International Journal of Educational Sciences and Arts (IJESA)

المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب

IJESA

Vol. (5), No. (11) November 2026 الإصدار (5)، العدد (11)

تنويع مصادر التمويل في القطاع غير الربحي التعليمي: دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية وتجارب دولية

وفية عثمان الصبحي

باحثة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

wosubhi@hotmail.com

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة مشكلة محدودية الدراسات التي قارنت مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي في المملكة العربية السعودية بالتجارب الدولية مقارنة مباشرة، رغم اتساع دور القطاع وتنامي احتياجاته المالية. وسعت الدراسة إلى التعرف على واقع مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي في كل من المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة، والكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بينها في مصادر التمويل وآليات تنويعها والظروف المؤسسية والتنظيمية المرتبطة بها، وتحديد أوجه الاستفادة الممكنة من التجربتين الأمريكية والسنغافورية في تنويع مصادر التمويل في المملكة. اعتمدت الدراسة المنهج الوثائقي التحليلي المقارن، واستندت في جمع بياناتها إلى التقارير الرسمية والوثائق والبيانات الصادرة عن الجهات الحكومية والمؤسسات التعليمية والمنظمات ذات العلاقة في الدول الثلاث. أظهرت النتائج أن المملكة تمتلك قاعدة تمويلية متنوعة تشمل الدعم الحكومي والتبرعات والمنح والأوقاف والاستثمارات والإيرادات الذاتية والشراكات، غير أن فعالية هذه المصادر ترتبط بمدى تفعيلها وإدارتها، في حين قدمت التجربة الأمريكية نموذجاً قائماً على مزيج واسع من الرسوم الدراسية والمنح والعقود البحثية والهبات وعوائد الأوقاف وإيرادات الخدمات والأنشطة المساندة، وجمعت التجربة السنغافورية بين الدعم الحكومي والتمويل المطابق والحوافز الضريبية والعطاء المؤسسي والصناديق الوقفية. وتخلص الدراسة إلى ضرورة وضع استراتيجية متكاملة لتنويع التمويل، وإنشاء وحدات متخصصة لتنمية الموارد، وتفعيل الأوقاف التعليمية، وتوسيع الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع، وتطوير آليات استقطاب التبرعات والمنح، وتنمية الإيرادات الذاتية، واستحداث آليات تحفيزية للعطاء المؤسسي بما يوائم البيئة التنظيمية السعودية ويحقق الاستدامة المالية للمