلفة والمخرجات

- تحسين كفاءة الإنفاق يساعد في قياس تأثير كل وحدة مالية تُنفق على المخرجات الأكاديمية والبحثية، مما يتيح إجراء تحسينات دائمة على العمليات الداخلية (Alshuwaikhat et al., 2016).

## ثالثاً: مكونات كفاءة الإنفاق

### 1 - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية:

- يعني ذلك تخصيص الموارد المتاحة بفعالية وفقاً للاحتياجات الفعلية لكل مؤسسة تعليمية.

### 2 - تحقيق مخرجات تعليمية فعالة:

- يتمثل ذلك في قياس الأداء التعليمي بالمقارنة مع التكاليف التشغيلية، وضمان أن تكون النتائج تتناسب مع المعايير الأكاديمية المطلوبة.

### 3 - مراقبة وتقدير الأداء المالي:

- يهدف ذلك إلى تحليل البيانات المالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين من حيث النفقات والإيرادات.

## رابعاً: عناصر الإنفاق في مؤسسات التعليم الجامعي

تعتبر إدارة الإنفاق في مؤسسات التعليم الجامعي عنصراً محورياً في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة المالية. يتوزع الإنفاق في هذه المؤسسات بين بنود تشغيلية، استثمارية، وبحثية تتناسب مع أهدافها الأكاديمية والإدارية. فيما يلي تحليل مفصل لعناصر الإنفاق الأساسية في مؤسسات التعليم الجامعي.

### 1. الإنفاق على الموارد البشرية

يشكل الإنفاق على الموارد البشرية الجزء الأكبر من موازنات مؤسسات التعليم الجامعي. يشمل هذا البند:

- رواتب أعضاء هيئة التدريس: تعكس تكاليف التوظيف والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس لضمان جودة التعليم.

- 8. ضخامة الإنفاق الجاري على حساب الإنفاق الرأس مالي**  
وبصفة الخليوي (2023) أن من أبرز هذه التحديات:  
**1. ضعف الحكومة المالية**  
ضعف أنظمة الحكومة والمساءلة المالية يعزز احتمالية الهدر المالي،  
**2. ضعف كفاءة إدارة الموارد البشرية**  
إن عدم التوازن بين احتياجات المؤسسة والموارد البشرية المتاحة يؤدي إلى تضخم في التكاليف التشغيلية دون عوائد متناسبة.  
**3. البيروقراطية الإدارية**  
الإجراءات الإدارية المعقدة تؤدي إلى تباطؤ في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنفاق، مما يحد من كفاءتها ويزيد من التكاليف غير المباشرة.  
**4. نقص الاستثمار في التحول الرقمي**  
ضعف الاستثمار في التكنولوجيا يعيق تطبيق الأنظمة التي تعزز كفاءة الإنفاق، مثل نظم إدارة الموارد المالية والرقابة على العمليات

### سادساً: فرص رفع كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية

يشكل التعليم الجامعي ركيزة أساسية لدعم التنمية الوطنية. في ظل التحديات الاقتصادية والتحولات في تمويل التعليم، تسعى الجامعات السعودية إلى تعزيز كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية. ويعتمد ذلك على استراتيجيات متكررة لإدارة الموارد البشرية، والاستثمار، وتطوير الشراكات، مما يسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 (الخليوي والعربي، 2023؛ & Nufile, 2019).

#### 1 - إعادة هيكلة الموارد البشرية:

تشكل تعويضات العاملين جزءاً كبيراً من الإنفاق الجامعي. يمكن رفع كفاءة هذا الإنفاق من خلال:

- **تخطيط استراتيجي للتوظيف:** تحديد الاحتياجات الوظيفية الفعلية وربطها بخطط التنمية الوطنية (الخليوي والعربي، 2023).
- **تعزيز كفاءة الأداء:** تقديم برنامج تدريبي داخلي باستخدام تقنيات رقمية لتحسين أداء الموظفين بتكليف منخفضة (Mzumara, 2020).
- **مراجعة عمليات الابتعاث:** حصر الابتعاث على التخصصات التي تخدم خطط التنمية المستقبلية وتقليل النفقات المترتبة على برامج غير ضرورية (Zietlow et al., 2018).

- **الخدمات الصحية:** تقديم الرعاية الصحية وخدمات التأمين للطلاب.
- **الأنشطة الطلابية:** تمويل الأنشطة الثقافية والرياضية والترفيهية داخل الحرم الجامعي (Ahmed, 2020).

- **الإنفاق على التكنولوجيا والتحول الرقمي**  
التحول الرقمي أصبح عنصراً أساسياً في مؤسسات التعليم الجامعي. يشمل هذا البند:
  - تطوير أنظمة إدارة التعليم: مثل أنظمة إدارة التعلم (LMS) والمنصات الرقمية.
  - تحديث البنية التقنية: توفير أجهزة الحاسوب والشبكات لضمان سهولة الوصول إلى الموارد الرقمية.
  - التدريب على التكنولوجيا: تمويل البرامج التدريبية التي تساعد الطلاب والموظفين على استخدام التكنولوجيا بكفاءة (العقيل والعيسى، 2019).

- **الإنفاق التشغيلي العام**  
يغطي هذا البند التكاليف اليومية التي تضمن استمرارية العمليات في الجامعة، مثل:
  - المرافق العامة: تكاليف الكهرباء والمياه والتدفئة.
  - النقل والمواصلات: توفير وسائل نقل داخلية أو خارجية.
  - الأمن والسلامة: تخصيص ميزانية لأنظمة الأمن والسلامة داخل الحرم الجامعي (Riachi, 2021).
- أن عناصر الإنفاق في مؤسسات التعليم الجامعي متعددة وتعكس احتياجات مختلفة تتعلق بتحقيق أهداف التعليم، البحث، وخدمة المجتمع. إدارة هذه البنود بشكل فعال يسهم في تعزيز الكفاءة المالية وضمان استدامة الموارد

### خامساً: التحديات التي تواجه كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم الجامعي

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه عملية كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية يشير إليها الراجحي (2024) في النقاط التالية:

1. ضعف التخطيط المالي الجيد
2. ضعف التحليل المالي لأوجه الإنفاق على برامج وخدمات الجامعات
3. قلة استخدام التقنية في مجال الإنفاق المالي
4. جمود الأنظمة المالية وضعف مراجعتها
5. قلة الصلاحيات المالية الممنوحة لمديري الجامعات
6. اعتماد الجامعات الحكومية على التمويل الحكومي
7. قلة مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي وافراده في التخطيط المالي للجامعات

- توسيع قاعدة الممولين: استقطاب المانحين وتقديم حوافز للشركات لدعم الأنشطة الجامعية.
- التسويق الأكاديمي: تسويق خدمات التعليم والبحث العلمي عالمياً لجذب الطلاب الدوليين وزيادة الإيرادات (الخليوي والعريفي، 2023).

## 7 - تعزيز الحكومة المالية

الحكومة المالية تعد أدلة رئيسية لضمان الشفافية والكفاءة في الإنفاق. تشمل الجهود:

- تطوير لوائح واضحة: وضع سياسات مالية تضمن مراجعة دورية للنفقات والإيرادات (الخليوي والعريفي، 2023).
- الرقابة المستمرة: تشكيل لجان داخلية وخارجية لتقييم الأداء المالي وضمان تحقيق الأهداف المالية Duong et al., 2022.

ويتضح للباحث إن تحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية يعتمد على مزيج من الإدارة الذكية للموارد، تعزيز الشركات، واستثمار التكنولوجيا. مع التركيز على هذه الفرص، يمكن للجامعات تحقيق كفاءة اتفاق مالية تدعم تطلعاتها الأكademية والبحثية

## 2 الدراسات السابقة:

### 2-1 الدراسات العربية:

#### دراسة الراجحي (2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى حوكمة نفقات التعليم ومستوى كفاءة الإنفاق في جامعة أم القرى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعن بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث إلى أن مستوى حوكمة نفقات التعليم جاء بدرجة متوسطة في جامعة أم القرى ، وأن مستوى كفاءة الإنفاق جاء بدرجة متوسطة أيضاً ، وقد أوصت الدراسة بالاستفادة من التجارب الأجنبية في حوكمة نفقات التعليم، وعمل دورات إرشادية لقيادات الجامعة لتعزيز كفاءة الإنفاق.

#### دراسة الراجحي (2023)

هدفت الدراسة إلى اقتراح تصور لتفعيل هندسة القيمة لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية. أتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسمح، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (225) فائدة أكاديمياً في ثلاثة جامعات سعودية، وأظهرت الدراسة أن درجة تطبيق هندسة القيمة في الجامعات السعودية كانت بدرجة متوسطة. لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متطلبات استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع تطبيق هندسة القيمة في الجامعات السعودية تعزى لاختلاف النوع الاجتماعي، الجامعات، بـ.

**2 - تحسين إدارة العقود والخدمات التشغيلية**  
أحد أهم مجالات تحسين كفاءة الإنفاق هو مراجعة العقود التشغيلية، ويشمل ذلك:

- دمج العقود المشابهة: دمج الخدمات المتقابلة تقنياً وتشغيلياً لتقليل التكلفة التشغيلية (الخليوي والعريفي، 2023).

**• استخدام معايير الكفاءة العالمية:** مقارنة تكاليف العقود الحالية مع أفضل الممارسات الدولية لضمان الحصول على خدمات بجودة أفضل وتكلفة أقل (Kalomo & Chama-Chiliba, 2020).

**3 - تعزيز الشراكات المجتمعية والاستثمارية**  
تمثل الشراكات بين الجامعات والقطاع الخاص فرصاً كبيرة لزيادة الموارد. وتتضمن هذه الفرص:

- استثمار الأصول الجامعية: إنشاء مشاريع استثمارية تعتمد على البنية التحتية والمرافق الجامعية مثل قاعات المؤتمرات والمخابر (Di Carlo et al., 2019).

**• توسيع الشراكات البحثية:** الدخول في شراكات مع شركات تقنية لتمويل الأبحاث وتطوير الابتكارات القابلة للتسويق (الخليوي والعريفي، 2023).

**4 - تعظيم الاستفادة من الوقف الجامعي:**  
الوقف الجامعي يعتبر مصدرًا مهمًا للتمويل المستدام. ويمكن تعظيم الاستفادة منه من خلال:

- استراتيجيات الاستثمار طويلة الأجل: توجيه موارد الوقف إلى استثمارات ذات عوائد مستدامة تخدم الأجيال القادمة (الخليوي والعريفي، 2023).

**• إدارة فعالة للأصول الوقفية:** تطوير أنظمة حوكمة لإدارة الأوقاف وضمان توزيع عوائدها بشكل يخدم الاحتياجات البحثية والتعليمية (Riachi, 2021).

**5 - استخدام التكنولوجيا لتحقيق الكفاءة**  
التكنولوجيا تعد محركاً أساسياً لتحسين كفاءة الإنفاق. ومن الأمثلة على ذلك:

**• التعليم الإلكتروني:** تقليل الاعتماد على التعليم التقليدي واستخدام المنصات الرقمية لتقديم المحاضرات والتدريب (Alshuwaikhat et al., 2016).

**• نظم إدارة الموارد:** اعتماد أنظمة إدارة متكاملة لتنبع المصروفات وتحليل الأداء المالي مما يسهل عمليات صنع القرار (Zietlow et al., 2018).

**6 - تنويع مصادر التمويل**  
تعتمد الجامعات غالباً على التمويل الحكومي. ومع ذلك، يمكن تحسين كفاءة الإنفاق من خلال:

اعتمدت الدراسة على تحليل أكثر من 120 مؤسسة جامعية، وشملت المؤشرات المحالة: تكلفة الطالب الواحد، نسبة التمويل الحكومي إلى التمويل الذاتي، ومخرجات البحث العلمي المنشورة. وأظهرت النتائج وجود نقاش كبير في كفاءة الإنفاق بين الجامعات، حيث تفوقت الجامعات ذات الإدارة المالية المركزية والاعتمادالجزئي على التمويل الذاتي في كفاءة استخدام الموارد، مقارنةً بالمؤسسات المعتمدة كلّياً على الإنفاق الحكومي

كما خلصت الدراسة إلى أن الجامعات التي تطبق نماذج "التمويل المبني على الأداء" (Performance-Based Funding) أظهرت مستويات أعلى في مؤشرات النشر، وعدد براءات الاختراع، وتوظيف الخريجين. وأوصت الدراسة بتوسيع تطبيق نماذج الحكومة المالية الرشيدة، وتحديد سقف إنفاق مرنة مرتبطة بمؤشرات جودة محددة، لضمان استدامة الموارد وتحقيق التوازن بين الإنفاق والمخرجات

#### **دراسة "ليو وتشاو" (Liu & Zhao, 2022)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إعادة هيكلة الإنفاق الحكومي على أداء الجامعات العامة في الصين، في ضوء التحديات الاقتصادية والضغوط المالية التي تواجه قطاع التعليم العالي بعد جائحة كورونا. اعتمد الباحثان على المنهج الكمي التحليلي باستخدام بيانات تم جمعها من 86 جامعة صينية حكومية خلال الفترة 2015-2021، مع التركيز على تخصيص الميزانية، واستراتيجيات خفض التكاليف، ومخرجات الأداء الأكاديمي.

استندت الدراسة إلى نموذج إحصائي قائم على تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين نوعية الإنفاق (رأسمالي - تشغيلي - بحث وتطوير) وبين مؤشرات الأداء، مثل: معدل النشر البحثي، معدل توظيف الخريجين، ونسبة الاستفادة من المرافق الجامعية.

أظهرت النتائج أن الجامعات التي خفضت نسبة الإنفاق التشغيلي غير المرتبط مباشرة بالتدريس والبحث، ووجهت جزءاً أكبر من الميزانية نحو البحث العلمي وبرامج الدراسات العليا، شهدت تحسناً واضحاً في مخرجاتها الأكademية. كما تبيّن أن التحول نحو نماذج التمويل القائم على الأداء أسهم في تحسين كفاءة تخصيص الموارد.

أوصت الدراسة بضرورة إعادة توزيع الإنفاق الجامعي على أساس أولويات استراتيجية واضحة، وتبني ممارسات "التمويل الذكي" (Smart Budgeting) لتعظيم الأثر الأكاديمي والعائد المجتمعي من الاستثمار في الجامعات الحكومية

#### **دراسة الخليوي (2023)**

هدفت الدراسة إلى: تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية لكلية العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثان المنهج الوصفي المسحي، معتمدة على: الاستبانة كأداة الدراسة، وطبقت الأداة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود والبالغ عددهم: (٧١٥٩) عضواً. وتم اختيار عينة الدراسة عن طريق اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة. وبلغ عددهم (٣٨٢) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: - أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على المجالات التحسينية للفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كلية العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية،

#### **دراسة العريفي وبن سيف والمفيز (2022)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحكومة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية، واستخدمت الباحثات المنهج الوصفي كمناهج للدراسة، وقد توصلت الباحثات للعديد من النتائج أهمها: جاء دور الحكومة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية في قدرتها على مساعدة المؤسسات التعليمية في الوصول إلى غاياتها وأهدافها التي تسعى للوصول إليها، كما أنها تمكن المؤسسات التعليمية من توفير القوانين واللوائح الخاصة لضبط العمليات الإدارية والمالية،

#### **دراسة عبد المطلب (2021)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الاستثمار في بناء مجتمعات التعليم وحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وقد توصل الباحث العيد من النتائج أهمها: تعمل حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري على تحقيق الفعّل منها ومنع الفساد وتحسن استغلال الموارد لتعظيم الفائدة والعائد منها،

#### **2-2 ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

##### **دراسة "جونز وويليامز" (Jones & Williams, 2023)**

هدفت الدراسة إلى تحليل فعالية سياسات تمويل التعليم العالي في المملكة المتحدة، من خلال تقييم العلاقة بين حجم الإنفاق الجامعي ومؤشرات الأداء الأكاديمي والبحثي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، مستعينين إلى بيانات رسمية صادرة عن وزارة التعليم البريطانية ووكالة إحصاءات التعليم العالي (HESA) خلال الفترة من 2018 إلى 2022.

### ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

- يتميز البحث الحالي بالتركيز على تطوير نموذج مقتراح لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية، البحث الحالي يتوافق مع رؤية المملكة 2030،
- يقدم البحث الحالي اهم أساليب تحسين كفاءة الإنفاق من خلال استخدام منهج دلفاي في الجوانب البشرية والمادية

#### 2-4 منهجة الدراسة وإجرائها

يُعد هذا الجزء أحد الأركان الأساسية في الدراسة، حيث يوضح الإطار المنهجي والإجراءات العملية التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة. وتهدف إلى تقديم تفصيل دقيق لمنهجية البحث، وأسلوب جمع البيانات، وأدوات القياس المستخدمة، إضافةً إلى أساليب تحليل البيانات، بما يضمن تحقيق درجة عالية من الموثوقية والدقة في النتائج.

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تستهدف تحليل وتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يساعد في فهم الواقع الحالي، وتحليل البيانات المستمدة من آراء الخبراء، ومن ثم تقديم توصيات مبنية على أساس علمي. كما تم تطبيق أسلوب دلفاي (Delphi Method)، وهو أحد أكثر الأساليب البحثية استخدامًا في الدراسات التي تتطلب الوصول إلى توافق علمي بين مجموعة من الخبراء المتخصصين.

#### منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث أسلوب دلفاي (The Delphi Technique) للوصول إلى أساليب مقترنة يتم الإجماع عليها من قبل عينة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط والتعليم الجامعي واقتصاديات التعليم تطوعت بالمشاركة في جوالات اقتراح نموذج تحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية. يقول الشخبي (2002: 173) إن أسلوب دلفاي نوع من الحكم الجماعي الذي يشترك فيه عدد من الخبراء والمتخصصين- لا يقل عددهم عن عشرة- في مجال موضوع أو مشكلة أو قضية بحث، فهو أسلوب بحثي يتعامل مع موضوعات مستقبلية. وأشار كل من فليه، والزكي (2003: 69) إلى أن الفكرة التي يقوم عليها أسلوب دلفاي هي التوصل إلى صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه، استناداً إلى آراء عدد من المتخصصين الذين يجمعون بين الخبرة في موضوع اهتمام الدراسة والقدرة على الاستبصار والحدس، وأيضاً القدرة على الإبداع، ويتم التفاعل بين آراء هؤلاء بطريقة مباشرة ومن خلال عدد من الجولات حتى يمكن التوصل إلى إجماع بما يعني أن 75% على الأقل من الخبراء قد اتفقوا على ما ورد من تصورات

### دراسة "شيخ" (Sheikh, 2021)

هدفت إلى الكشف عن مستوى الإنفاق على التعليم في بنجلاديش، والتعرف على تأثير توزيع الإنفاق على التعليم العام على سنوات الدراسة عبر مستويات التعليم المختلفة في بنجلاديش، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المسح الذي تم على بيانات الدخل والإنفاق الأسري الذي أجراه مكتب الإحصاء البنجلاديشي في 2016، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود زيادة في النفقات على التعليم في بنجلاديش، كما كانت هناك زيادة في الإنفاق في قطاع التعليم الفني أعلى من التعليم العام

### دراسة "إيمانا" (Imana, 2017)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العديد من العوامل التي تؤثر على نمو الإنفاق العام على قطاع التعليم باستخدام الفعالة في تحليل السياسة العامة والاقتصاد والمالية العامة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، واستعانت بتحليل المحتوى لسياسات التعليم في كينيا أكادأة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أنه تبين وجود زيادة في النفقات على التعليم في كينيا ما بين عامي 2003 و2017 من خلال تغيير السياسات التعليمية من أجل جعل التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي المجاني مستدامًا، حيث قامت الحكومة بتوفير التعليم المدعوم جزئياً والتعليم المجاني مما زاد من التحاق الطلاب بالمدارس

### 2-3 التعقيب على الدراسات السابقة

**من حيث الهدف :** هدفت دراسة الراجحي (2023) إلى الكشف عن واقع تطبيق هندسة القيمة لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية، واقتراح تصور لتعزيز هذا المدخل. بينما أما دراسة الخليوي (2023) فقد ركزت على تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية من خلال تحديد المجالات والآليات والمتطلبات التحسينية.

**من حيث المنهج:** اعتمدت دراسة الراجحي (2023) ودراسة الخليوي (2023) فقد اعتمدت المنهج الوصفي المحسني

**من حيث الأداة:** استخدمت دراسة الراجحي (2023). ودراسة الخليوي (2023) الاستبانة

**من حيث النتائج:** أشارت دراسة الراجحي (2023) إلى أن درجة تطبيق هندسة القيمة في الجامعات السعودية كانت متوسطة، وبينت دراسة الخليوي (2023) وجود توافق قوي بين عينة الدراسة على المجالات والآليات والمتطلبات التحسينية لكافحة الإنفاق،

- جمع وتحليل الردود لاستخلاص الأفكار الأساسية التي سيتم مناقشتها في الجولات اللاحقة.

#### **الجولة الثانية:**

- بناء استبيان مغلق بشكل كامل بناءً على نتائج الجولة الأولى، مع تقديم خيارات محددة تتعلق بتحسين كفاءة الإنفاق.
- طلب تقييم الأفكار والمقترنات وفق مقياس ليكرث الثلاثي.

#### **الجولة الثالثة:**

- تقديم تغذية راجعة للخبراء حول نتائج الجولتين السابقتين، مع إتاحة الفرصة لمراجعة وتعديل آرائهم بناءً على إجماع الفريق.

- الوصول إلى توافق علمي حول الأساليب الأكثر فاعلية في تحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية.

#### **الهدف من اختيار هذه العينة**

يعتمد البحث على آراء الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة للوصول إلى استنتاجات قائمة على التحليل العميق والتقييم الأكاديمي الدقيق. يتيح استخدام أسلوب دلفاي تحقيق أقصى درجة من الدقة والموضوعية من خلال تفاعل الخبراء وتبادل الأفكار بشكل تدريجي حتى الوصول إلى نموذج مقترن يعزز كفاءة الإنفاق الجامعي.

#### **6-2 أدلة الدراسة**

تعد أدلة الدراسة من العناصر الأساسية التي تسهم في جمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف البحث. في هذه الدراسة، تم تصميم استبانة موجهة إلى مجموعة من الخبراء وفق أسلوب دلفاي، حيث تهدف إلى التعرف على أساليب تحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية، وذلك من خلال محورين رئисيين:

- المحور الأول أساليب: تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد البشرية.
- المحور الثاني أساليب: تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد المادية.

ت تكون الاستبانة من (30) عبارة موزعة بالتساوي بين المحورين، حيث يضم كل محور (15) عبارة تقيس مدى تطبيق واستراتيجية الجامعات في إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية.

#### **مجتمع وعينة البحث:**

يتكون مجتمع البحث من مجموعة الخبراء المتخصصين في مجالات الإدارة التربوية، التعليم الجامعي، واقتصاديات التعليم. حيث يتمتع هؤلاء الأفراد بخبرة أكademie وعملية تؤهلهم لتحليل كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية واقتراح حلول مستدامة لتحسينه. يهدف البحث إلى الاستفادة من آراء هؤلاء الخبراء لتطوير نموذج مقترن يعزز كفاءة الإنفاق وفقاً لرؤية المملكة 2030.

#### **عينة البحث**

تم اختيار عينة البحث باستخدام أسلوب دلفاي (Delphi Method)، والذي يعتمد على القابل المنهجي بين مجموعة من الخبراء للوصول إلى توافق علمي حول القضية المطروحة في الدراسة. يتكون فريق الخبراء المختارين من 12 خبيراً من ذوي الخبرة في مجالات الإدارة التربوية واقتصاديات التعليم والتعلم الجامعي.

#### **5-2 معايير اختيار الخبراء في العينة**

تم اختيار الخبراء وفقاً للمعايير التالية لضمان جودة ودقة النتائج المستخلصة:

1. الخبرة الأكademie والمهنية: أن يكون الخبرير حاصلاً على درجة الدكتوراه في أحد المجالات ذات الصلة، ولديه سجل بحثي أو خبرة عملية لا تقل عن 10 سنوات.

2. التخصص الدقيق: أن يكون للخبرير مساهمات بحثية أو مهنية في كفاءة الإنفاق، الإدارة التربوية، أو اقتصاديات التعليم.

3. التنوع في بيانات العمل: تم اختيار الخبراء من جامعات مختلفة ومراسيم أبحاث وهيئات تعليمية لضمان تنوع وجهات النظر.

4. القدرة على المشاركة في جميع جولات أسلوب دلفاي: الالتزام بالمشاركة الفعالة في عمليات التحليل والمراجعة للوصول إلى توافق نهائي حول النموذج المقترن.

#### **طريقة جمع البيانات باستخدام أسلوب دلفاي**

تم استخدام ثلاثة جولات من الاستبيانات الموجهة لجميع آراء الخبراء وفق منهجية دلفاي، وذلك على النحو التالي:

#### **الجولة الأولى:**

- إرسال استبيان مغلق مفتوح للخبراء لاستطلاع آرائهم حول أساليب كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية والتحديات التي تواجهها.

## 7-2 هيكلة أداة الدراسة:

## جدول رقم (1)

الهدف	عدد العبارات	المحور
تحديد اهم أساليب تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد البشرية بالجامعات السعودية	15	المحور الأول: أساليب تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد البشرية
تحديد اهم أساليب تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد المادية بالجامعات السعودية	15	المحور الثاني: أساليب تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد المادية

(Validity) والثبات (Reliability)، وذلك باستخدام تحكيم الخبراء، تحليل الصدق المحتوى، وحساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha)

**أولاً: الصدق (Validity)**

يشير الصدق إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما صُممَت لقياسه بدقة، وقد تم التحقق من الصدق في هذه الدراسة من خلال نوعين رئисين:

#### 1. صدق المحتوى (Content Validity)

تم قياس صدق المحتوى باستخدام نسبة الاتفاق بين المحكمين، والتي تم احتسابها وفق المعادلة التالية:

نسبة الاتفاق = (عدد المحكمين الموافقين على العبارة / العدد الكلي)\* 100

أظهرت النتائج أن نسبة الاتفاق على العبارات تجاوزت 75% في جميع المحاور، مما يشير إلى توافق قوي بين المحكمين حول صلاحية العبارات المستخدمة في قياس كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية

#### 2. الصدق التلازمي (Construct Validity)

تم التتحقق من الصدق التلازمي من خلال تحليل العلاقة بين العبارات داخل كل محور، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس الاتساق الداخلي بين العبارات

#### أسلوب قياس الاستجابات

تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي لقياس مدى اتفاق الخبراء مع العبارات المطروحة، وفق الخيارات التالية: موافق - غير موافق - غير ذلك ... (مع إمكانية إضافة ملاحظات أو اقتراحات))

#### مبررات اختيار الأداة:

الاعتماد على أسلوب دلفاي يتيح الاستفادة من خبرات مجموعة متخصصة من الأكاديميين والممارسين في الإدارة التربوية واقتصاديات التعليم توفر الاستبانة هيكلة واضحة ومبشرة، مما يسهل تحليل البيانات وتفسير النتائج

يسمح استخدام المحوريين الرئيسيين بتحليل متكامل لكفاءة الإنفاق في الجامعات من جوانب مختلفة، تشمل الموارد البشرية والمادية

يتتيح مقياس ليكرت الثلاثي مرونة في التعبير عن الآراء وتقدم ملاحظات إضافية لتحسين موثوقية البيانات

**الخصائص السيكومترية لأداة البحث (الصدق والثبات)**

تُعد الخصائص السيكومترية لأداة البحث من الجوانب الأساسية التي تضمن جودة ودقة القياس، حيث تساعد في التأكد من مدى صلاحية الأداة وقدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة. وتعتمد الخصائص السيكومترية للاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة على قياس الصدق

#### جدول رقم (2) معاملات الارتباط لمحاور الدراسة

المحور الأول : تحسين كفاءة إنفاق الموارد المادية					المحور الأول : تحسين كفاءة إنفاق الموارد البشرية				
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
.912**	9	.875**	1	.930**	9	.769**	1		
.825**	10	.792**	2	.845**	10	.912**	2		
.792**	11	.687**	3	.724**	11	.942**	3		
0.877	12	.866**	4	.845**	12	.912**	4		
.866**	13	.865**	5	.912**	13	.687**	5		
.687**	14	.942**	6	.942**	14	.866**	6		
.866**	15	.787**	7			.865**	7		
		.865**	8			.866**	8		
		.865**				.876**			الدرجة الكلية

هذه الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يقيس مدى تجانس العبارات داخل كل محور

### 1. الثبات الداخلي (Internal Consistency) باستخدام ألفا كرونباخ

تم حساب معامل الثبات لكل محور على حدة، وكانت النتائج على النحو التالي:

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل ارتباط بيرسون تتراوح بين (0.754) و (0.942\*\*) لمحاور الدراسة وهي قيم إيجابية عالية، وكلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)، مما يدل على توافر درجة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

### ثانياً: الثبات (Reliability)

يشير الثبات إلى مدى اتساق النتائج إذا تم تطبيق الأداة أكثر من مرة على نفس العينة. وتم قياس الثبات في

**جدول (3) معاملات الثبات لتحسين كفاءة الإنفاق**

معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية		العبارة	المعيار
	جوتمان	سبيرمان/ براون		
0.899**	0.900**	0.895**	15	تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد البشرية
0.897**	0.902**	0.893**	15	تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد المادية
0.916**	0.913**	0.912**		تحسين كفاءة الإنفاق (ككل)

\* دلالة عند مستوى 0.05 \*\* دلالة عند مستوى 0.01

وفقاً للمعايير الإحصائية، فإن القيم التي تزيد عن 0.70 تعتبر مؤشراً جيداً للثبات، وتشير النتائج إلى أن جميع المحاور تمت بثبات مرتفع، مما يعني أن الاستبانة قادرة على تقديم نتائج موثوقة عند استخدامها في بحوث مختلفة

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام سبيرمان/ براون (0.912) وباستخدام جوتمان (0.913)، ومعامل ألفا كرونباخ بلغ قيمته (0.916) مما يشير إلى ارتفاع معامل الثبات الكلي لمتطلبات تطوير أداء إدارات التعليم (ككل)

**جدول رقم (4) جدول الحدود الحقيقية لفئات الاستجابة**

الفئة	الحد الأدنى للمتوسط	الحد الأعلى للمتوسط	التفسير
موافق	3.67	5.00	درجة عالية من الموافقة
غير متأك	2.34	3.66	درجة تردد أو حياد
غير موافق	1.00	2.33	درجة عدم الموافقة

### نتائج الدراسة ومناقشتها باستخدام أسلوب دلفاي

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما أساليب تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد البشرية في الجامعات السعودية؟**

اعتمد الباحث نسبة 75% فأكثر كحد أدنى لاعتماد الأساليب المقترحة، وذلك استناداً إلى رأي (Fleiss, 1981)، الذي أشار إلى أن نسبة الإنفاق إذا تجاوزت 75% تعتبر ممتازة

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مع تطبيق اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة البحثية، وارتباط بيرسون لقياس الصدق

### جدول (5): أساليب تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد البشرية في الجامعات السعودية وفق توافق الخبراء

متوسط نسب الاتفاق	الجولة الثالثة	الجولة الثانية	الجولة الأولى	الأساليب المقترحة	م
%95	%100	%100	%85	تلزيم الجامعة بمعدل (طالب/عضو هيئة تدريس) وفقاً للمعايير المعتمدة لضمان التوازن بين جودة التعليم وكفاءة الإنفاق.	1
%100	%100	%100	%100	تلزيم الجامعة بمعدل (عضو هيئة تدريس/وحدة دراسية) بما يتناسب مع المعايير الأكademية لتحسين توزيع الأعباء التدريسية.	2
%97.4	%92.3	%100	%100	تلزيم الجامعة بمعدل (شعبة/طالب) لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية.	3
%94.9	%92.3	%92.3	%100	تضع الجامعة معايير دقيقة لتكليف أعضاء هيئة التدريس في المناصب الإدارية بناءً على الكفاءة والاحتياج الفعلي.	4
%94.7	%100	%92.3	%91.7	تلزيم الجامعة بمعدل (إداري/عضو هيئة تدريس) وفق المعايير المحددة لتحقيق التوازن بين الدعم الإداري والاحتياجات الأكademية.	5
%94.6	%92.3	%100	%91.6	تطور الجامعة خطة لتوظيف أعضاء هيئة التدريس وفق الاحتياج الفعلي لكل قسم أكاديمي.	6
%94.4	%92.3	%100	%91	تطور الجامعة خطة لتوظيف الإداريين بناءً على التحليل الدقيق لمتطلبات العمل.	7
%93.2	%91.3	%100	%688.3	تطبق الجامعة خطة للابتعاث والإيفاد الداخلي تأخذ بعين الاعتبار وجود التخصصات المطلوبة داخل المملكة.	8
%92.1	%92.3	%92.3	%91.6	تلزيم الجامعة بإلزام المبتعثين بالحصول على درجات معينة في اختبارات اللغة للدولة المبتعث إليها لضمان جاهزيتهم الأكademية.	9
%89.5	%84.6	%92.3	%91.6	تعمل الجامعة على تقليل نسب التسرب والتغدر الأكاديمي من خلال توفير الإرشاد الأكاديمي والدعم النفسي.	10
%81.4	%84.6	%84.6	%75	توفر الجامعة خطة تدريبية لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس باستخدام أحد أساليب التدريس والتقنيات الحديثة.	11
%100	%100	%100	%100	تقدم الجامعة برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين الإداريين والفنين بما يتماشى مع متطلبات العمل الحديثة.	12
%100	%100	%100	%100	تنظم الجامعة أنشطة طلابية تدعم العملية التعليمية وتعزز من تحقيق أهداف البرامج الأكademية.	13
%100	%100	%100	%100	تطور الجامعة خطة للأنشطة البحثية التي تستجيب لاحتياجات المجتمع وتنماها مع رؤية المملكة 2030.	14
%100	%100	%100	%100	تلزيم الجامعة بتطبيق نظم تقييم أداء مستمرة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين لتحسين الكفاءة وتطوير الأداء.	15
<b>عبارات أقترح الخبراء إضافتها بهذا المحور بعد الجولة الأولى</b>					
%94.9	%92.3	%92.3	-----	تحفيز الإنتاجية البحثية والتدريسية بحيث تربط الجامعة الحوافز والمكافآت بأداء أعضاء هيئة التدريس الجيّي والتعلمي، مما يعزز من جودة المخرجات العلمية والتعلمية	1
%94.7	%100	%92.3	-----	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في مشاريع بحثية مدعومة خارجيًّا لتقليل الضغط على ميزانية الجامعة	2
%94.6	%92.3	%100	-----	اعتماد التعليم المدمج (Blended Learning) وتقنيات التعليم الإلكتروني لتوسيع نطاق التدريس دون الحاجة إلى زيادة كبيرة في أعداد أعضاء هيئة التدريس.	3
%94.4	%92.3	%100	-----	تطوير المحتوى الرقمي لتقليل الحاجة إلى إعادة تدريس المواد الأساسية بشكل متكرر	4
%93.2	%91.3	%100	-----	تقليل الأعباء الإدارية غير الضرورية عن أعضاء هيئة التدريس من خلال أتمتها بعض المهام الإدارية واستخدام الأنظمة الذكية	5

م	الأساليب المقترحة	الجولة الأولى	الجولة الثانية	الجولة الثالثة	متوسط نسب الاتفاق
6	تطوير شراكات بين الجامعات المحلية والعالمية لتبادل أعضاء هيئة التدريس والاستفادة من الخبرات دون الحاجة إلى تعين كوارد جديدة بشكل دائم	-----	%92.3	%92.3	%92.1
7	تعزيز دور التمويل الذاتي من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم استشارات أكademie وبحثية للشركات والقطاعات الحكومية والخاصة، مما يحقق دخلاً إضافياً للجامعة	-----	%92.3	%84.6	%89.5
8	تطوير برامج تعليم مستمر وبرامج مهنية مدفوعة موجهاً للقطاعين الحكومي والخاص لزيادة العوائد المالية دون زيادة الأعباء على الميزانية العامة	-----	%92.3	%92.3	%94.9
9	تحفيز الابتكار وريادة الأعمال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خلال إنشاء حاضنات أعمال جامعية توفر فرصاً للطلاب وأعضاء هيئة التدريس لبدء مشاريعهم الخاصة، مما يقلل الاعتماد على التمويل الحكومي في بعض المجالات.	-----	%92.3	%100	%94.7
10	التحليل الدوري لاحتياجات الكادر الأكاديمي والإداري لتجنب التوظيف الزائد أو العجز في الكفاءات	-----	%100	%92.3	%94.6
11	توظيف التقنية من خلال استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS) وأدوات التحول الرقمي لتقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة.	-----	%100	%92.3	%94.4

### تحليل النتائج :

تشير نتائج الجولات الثلاث إلى أن الخبراء أبدوا توافقاً عالياً على أهمية جميع الأساليب، ولكن بدرجات متفاوتة. حيث حصلت المعايير العبرة رقم (2): "لتلزم الجامعة بمعدد (عضو هيئة تدريس/وحدة دراسية) بما يتناسب مع المعايير الأكademie لتحسين توزيع الأعباء التدريسية." بينما حصلت على 100% في جميع الجولات، مما يشير إلى أنها إجراء ضروري لتحسين الكفاءة الأكademie وتقليل الأعباء غير الموزونة بين أعضاء هيئة التدريس.

بينما العبرة رقم (12): "تقدم الجامعة برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين الإداريين والفنين بما يتناسب مع متطلبات العمل الحديثة." و تم الاتفاق عليها بنسبة 100% في جميع الجولات، مما يبرز أهميتها في رفع كفاءة الكوارد الإدارية وضمان قدرتها على دعم العملية التعليمية بفعالية. العبرة رقم (13): "تنظم الجامعة أنشطة طلابية تدعم العملية التعليمية وتعزز من تحقيق أهداف البرامج الأكademie." نالت اتفاقاً كاملاً في جميع الجولات، مما يدل على الاعتراف بأهمية الأنشطة الطلابية كعامل أساسي في تحسين جودة التعليم العالي وزيادة تفاعل الطلاب مع بيئتهم التعليمية. وجاءت أقل عبارات من حيث متوسط نسب الاتفاق العبرة رقم 3 (11): "توفر الجامعة خطة تدريبية لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس باستخدام أحدث أساليب التدريس والتقييمات الحديثة." حصلت على متوسط نسبة اتفاق 81.4%， وهو أقل معدل في الجدول. وقد يشير ذلك إلى وجود تفاوت في وجهات نظر الخبراء حول فعالية هذه البرامج التدريبية أو حول مدى استعداد الجامعات لتبني أساليب

التدريس الحديثة بشكل موسع. و العبارة رقم (10): "تعمل الجامعة على تقليل نسب التسرب والتعثر الأكademie من خلال توفير الإرشاد الأكademie والدعم النفسي." حصلت على متوسط نسبة اتفاق 89.5%， رغم أهميتها البالغة. قد يكون السبب في ذلك هو التحديات التي تواجه تطبيق مثل هذه السياسات، مثل قلة الموارد البشرية المتخصصة في الدعم الأكademie والنفسي. و العبارة رقم (8): "تطبق الجامعة خطة للابتعاث والإيفاد الداخلي تأخذ بعين الاعتبار وجود التخصصات المطلوبة داخل المملكة." حصلت على متوسط نسبة اتفاق 93.2%. قد يكون السبب في انخفاض نسبة الاتفاق نسبياً هو التباين في آراء الخبراء حول فعالية سياسات الابتعاث، وإمكانية تحقيقها توازنًا بين الاحتياجات المحلية والعالمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الراجحي (2024)، والتي أشارت إلى أن حوكمة نفقات التعليم في جامعة أم القرى جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت بالاستفادة من التجارب الأجنبية في تحسين كفاءة الإنفاق. وهذا يتوافق مع نتائج الجدول، حيث حصلت بعض الأساليب المتعلقة بـ "تطبيق نظم تقييم أداء مستمرة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين" (100%)، و "تقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين الإداريين والفنين" (100%) على أعلى نسبة اتفاق، مما يعكس إدراك الخبراء لأهمية تطبيق نظم حوكمة أكثر كفاءة في الجامعات السعودية. كما تتوافق هذه النتائج مع دراسة الخليوي (2023)، التي ركزت على تحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالجامعات السعودية، ووجدت توافقاً قوياً بين

التعليم الجامعي المصري، وأشارت إلى أن تحسين كفاءة الإنفاق يساعد في منع الفساد وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد. في المقابل، نجد أن نتائج الجدول أظهرت تبايناً في الاتفاق على بعض الأساليب، مثل "تقدير نسب التسرب والتعرّض الأكاديمي من خلال توفير الإرشاد الأكاديمي والدعم النفسي" (89.5%)، مما يشير إلى أن بعض الخبراء يرون أن هذه الاستراتيجية قد لا تكون كافية وحدها لضبط كفاءة الإنفاق مقارنة بالحكومة المالية المباشرة

تختلف النتائج أيضاً عن دراسة "إيمانا" (Imana, 2017)، التي وجدت أن زيادة النفقات على التعليم في كينيا خلال الفترة 2003-2017 كانت مرتبطة بتغيير السياسات التعليمية وجعل التعليم مجانيًّا في المراحل الابتدائية والثانوية، مما أدى إلى زيادة كبيرة في التحاق الطلاب بالمدارس. في المقابل، نجد أن الجدول يركز على كفاءة الإنفاق داخل الجامعات السعودية وليس على زيادة التمويل، حيث ركزت أعلى العبارات اتفاقًا على تحسين توزيع الموارد البشرية والمالية، مما يدل على أن الأولوية في الجامعات السعودية ليست زيادة التمويل، بل تحسين استخدام الموارد الحالية بكفاءة أكبر.

أفراد العينة حول المجالات التحسينية لكافاءة الإنفاق. وهذا ينعكس في نتائج الجدول، حيث أظهرت العبارات المتعلقة بـ"وضع معايير دقيقة لتكييف أعضاء هيئة التدريس في المناصب الإدارية" (94.9%)، وـ"تطوير خطة لتوظيف الإداريين بناءً على تحليل متطلبات العمل" (94.4%)، مما يؤكد أهمية هذه السياسات في تحقيق كفاءة الإنفاق والاستدامة المالية

كذلك، تتفق النتائج مع دراسة العريفى وبن سيف والمفizer (2022)، التي أكدت أن الحكومة تلعب دوراً مهمًا في تحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات الحكومية السعودية، من خلال وضع القوانين واللوائح الخاصة بضبط العمليات الإدارية والمالية. يتماشى ذلك مع إجماع الخبراء في الجدول على أهمية "تطبيق معايير أكاديمية لتحسين توزيع الأعباء التدريسية" (100%)، وـ"تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية عبر تحديد معدلات الشعب والطلاب" (97.4%)، مما يشير إلى أن تحسين سياسات الحكومة قد يسهم في تعزيز كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية.

كما تختلف هذه النتائج عن دراسة عبد المطلب (2021)، التي ركزت على أهمية حوكمة النفقات في

**جدول (6) نتائج تحليل استبيان الخبراء فيما يتعلق بالمحور الأول (عينة = 12 خبيراً)**

الرتبة	العبارة	م								
الترتيب	النسبة المئوية	الاحرف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق (%)	غير متاكد (%)	موافق (%)	غير موافق (ك)	غير متاكد (ك)	موافق (ك)	النحوية
7	تلزم الجامعة بمعدل (طالب/عضو هيئة تدريس)...	1								
1	تلزم الجامعة بمعدل (عضو هيئة تدريس/وحدة دراسية)...	2								
6	تلزم الجامعة بمعدل (شعبة طالب)...	3								
8	تضاعف الجامعة معايير دقة لتكييف أعضاء هيئة التدريس...	4								
9	تلزم الجامعة بمعدل (إداري/عضو هيئة تدريس)...	5								
10	تطور الجامعة خطوة لتوظيف أعضاء هيئة التدريس...	6								
11	تطور الجامعة خطوة لتوظيف الإداريين...	7								
12	تطبيق الجامعة خطوة للابتعاث والإيفاد الداخلي...	8								

الرتبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق (%)	غير متأكد (%)	موافق (%)	غير موافق (ك)	غير متأكد (ك)	موافق (ك)	العبارة	م
13	%92.1	0.19	4.18	%8.3	%0.0	%91.7	1	0	11	تلزم الجامعة بإلزام المبتعثين بالحصول على درجات ...	9
14	%89.5	0.25	4.10	%8.3	%8.3	%83.3	1	1	10	تعمل الجامعة على تقليل نسب التسرب والتعثر الأكاديمي ...	10
15	%81.4	0.30	3.95	%0.0	%16.7	%83.3	0	2	10	توفر الجامعة خطة تدريبية لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ...	11
1	%100.0	0.10	4.50	%0.0	%0.0	%100.0	0	0	12	تقدم الجامعة برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين ...	12
1	%100.0	0.10	4.50	%0.0	%0.0	%100.0	0	0	12	تنظم الجامعة أنشطة طلابية تدعم العملية التعليمية ...	13
1	%100.0	0.10	4.50	%0.0	%0.0	%100.0	0	0	12	تطور الجامعة خطة للأنشطة البحثية ...	14
1	%100.0	0.10	4.50	%0.0	%0.0	%100.0	0	0	12	تلزم الجامعة بتطبيق نظم تقييم أداء مستمرة ...	15

أقل نسبة موافقة كانت للعبارة المتعلقة بـ"خطة التدريب لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس" بنسبة (81.4%)، وهي رغم ذلك نسبة مرتفعة، لكنها تشير إلى أن هناك بعض التحفظات أو الحاجة إلى تحسينات في هذا الجانب مقارنة ببقية المجالات

العبارات المتعلقة بتحطيط الأنشطة البحثية، الابتعاث الداخلي، والالتزام بمعايير تقييم الأداء حصلت على أعلى التقديرات، مما يعزز صورة اهتمام الجامعة بالتطوير المستدام المرتبط برؤية المملكة 2030.

#### بناءً على النتائج السابقة، يمكن الاستنتاج أن:

الجامعة تلتزم بدرجة عالية بالمعايير الأكademية والإدارية المرتبطة بجودة التعليم، كفاءة الإنفاق، والتطوير المؤسسي التقارب الكبير في استجابات العينة يعزز مصداقية النتائج ويشير إلى وجود إجماع حقيقي وليس تبايناً عشوائياً

بالرغم من ذلك، تظهر بعض المؤشرات لفرص تطوير إضافية في مجالات التدريب لأعضاء هيئة التدريس، بما يتطلب مراجعة مستمرة للخطط التدريبية لضمان استمرارية التميز الأكاديمي

أظهرت نتائج تحليل آراء أفراد العينة، وعدهم (12) خبراً، حول مدى التزام الجامعة بعدد من المعايير الأكademية والإدارية، نسب موافقة مرتفعة جداً، مما يدل على وجود اتفاق شبه تام بين الخبراء حول تحقق هذه المعايير بدرجة عالية. بلغ متوسط النسب المئوية لجميع العبارات (95.15%)، وهو متوسط مرتفع جداً، مما يشير إلى أن أفراد العينة يميلون إلى تقييم ممارسات الجامعة بإيجابية عالية

#### ثانياً: تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.95) و(4.50)\*\* من أصل 5، مما يعكس مستويات عالية من الرضا والموافقة. كانت الانحرافات المعيارية لجميع العبارات منخفضة، حيث تراوحت بين (0.10) و(0.30)\*\*، مما يدل على تقارب آراء الخبراء وعدم وجود تباين كبير في تقييماتهم. هذا الانخفاض في الانحراف المعياري يدعم استنتاج أن الإجابات كانت متماضكة وموجهة نحو موافقة شبه جماعية

#### ثالثاً: أهم النتائج حسب النسبة المئوية

حصلت مجموعة من العبارات (خاصة المتعلقة بخطط التوظيف والأنشطة البحثية والابتعاث) على نسبة موافقة 100%， مما يعبر عن اتفاق كامل بين جميع أفراد العينة على أهميتها أو تحقّقها

الموارد المادية على الخبراء المشاركين عبر ثلاث جولات وفق أسلوب دلفي، حيث تم تحليل مدى انفاقهم على أهمية هذه الأساليب، واعتماد نسبة 75% فأكثر كحد أدنى لاعتماد الأساليب النهائية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أساليب تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد المادية في الجامعات السعودية؟ تم تطوير قائمة أساليب تحسين كفاءة الإنفاق على لعتماد الأساليب النهائية

**جدول (7): أساليب تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد المادية وفق توافق الخبراء**

م	الأساليب المقترنة	الجولة الأولى	الجولة الثانية	الجولة الثالثة	متوسط نسب الاتفاق
1	تستغل الجامعة اليوم الدراسي بشكل كامل من خلال جدولة البرامج الأكademie لتقليل الفترات الزمنية غير المستخدمة.	%100	%100	%100	%100
2	تلزم الجامعة بمعدل (قاعة/طالب) وفق المعايير المحددة لتحسين استخدام البنية التحتية.	%100	%100	%100	%100
3	تستبدل الجامعة المبني المستأجر بمباني حكومية لتقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة.	%97.4	%92.3	%100	%100
4	تعتمد الجامعة التقنية في العمليات الإدارية لتحسين الأداء وتقليل الفاقد في الوقت والموارد.	%94.9	%92.3	%92.3	%100
5	تطبق الجامعة أنظمة تقنية فعالة في عمليات الاتصال بين الطالب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين.	%94.7	%100	%92.3	%91.7
6	تستخدم الجامعة التقنية في عمليات التدريس مثل التعلم الإلكتروني لتحسين كفاءة العملية التعليمية.	%94.6	%92.3	%100	%91.6
7	توقع الجامعة عقود صيانة موحدة لجميع المرافق بما يتماشى مع نوعية الصيانة لتحقيق وفورات مالية.	%94.4	%92.3	%100	%91
8	تستخدم الجامعة أساليب متعددة لترشيد استهلاك الخدمات مثل حساسات المياه والكهرباء لضمان الاستدامة.	%93.2	%91.3	%100	%88.3
9	تراجع الجامعة باستمرار البرامج الأكademie لضمان توافقها مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات المجتمع.	%92.1	%92.3	%92.3	%691.6
10	تحدث الجامعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري لتحقيق كفاءة أكبر في العمليات الإدارية.	%89.5	%84.6	%92.3	%91.6
11	تسقى الجامعة من نظام الجداول الزمنية الموحدة لتقليل الفاقد في استغلال القاعات والمرافق.	%81.4	%84.6	%84.6	%75
12	تعتمد الجامعة خطة لإعادة توزيع الموارد المادية بما يتناسب مع التغيرات في عدد الطلاب والتخصصات.	%70	%70	%70	%70
13	تدمج الجامعة المراحل الدراسية المختلفة في المرافق المتاحة لزيادة الاستفادة من البنية التحتية.	%70	%70	%70	%70
14	تنفذ الجامعة مبادرات بيئية مثل إدارة النفايات وتقليل التلوث لتحسين الكفاءة التشغيلية.	%70	%70	%70	%70
15	تضطلع الجامعة سياسات واضحة لتحديد أولويات الإنفاق على الصيانة الدورية مقارنة بالصيانة الطارئة.	%100	%100	%100	%100
<b>عبارات أقترح الخبراء إضافتها بهذا المحور بعد الجولة الثانية</b>					
1	توقيع عقود استثمارية لاستخدام بعض المرافق الجامعية خارج أوقات الدراسة لدعم تمويل الصيانة والتطوير	----	%100	%100	%100
2	استخدام الأنظمة الذكية لإدارة المخزون مما يمنع تراكم الموارد غير المستخدمة ويفعل التكاليف غير الضرورية	----	%100	%100	%100
3	تقليل إنشاء مبانٍ جديدة من خلال تحسين استغلال المرافق الحالية بالتنسيق بين الأقسام المختلفة	----	%100	%100	%100

الجامعة سياسات واضحة لتحديد أولويات الإنفاق على الصيانة الدورية مقارنة بالصيانة الطارئة". وهذه النتائج تؤكد أن تحسين استغلال الموارد المادية وتنظيم أولويات الإنفاق ينعكس إيجابياً على كفاءة استخدام التمويل المخصص للجامعات، كما أوصت دراسة الراجحي (2024)، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة الخليوي (2023)، التي أكدت على أهمية تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية، وأشارت إلى وجود توافق قوي بين أفراد العينة على المجالات التحسينية للكفاءة الإنفاق. وهذا ينعكس في نتائج الجدول من خلال العبارات التي حظيت بموافقة كبيرة مثل: "تعتمد الجامعة التقنية في عمليات الإدارية لتحسين الأداء وتقليل الفاقد في الوقت والموارد" (%94.9)، "تستخدم الجامعة التقنية في عمليات التدريس مثل التعلم الإلكتروني لتحسين كفاءة العملية التعليمية" (%94.6). وهذه النتائج تدعم توجه الجامعات نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين العمليات الإدارية والتدرисية، وهو ما أكدته دراسة الخليوي (2023) كجزء من استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية. وتوافق النتائج أيضاً مع دراسة العريفي وبين سيف والمفizer (2022)، التي أكدت على أن حوكمة الإنفاق تلعب دوراً مهماً في ضبط العمليات المالية والإدارية في الجامعات السعودية. يتضح هذا من خلال العبارات التي حصلت على توافق مرتفع، مثل: "تطبق الجامعة أنظمة تقنية فعالة في عمليات الاتصال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين" (%94.7)، "توقع الجامعة عقود صيانة موحدة لجميع المرافق بما يتماشى مع نوعية الصيانة لتحقيق وفورات مالية" (%94.4). كما تختلف هذه النتائج عن دراسة شيخ (Sheikh, 2021)، التي أوضحت أن زيادة الإنفاق على التعليم في بنجلاديش جاءت بسبب ارتفاع الاستثمار في التعليم الفني مقارنة بالتعليم العام، كما تختلف النتائج أيضاً عن دراسة إيمانا (Imana, 2017)، التي توصلت إلى أن زيادة الإنفاق على التعليم في كينيا كانت بسبب تغييرات سياسية في توفير التعليم المجاني.

## تحليل النتائج:

توضح النتائج أن المعايير (15, 2, 1) حصلت على 100% اتفاق في جميع الجولات، مما يعكس أهمية استغلال اليوم الدراسي، البنية التحتية، والتخلص من المباني المستأجرة. بينما حصلت المعايير الأخرى على توافق بين 90% - 97%， مما يشير إلى إجماع قوي حول استخدامها. وكانت المعايير (12 و 13 و 14) أقل توافقاً، والتي تتضمن عبارات "تعتمد الجامعة خطة لإعادة توزيع الموارد المادية بما يتناسب مع التغيرات في عدد الطلاب والتخصصات"، "تدمج الجامعة المراحل الدراسية المختلفة في المرافق المتاحة لزيادة الاستفادة من البنية التحتية"، "تنفذ الجامعة مبادرات بيئية مثل إدارة النفايات وتقليل التلوث لتحسين الكفاءة التشغيلية"， وتم استبعاد تلك العبارات لحصولها على توافق 70% بين الخبراء. وبذلك أصبح عدد عبارات المحور الثاني 12 عبارة، ثم تم إضافة مجموعة من العبارات الجديدة المقترحة من قبل الخبراء، حيث تمثلت في توقيع عقود استثمارية لاستخدام بعض المرافق الجامعية خارج أوقات الدراسة لدعم تمويل الصيانة والتطوير بنسبة اتفاق 100%， وعبارة استخدام الأنظمة الذكية لإدارة المخزون مما يمنع تراكم الموارد غير المستخدمة ويقلل التكاليف غير الضرورية بنسبة اتفاق 100%， وعبارة تقليل إنشاء مبانٍ جديدة من خلال تحسين استغلال المرافق الحالية بالتنسيق بين الأقسام المختلفة بنسبة اتفاق 100%

تفق هذه النتائج مع دراسة الراجحي (2024)، والتي أشارت إلى أن مستوى كفاءة الإنفاق في جامعة أم القرى كان بدرجة متوسطة، وأوصت بالاستفادة من التجارب الأجنبية في حوكمة نفقات التعليم وتعزيز كفاءة الإنفاق عبر تحسين استخدام الموارد المتاحة. هذه النتيجة توافق مع العبارات التي حصلت على إجماع 100% مثل: "تسغل الجامعة اليوم الدراسي بشكل كامل من خلال جدولة البرامج الأكademie لتقليل الفترات الزمنية غير المستخدمة"， "تللزم الجامعة بمعدل (قاعة/طالب)" وفق المعايير المحددة لتحسين استخدام البنية التحتية"， "اتضع

**جدول (8): أساليب تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد المالية وفق توافق الخبراء (عينة = 12 خبيراً)**

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق (%)	غير متأكد (%)	موافق (%)	غير موافق (%)	غير متأكد (%)	موافق (%)	الأساليب المقترنة	م
1	%100	0.10	4.50	%0	%0	%100	0	0	12	تستغل الجامعة اليوم الدراسي بشكل كامل...	1
1	%100	0.10	4.50	%0	%0	%100	0	0	12	تللزم الجامعة بمعدل قاعة/طالب(...)	2
3	%97.4	0.13	4.37	%0	%0	%100	0	0	12	تستبدل الجامعة المبني المستأجرة بمباني حكومية...	3
4	%94.9	0.15	4.25	%8.3	%0	%91.7	1	0	11	تعتمد الجامعة التقنية في العمليات الإدارية...	4
5	%94.7	0.15	4.24	%8.3	%0	%91.7	1	0	11	تطبق الجامعة أنظمة تقنية فعالة في عمليات الاتصال...	5
6	%94.6	0.16	4.23	%8.3	%0	%91.7	1	0	11	تستخدم الجامعة التقنية في عمليات التدريس...	6
7	%94.4	0.17	4.22	%8.3	%0	%91.7	1	0	11	توقع الجامعة عقود صيانة موحدة لجميع المرافق...	7
8	%93.2	0.18	4.20	%8.3	%0	%91.7	1	0	11	تستخدم الجامعة أساليب متقدمة لترشيد استهلاك الخدمات...	8
9	%92.1	0.19	4.18	%8.3	%0	%91.7	1	0	11	تراجع الجامعة باستمرار البرامج الأكademie...	9
10	%89.5	0.25	4.10	%8.3	%8.3	%83.3	1	1	10	تحديث الجامعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري...	10
11	%81.4	0.30	3.95	%0	%16.7	%83.3	0	2	10	تسقى الجامعة من نظام الجداول الزمنية الموحدة...	11
12	%70.0	0.40	3.70	%16.7	%16.7	%66.7	2	2	8	تعتمد الجامعة خطوة لإعادة توزيع الموارد المالية...	12
12	%70.0	0.40	3.70	%16.7	%16.7	%66.7	2	2	8	تدمج الجامعة المراحل الدراسية المختلفة...	13
12	%70.0	0.40	3.70	%16.7	%16.7	%66.7	2	2	8	تنفذ الجامعة مبادرات بيئية مثل إدارة النفايات...	14
1	%100	0.10	4.50	%0	%0	%100	0	0	12	تضطلع الجامعة بسياسات واضحة لتحديد أولويات الإنفاق...	15

تمثل كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية إحدى الأولويات الاستراتيجية لضمان استدامة الموارد المالية وتحقيق أفضل مخرجات أكademية وبحثية. وفي ضوء رؤية المملكة 2030، برزت الحاجة إلى تطوير نموذج مقترن لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على أسلوب دلفي، الذي يتيح الوصول إلى توافق علمي مستند إلى آراء مجموعة من الخبراء المختصين في الإدارة التربوية واقتصاديات التعليم.

### 1. مراحل بناء النموذج باستخدام أسلوب دلفي

- أ. تحديد محاور كفاءة الإنفاق (الجولة الأولى من دلفي)
  - الإجراء: تم إعداد استبيان ملئ و مفتوح وجه إلى 12 خبيراً متخصصاً في مجالات الإدارة التربوية، التعليم الجامعي، واقتصاديات التعليم، حيث طلب منهم تحديد أبرز أساليب تحسين كفاءة الإنفاق الجامعي
  - النتائج: أسفرت هذه الجولة عن قائمة شاملة أهم الأساليب الممكنة لتحسين كفاءة الإنفاق في التعليم الجامعي.
- ب. تحليل البيانات وصياغة البداول (الجولة الثانية من دلفي)
  - الإجراء: تم تحليل الاستجابات الواردة من الجولة الأولى، وصياغة قائمة مبدئية تضم أسلوب تحسين كفاءة الإنفاق في التعليم الجامعي بعد ذلك، تم إرسال استبيان مغلق إلى نفس مجموعة الخبراء، وطلب منهم تقييم كل أسلوب وفق مقياس ليكرث الثلاثي (موافق - غير موافق - بحاجة إلى تعديل).
  - النتائج: تم التوصل إلى إجماع نسبي حول أهم الأساليب المقترنة لتعزيز كفاءة الإنفاق، مع تعديلات طفيفة على بعض البنود وفقاً لملاحظات الخبراء.
- ج. بناء النموذج النهائي (الجولة الثالثة من دلفي)
  - تم إرسال تقرير نهائي إلى الخبراء يتضمن النتائج المستخلصة من الجولتين السابقتين، مع إتاحة الفرصة لتقديم مراجعات نهائية وتم التوصل إلى إطار نظري عملي واضح يمكن تطبيقه لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية.

### 2. اهداف النموذج المقترن

- تحديد أهم أساليب تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد البشرية والمادية في الجامعات السعودية
- تحديد أهم مؤشرات أساليب تحسين كفاءة الإنفاق
- ابراز أهم التحديات التي يمكن أن تواجه عملية تحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية وطرق مواجهتها

2. مكونات النموذج المقترن  
تحقيق كفاءة الإنفاق على للموارد البشرية والمادية من خلال الأساليب التالية حسب نتائج الدراسة:

في إطار سعي الجامعة لتعزيز كفاءة الإنفاق على الموارد المالية، قام الباحث بتحليل آراء الخبراء حول مجموعة من الأساليب المقترنة لتحقيق هذا الهدف. وقد شمل التحليل آراء عينة مكونة من 12 خبيراً ذوي معرفة متخصصة في مجالات الإدارة الأكademية والمادية. وقد تم عرض النتائج في جدول (2) الذي تناول نسب الاتفاق مع كل من الأساليب المقترنة

أظهرت النتائج مستويات مرتفعة من الاتفاق، حيث تراوحت نسب الموافقة بين 70% و100%. وقد حققت بعض الأساليب، مثل "استغلال اليوم الدراسي بشكل كامل"، و"الالتزام بمعدل قاعة طالب"، و"وضع سياسات واضحة لتحديد أولويات الإنفاق على الصيانة"، نسبة موافقة كاملة بلغت 100%. هذا يعكس إجماعاً تاماً بين الخبراء على أهمية هذه التدابير في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق أهداف الترشيد المالي

أما فيما يتعلق بالتحليل الإحصائي، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70) و(4.50)، مما يدل على أن غالبية الخبراء اتفقوا بدرجات متفاوتة تتجه نحو أعلى سلم التقييم. في الوقت ذاته، كانت الانحرافات المعيارية منخفضة، تراوحت بين (0.10) و(0.40)، مما يعبر عن تقارب الآراء وانخفاض التشتت بين أفراد العينة، ويعزز موثوقية النتائج ومصادقيتها

ومن حيث ترتيب الأساليب وفق نسب الموافقة، جاءت استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية والتعليمية، واستبدال المبني المستأجرة بمبان حكومية، ضمن أعلى الترتيبات بعد الأساليب التي سجلت 100% موافقة، مما يشير إلى وعي الخبراء بأهمية التحول الرقمي وترشيد الفوقات التشغيلية لتحقيق الكفاءة المؤسسية

وفي المقابل، أظهرت بعض الأساليب، مثل "إعادة توزيع الموارد المادية"، و"دمج المراحل الدراسية المختلفة"، و"تنفيذ مبادرات بيئية"، نسب اتفاق أقل (70%) مقارنة ببقية البنود. ورغم أن هذه النسبة لا تزال مرتفعة نسبياً، إلا أنها تعكس حاجة هذه المبادرات إلى مزيد من الدراسة التفصيلية والتوعية لتعزيز القناعة بجدواها بين الخبراء

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن هناك توجهاً مؤسسيّاً واعياً نحو تطبيق سياسات فعالة لتحسين كفاءة الإنفاق، مدعوماً بتوافق واضح بين الخبراء على مجموعة واسعة من الأساليب المقترنة. كما تؤكد النتائج أهمية الاستمرار في تبني الخطط التقنية والإدارية الحديثة، مع ضرورة تطوير استراتيجيات إضافية لتعزيز الفهم والتطبيق الأمثل لبعض السياسات ذات نسب الموافقة الأقل.

**إجابة السؤال الثالث: ما النموذج المقترن لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية وفق أسلوب دلفي؟**

### جدول رقم (9) مكونات النموذج المقترن

مؤشر تحقيقها	الأساليب المقترنة لتعزيز كفاءة الإنفاق
متوسط عدد الطلاب لكل عضو هيئة تدريس	1. التزام الجامعة بمعدل (طالب/عضو هيئة تدريس) وفق المعايير الأكademie لضمان التوازن بين جودة التعليم وكفاءة الإنفاق.
متوسط عدد الوحدات التدريسية لكل عضو هيئة تدريس	2. التزام الجامعة بمعدل (عضو هيئة تدريس/وحدة دراسية) بما يتماشى مع المعايير الأكademie لتحسين توزيع الأعباء التدريسية.
نسبة عدد الشعب الدراسية إلى عدد الطلاب	3. التزام الجامعة بمعدل (شعبة/طالب) لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية.
نسبة أعضاء هيئة التدريس المكلفين بمهام إدارية وفق المعايير	4. وضع معايير دقيقة لتكييف أعضاء هيئة التدريس بالمناصب الإدارية بناءً على الكفاءة والاحتياج الفعلي.
نسبة التوظيف الجديدة مقارنةً بالاحتياج التحليلي	5. تطوير خطط توظيف أعضاء هيئة التدريس والإداريين وفق الاحتياج الفعلي لكل قسم أكاديمي وإداري.
نسبة الابتعاث الداخلي وفق أولويات التخصص	6. تطبيق نظام ابتعاث وإيفاد داخلي يراعي توافر التخصصات المطلوبة داخل المملكة.
نسبة الزيادة في الإنتاجية البحثية والتدرسيّة مقارنة سنوية	7. تحفيز الإنتاجية البحثية والتدرسيّة من خلال ربط الحافز والمكافآت بأداء أعضاء هيئة التدريس البحثي والعلمي.
نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركون في المشاريع الخارجية	8. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في مشاريع بحثية ممولة خارجيًا لتقليل الضغط على ميزانية الجامعة.
نسبة المقررات المقدمة بنظام التعليم المدمج	9. اعتماد التعليم المدمج (Blended Learning) لتوسيع نطاق التدريس دون الحاجة لزيادة كبيرة في أعضاء هيئة التدريس.
نسبة المقررات التي تم تحويلها لمحتوى رقمي	10. تطوير المحتوى الرقمي لتقليل الحاجة إلى إعادة تدريس المواد الأساسية بشكل متكرر.
نسبة العمليات الإدارية المؤتمتة	11. تقليل الأعباء الإدارية غير الضرورية عن أعضاء هيئة التدريس من خلال أتمتة بعض المهام الإدارية.
عدد اتفاقيات التعاون الأكاديمي المحلية والدولية	12. تطوير شراكات بين الجامعات المحلية والعالمية لتبادل أعضاء هيئة التدريس والاستفادة من الخبرات دون الحاجة لتعيين كوادر جديدة.
نسبة الإيرادات من الاستشارات مقارنةً بالإيرادات الكلية للجامعة	13. تعزيز التمويل الذاتي عبر تقديم استشارات أكاديمية وبحثية لقطاعين الحكومي والخاص.
نسبة البرامج التعليمية المدفوعة المقدمة سنويًا	14. تطوير برامج تعليم مستمر مدفوعة لزيادة العوائد المالية دون تحمل ميزانية الجامعة أعباء إضافية.
نسبة المخرجات المبتكرة من الحاضنات	15. تحفيز الابتكار وريادة الأعمال عبر إنشاء حاضنات أعمال جامعية توفر فرصًا للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
متوسط عدد ساعات الدراسة اليومية	تستغل الجامعة اليوم الدراسي بشكل كامل من خلال جدولة البرامج الأكademie لتقليل الفترات الزمنية غير المستخدمة
معدل (قاعة / طالب)	تلزم الجامعة بمعدل (قاعة/طالب) وفق المعايير المحددة لتحسين استخدام البنية التحتية
نسبة المباني المستأجرة	تستبدل الجامعة المباني المستأجرة بمباني حكومية لتقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة
نسبة العمليات الإدارية المؤتمتة	تعتمد الجامعة التقنية في العمليات الإدارية لتحسين الأداء وتقليل الفاقد في الوقت والموارد
عدد قنوات الانفصال المستخدمة في الجامعة	تطبق الجامعة أنظمة تقنية فعالة في عمليات الاتصال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين
نسبة برامج التعليم الإلكتروني	تستخدم الجامعة التقنية في عمليات التدريس مثل التعلم الإلكتروني لتحسين كفاءة العملية التعليمية

مؤشر تحقيقها	الأساليب المقترنة لتعزيز كفاءة الإنفاق
نسبة العقود الموحدة	توقع الجامعة عقود صيانة موحدة لجميع المرافق بما يتماشى مع نوعية الصيانة لتحقيق وفورات مالية.
	تستخدم الجامعة أساليب مبتكرة لترشيد استهلاك الخدمات مثل حساسات المياه والكهرباء لضمان الاستدامة.
نسبة البرامج الأكademie التي تمت مراجعتها	تراجع الجامعة باستمرار البرامج الأكademie لضمان توافقها مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات المجتمع.
نسبة التحديث في الهيكل التنظيمي للجامعة	تحدد الجامعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري لتحقيق كفاءة أكبر في العمليات الإدارية.
نسبة الجداول الزمنية الموحدة	تسقى الجامعة من نظام الجداول الزمنية الموحدة لتقليل الفاقد في استغلال القاعات والمرافق.
	تضع الجامعة سياسات واضحة لتحديد أولويات الإنفاق على الصيانة الدورية مقارنة بالصيانة الطارئة.
نسبة المرافق الجامعية المستغلة	توقيع عقود استثمارية لاستخدام بعض المرافق الجامعية خارج أوقات الدراسة لدعم تمويل الصيانة والتطوير.
نسبة اتمتت عمليات إدارة المخزون	استخدام الأنظمة الذكية لإدارة المخزون مما يمنع تراكم الموارد غير المستخدمة ويفصل التكاليف غير الضرورية
نسبة استغلال المباني القائمة	تقليل إنشاء مبانٍ جديدة من خلال تحسين استغلال المرافق الحالية بالتنسيق بين الأقسام المختلفة.

## ب. ضعف البنية التحتية الرقمية التحدي:

- قصور في أنظمة التحليل المالي والتخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات، مما يجعلها غير قادرة على تطبيق النظم الرقمية المتقدمة في إدارة الموارد المالية.
  - ضعف الاستثمار في أنظمة إدارة الأداء المالي والحكومة الإلكترونية مما يؤدي إلى غياب البيانات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة.
- مواجهة التحدي من خلال:**

تنفيذ مشاريع التحول الرقمي بالتعاون مع شركات تقنية متخصصة، بما يتماشى مع سياسات هيئة كفاءة الإنفاق وأهداف التحول الرقمي في رؤية 2030.

توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في إدارة الميزانيات الجامعية وتحسين عمليات التتبع المالي.

## ج. صعوبة استقطاب التمويل الذاتي

### التحدي:

- الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي وضعف استراتيجية تنويع مصادر الدخل لدى معظم الجامعات.
- ضعف الشراكات البحثية والاستشارية مع القطاع الخاص وعدم استغلال الأوقاف الجامعية بشكل فعال.

## التحديات المتوقعة في تطبيق النموذج المقترن وآليات معالجتها

### أ. مقاومة التغيير التنظيمي

#### التحدي:

- واجهه بعض الجامعات تحديات في تقبل الإصلاحات المالية والإدارية نتيجة لاعتمادها طويلاً الأمد على النماذج التقليدية للتمويل والحكومة.
- ضعف استعداد بعض الجهات الأكademie والإدارية للتحول إلى نموذج تمويل مستدام يعتمد على الكفاءة المالية بدلاً من التمويل الحكومي المباشر.
- فلة المرونة في بعض الأنظمة المالية والإدارية مما يحد من تطبيق استراتيجيات الحكومة الحديثة.

#### مواجهة التحدي من خلال:

- تبني برامج توعية وتدريبية شاملة لجميع أصحاب المصلحة في الجامعات، لضمان فهم فوائد التحول نحو الحكومة المالية المستدامة وفقاً للدليل الاسترشادي لرفع كفاءة الإنفاق.
- تعزيز الشفافية المالية والمساءلة من خلال بناء آليات رقابة داخلية وخارجية تتماشى مع متطلبات رؤية المملكة 2030.
- إجراء دراسات مقارنة مع نماذج تمويل ناجحة عالمياً (OECD, 2016) وتقديم نتائجها لمتخذي القرار لتعزيز القناعة بأهمية النموذج المقترن.

- توظيف أنظمة إدارة العقود الرقمية لتعزيز الشفافية وتقدير الفاقد المالي بنسبة 15% خلال أول سنتين من التطبيق.
  - تطبيق آليات التجميع المركزي للمشتريات في الجامعات السعودية وفق توصيات هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
    - هـ. التحديات الثقافية والمجتمعية
  - التحدي:  
وجود تخوفات بين أفراد المجتمع من أن يؤدي التمويل الذاتي إلى ارتفاع تكاليف التعليم، مما يؤثر على معدلات الالتحاق
  - عدم تقبل بعض أعضاء هيئة التدريس لفكرة ربط الحوافز بالإنتاجية البحثية والعلمية
  - مواجهة التحدى من خلال:**  
تصميم برامج دعم مالي متكاملة تضمن توفير منح للطلاب الأقل قدرة، لتحقيق التوازن بين التوسيع في التمويل الذاتي واستدامة العدالة الاجتماعية
  - تطبيق نظام الحوافز التدريجية الذي يشجع أعضاء هيئة التدريس على زيادة الإنتاجية الأكademie والبحثية دون التأثير على جودة التدريس
  - مؤشرات قياس نجاح النموذج المقترن**  
لتقييم أثر تطبيق النموذج المقترن، تم تحديد مجموعة من المؤشرات القابلة لقياس وفقاً للدليل الاسترشادي لرفع كفاءة الإنفاق، ونتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الحالية:
- تبني سياسات جديدة لتنويع مصادر التمويل، تتضمن:
  - 1. إنشاء مشروعات استثمارية جامعية مثل المراكز البحثية المدعومة من القطاع الخاص
  - 2. توسيع نطاق التعليم المستمر وبرامج التدريب المدفوعة
  - 3. تعزيز الوقف الجامعي وفق أفضل الممارسات العالمية.
  - تشجيع الجامعات على تعزيز التمويل الذاتي من خلال الحوافز المالية للبرامج الأكademie والبحثية التي تسهم في زيادة الدخل الجامعي.
  - الاستفادة من التجارب الدولية مثل نظام "التمويل القائم على الأداء" (Performance-Based Funding) المطبق في بعض الجامعات الأوروبية، حيث يتم ربط التمويل بمخرجات البحث العلمي وجودة التدريس (Alshuwaikhat et al., 2016)
  - د. ضعف كفاءة العقود التشغيلية**
  - التحدي:**  
توقيع عقود طويلة الأمد للإنفاق التشغيلي دون مراجعة دورية، مما يرفع التكاليف التشغيلية دون تحقيق قيمة مضافة حقيقة
  - عدم الاستفادة الكاملة من أنظمة المشتريات الذكية التي توفر تكاليف الصيانة والمستلزمات التشغيلية
  - مواجهة التحدى من خلال:**  
تطوير سياسة مراجعة العقود سنويًا وإعادة التفاوض مع الشركات الموردة وفق مبدأ القيمة مقابل المال (Value for Money)

المؤشر	المستهدف الزمني	المصدر المرجعي
انخفاض معدل الهدر المالي بنسبة 30%	خلال أول 3 سنوات من التطبيق	هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO), (2023)
تحقيق نسبة 40% تمويل ذاتي للجامعات السعودية	بحلول عام 2030	رؤية المملكة 2030، دراسة الخليوي (2023)
ارتفاع الإنتاجية البحثية بنسبة 50% من خلال زيادة التمويل الموجه للبحث العلمي	خلال أول 5 سنوات من التطبيق	دراسة العقيل والعيسى (2019)، (al. (2016
تحسين ترتيب الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية المرتبطة بالحكومة المالية	بحلول 2027	تحليل مقارن للتجارب الدولية في تصنيف QS

- تعزيز التحول الرقمي وأتمتة العمليات الإدارية من خلال تقليل الإنفاق على الأعمال الورقية والإجراءات اليدوية من خلال توسيع نطاق الحوسنة السحابية وتطبيق أنظمة إدارة الموارد المؤسسية (ERP) (Systems).
- إعادة النظر في استراتيجيات الصيانة وتقليل تكاليف التشغيل.
- تبني استراتيجيات مستدامة لترشيد استهلاك الموارد من خلال استخدام أنظمة ذكية لإدارة الطاقة والمياه مثل حساسات الإضاءة التلقائية وأنظمة التبريد الذكية.

#### 4 المقترنات البحثية

بناءً على نتائج هذه الدراسة، هناك العديد من الفرص لإجراء بحوث مسpective متعمقة لتطوير نماذج أكثر دقة في تحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية. ومن أبرز المقترنات البحثية :

- دراسة تأثير التحول الرقمي على كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية
- قياس الأثر الاقتصادي لترشيد استهلاك الموارد المادية في الجامعات.
- تطوير نموذج اقتصادي لتمويل الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030.

#### 5 قائمة المراجع:

##### المراجع العربية:

- الخليوسي، لينا سليمان علي، والعريفي، حصة سعد ناصر. (2023). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً. العلوم التربوية، 31(3)، 348-347.
- الراجحي، إلهام بنت نايف محمد (2024). حوكمة نفقات التعليم لتحسين كفاءة الإنفاق: سيناريو مستقبلي، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع 149، رابطة التربويين العرب. ص ص 328-297.
- الراجحي، إلهام نايف (2023). هندسة القيمة مدخل لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية
- سيف الإسلام، على محمد، (1995): أسلوب دلفي، واستخدامه في ميدان التعليم، مكتبة التعاون، جامعة عين شمس.
- الشخبي، علي السيد محمد (2002). علم اجتماع التربية المعاصر. القاهرة: دار الفكر العربي.
- العريفي، دلال بنت عبد الرحمن؛ ابن سيف، ريم بنت سيف؛ المفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد. (2022). دور الحكومة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية. مجلة كلية الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (81)، 123- 145.

#### مبررات تبني النموذج المقترن

**التوجهات الحديثة في الحكمية المالية:** يتماشى النموذج مع أفضل الممارسات في مجال تحسين كفاءة الإنفاق على التعليم الجامعي خصوصاً أن هذه الممارسات مبنية من خلال خبراء مختصين تحقيق رؤية المملكة 2030: يدعم التحول نحو تحقيق كفاءة الإنفاق الحكومي ومنه التعليم الجامعي

**التحديات الاقتصادية والمالية:** الحاجة إلى تحقيق كفاءة أعلى في استغلال الموارد البشرية والمادية بسبب التغيرات الاقتصادية والتوجهات نحو تقليل الاعتماد على الدعم الحكومي المباشر

#### 3 التوصيات والمقترنات البحثية المستقبلية

##### أولاً: التوصيات لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية

استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليل آراء الخبراء باستخدام أسلوب دلفي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين كفاءة الإنفاق على الموارد البشرية والمادية في الجامعات السعودية، بما يحقق التوازن بين الجودة الأكademية والاستدامة المالية.

##### 1. توصيات لتحسين كفاءة الإنفاق على الموارد البشرية (تطبيق النموذج المقترن) من خلال :

- إعادة هيكلة سياسات التوظيف الأكademي والإداري.
- تحقيق التوازن بين عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وفق المعايير الأكademية: تحسين كفاءة برامج التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس والإداريين: إصلاح أنظمة التقييم الأكademي والإداري من خلال تطبيق نظم تقييم مستمرة لأداء أعضاء هيئة التدريس والإداريين تعتمد على مخرجات التعليم وجودة التدريس، وليس فقط عدد الأبحاث المنشورة أو سنوات الخدمة.

تحفيز الإبداع والبحث العلمي بما يتماشى مع احتياجات الاقتصاد الوطني من خلال إعادة هيكلة التمويل الباحثي بحيث يتم توجيهه نحو الأبحاث التطبيقية التي تعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بدلاً من التركيز على الأبحاث النظرية فقط.

##### 2. توصيات لتحسين كفاءة الإنفاق على الموارد المادية

- تعظيم الاستفادة من البنية التحتية والمرافق الجامعية باستغلال المباني والقاعات الدراسية بأقصى كفاءة ممكنة من خلال إعادة جدولة المحاضرات وتقليل الفترات الزمنية غير المستغلة.

- al-Ta'awun, 'Ain Shams University. (in Arabic).*
- Al-Sheikhibi, A. A. M. (2002). *'Ilm ijtima' al-tarbiyah al-mu'aṣir [Contemporary sociology of education].* Cairo: Dār al-Fikr al-'Arabi. (in Arabic).
- Al-Areefi, D. bint 'Abd al-Rahmān, Ibn Saif, R. bint Saif, & Al-Mufeez, K. bint 'Abd Allāh bint Muḥammad. (2022). *Dawr al-hukūmah fī tahrīn kafā'at al-infaq bi-I-jāmi'i al-hukūmiyyah al-sa'ūdiyyah [The role of governance in improving expenditure efficiency in Saudi public universities]. Majallat Kulliyat al-Funūn wa al-Adab wa 'Ulūm al-Insāniyyāt wa al-Ijtima'.*, (81), 123–145. (in Arabic).
- Al-'Aqil, S. bint 'Abd al-Muhsin, & Al-'Issa, I. bint Sulaymān. (2019). *Hukūmat tanwīr maṣādir al-tamwīl wa tahrīn al-kafā'ah al-māliyah li-qīṭā' al-tamwīl al-jāmi'i: Durūs muṣṭafādah min al-tajrībah al-ūrūbbīyyah [Governance of diversifying funding sources and improving financial efficiency in the higher education sector: Lessons from the European experience]. Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyyah,* 31(3), 535–560. (in Arabic).
- Al-Fayez, F. b. 'Abd al-'Azīz S., & Al-Sadhan, A. b. S. b. M. (2021). *Tahrīn kafā'at al-infaq min khilāl damj al-madāris al-hukūmiyyah qatīlat al-'adād [Improving expenditure efficiency through merging small public schools]. Al-Majallah al-'Ilmiyyah li-Jāmi'i al-Malik Faisal – al-'Ulūm al-Insāniyyah wa al-Idāriyyah,* 22(2), 217–225. (in Arabic).
- Al-Farrāj, L. bint Ṣāliḥ I. (2021). *Tamwīl al-tamwīl al-jāmi'i fī al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Sa'ūdiyyah: al-taḥaddiyāt wa al-hulūl – Jāmi'i Shaqra' namūdhajan [Funding higher education in Saudi Arabia: Challenges and solutions – Shaqra University as a model]. Shu'ūn Ijtima'iyyah,* 38(150), 129–158. (in Arabic).
- Faleh, F. A., & Al-Zaki, A. A. F. (2003). *Al-dirāsāt al-muṣaqbaliyyah: Mañūr tarbawī [Future studies: An educational perspective].* Amman: Dār al-Masīrah. (in Arabic).
- Al-Qadi, S. R., & Al-Banna, B. A. M. (2013). *Taqyīm athar nużum al-raqabah al-muḥāsabiyyah al-lāhiqah 'alā tarshīd al-infaq fī al-jāmi'i al-hukūmiyyah [Evaluating the impact of post-accounting control systems on rationalizing expenditure in public universities]* (Master's thesis, Amman Arab University). (in Arabic).
- Al-Mughamsi, M. H. F. (2019). *Sīnāriyūhāt al-tamwīl al-dhātī li-da'm tamwīl al-tamwīl al-jāmi'i al-hukūmi fī Jāmi'i Taibah [Self-financing scenarios to support higher education funding in public universities – Taibah University case study]. Al-Majallah al-Duwaliyyah lil-Ādāb wa al-'Ulūm al-Insāniyyah wa al-Ijtima'iyyah,* (27), 126–174. (in Arabic).
- العقيل، سيناء بنت عبد المحسن، والعيسى، إيناس بنت سليمان. (2019). حوكمة تنويع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي: دروس مستفادة من التجربة الأوروبية. *مجلة العلوم التربوية*, 31(3), 535–560.
- الفاييز، فايز بن عبد العزيز سليمان؛ السدحان، عبد الله بن سعد بن محمد. (2021). تحسين كفاءة الإنفاق من خلال دمج المدارس الحكومية قليلة العدد. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية*, 22(2), 217–225.
- الفاييز، فايز عبد العزيز والسدحان، عبد الله سعد. (2021). تحسين كفاءة الإنفاق من خلال دمج المدارس الحكومية قليلة العدد. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية*, 22(2), 217–225.
- الفراج، لولوة بنت صالح إبراهيم. (2021). *تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية: التحديات والحلول: جامعة شقراء أنموذجًا. شؤون اجتماعية*, 38(150), 158–129.
- فليه، فاروق عبده، والذكي، احمد عبد الفتاح (2003). *الدراسات المستقبلية: منظور تربوي.* عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- القاضي، صالح رافع، والبنا، بشير عبد العظيم محمد (2013). *تقييم أثر نظم الرقابة المحاسبية اللاحقة على ترشيد الإنفاق في الجامعات الحكومية*, رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، ص ص 91-1.
- المغامسي، مها حمود فالح. (2019). *سيناريوهات التمويل الذاتي لدعم تمويل التعليم الجامعي الحكومي في جامعة طيبة.* *المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*, 27(.174-126
- ### Romanized References:
- Al-Khalwi, L. S. A., & Al-Areefi, H. S. N. (2023). *Tahseen kafā'at al-infaq li-tahqīq "al-istidāmah al-māliyah" likulliyāt al-'ulūm al-insāniyyah fī al-jāmi'i al-sa'ūdiyyah: Jāmi'i al-Malik Saud namūdhajan [Enhancing expenditure efficiency to achieve financial sustainability for humanities colleges in Saudi universities: King Saud University as a model]. Al-'Ulūm al-Tarbawīyyah,* 31(3), 347–384. (in Arabic).
- Al-Rajhi, I. bint N. M. (2024). *Hukūmat nafaqāt al-tamwīl li-tahrīn kafā'at al-infaq: Sīnāriyū musaqbali [Governance of education expenditure to improve spending efficiency: A future scenario]. Dirāsāt 'Arabiyyah fī al-Tarbiyah wa 'Ilm al-Nafs,* (149), 297–328. (in Arabic).
- Al-Rajhi, I. N. (2023). *Handasat al-qīmah madkhali li-tahrīn kafā'at al-infaq fī al-jāmi'i al-sa'ūdiyyah [Value engineering as an approach to improving expenditure efficiency in Saudi universities].* (in Arabic).
- Saif al-Islam, A. M. (1995). *Uslūb Dalfāy wa iṣtiḥdāmuhu fī maydān al-tamwīl [The Delphi method and its use in the field of education].* Cairo: Maktabat

### Refrences:

- Ahmed, A. (2020). Financial governance and sustainability in Saudi universities. *Journal of Higher Education Finance*, 12(3), 45–67.
- Al-Areefi, D. b. A., Ibn Saif, R. b. S., & Al-Mufeez, K. b. A. b. M. (2022). The role of governance in improving expenditure efficiency in Saudi public universities. *Journal of Arts, Literature, Humanities, and Social Sciences*, (81), 123–145.
- Al-Farraj, L. b. S. I. (2021). Funding higher education in the Kingdom of Saudi Arabia: Challenges and solutions – Shaqra University as a model. *Social Affairs*, 38(150), 129–158.
- Al-Fayez, F. A., & Al-Sadhan, A. S. (2021). Improving expenditure efficiency through the merging of small public schools. *Scientific Journal of King Faisal University: Humanities and Administrative Sciences*, 22(2), 217–225.
- Al-Fayez, F. b. A. S., & Al-Sadhan, A. b. S. b. M. (2021). Improving expenditure efficiency through the merging of small public schools. *Scientific Journal of King Faisal University - Humanities and Administrative Sciences*, 22(2), 217–225.
- Al-Khalwi, L. S. A., & Al-Areefi, H. S. N. (2023). Enhancing expenditure efficiency to achieve "financial sustainability" for humanities colleges in Saudi universities: King Saud University as a model. *Educational Sciences*, 31(3), 347–384.
- Al-Mughamsi, M. H. F. (2019). Self-financing scenarios to support higher education funding in public universities – Taibah University case study. *International Journal of Arts, Humanities, and Social Sciences*, (27), 126–174.
- Al-Oqail, S. b. A., & Al-Essa, E. b. S. (2019). Governance of diversifying funding sources and enhancing financial efficiency in the higher education sector: Lessons from the European experience. *Journal of Educational Sciences*, 31(3), 535–560.
- Al-Qadi, S. R., & Al-Banna, B. A. M. (2013). Evaluating the impact of post-accounting control systems on rationalizing expenditure in public universities (Master's thesis). Amman Arab University.
- Al-Rajhi, I. b. N. M. (2024). Governance of education expenditure to improve spending efficiency: A future scenario. *Arab Studies in Education and Psychology*, (149), 297–328.
- Al-Rajhi, I. N. (2023). Value engineering as an approach to improving expenditure efficiency in Saudi universities. *Journal of King Abdulaziz University - Economics and Administration*, 37(2), 27–46.
- Al-Sheikhibi, A. A. M. (2002). Contemporary sociology of education. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Alshuwaikhat, H. M., Abubakar, I. R., Adenle, Y. A., & Saghir, B. (2016). Sustainability in higher education: Strategies and practices. *Sustainability*, 8(7), 753. <https://doi.org/10.3390/su8070753>
- Di Carlo, G., Testa, F., & Boiral, O. (2019). Assessing the financial sustainability of higher education institutions: A systematic review. *Higher Education Planning Review*, 45(2), 55–67.
- Duong, T., Tran, H., & Nguyen, Q. (2022). Financial sustainability in higher education institutions: A framework for assessment and enhancement. *Journal of Financial Sustainability*, 1(1), 1–15.
- Faleh, F. A., & Al-Zaki, A. A. F. (2003). Future studies: An educational perspective. Amman: Dar Al-Maseera.
- Jones, M., & Williams, T. (2023). Performance-based funding and spending efficiency in UK higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(2), 113–132. <https://doi.org/10.4018/jhep.2023.45.2.113>
- Kalomo, M., & Chama-Chiliba, B. (2020). Financial sustainability in African universities: A case study of strategies and challenges. *African Journal of Education*, 15(3), 45–60.
- Liu, X., & Zhao, H. (2022). Restructuring public spending in Chinese universities: A post-pandemic efficiency assessment. *International Review of Administrative Sciences*, 88(4), 725–743. <https://doi.org/10.1108/IRAS-2022-88.4.725>
- Milhana, P., & Nufile, R. (2019). Economic and educational growth through sustainable financial practices in universities. *International Journal of Education*, 12(4), 889–890.
- Mzumara, M. (2020). Expenditure efficiency in public universities: A study on financial allocation and usage. *Journal of Financial Management*, 5(2), 11–25.
- OECD. (2016). Educational expenditure. In *OECD Factbook 2015–2016* (pp. 174–176). OECD Publishing.
- Riachi, S. (2021). Determinants of financial sustainability in private universities: Evidence from Sub-Saharan Africa. *International Journal of Financial Studies*, 9(2), 20–35.
- Saif Al-Islam, A. M. (1995). The Delphi method and its use in the field of education. Cairo: Al-Ta'awon Library, Ain Shams University.
- Sheikh, M. R. I. (2021). Distributional effects of public educational expenditures: Empirical results from cohort analysis. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 8(3), 588–605.
- Suharto, R. B., Hasid, Z., Awaluddin, M., & Setini, M. (2021). Effectiveness and expenditure efficiency of the government of the education. *Review of International Geographical Education Online*, 11(10), 2535–2552.
- Zietlow, J. T., Hankin, J. A., & Seidner, A. G. (2018). Financial management for nonprofit organizations: Policies, practices, and case studies. Wiley.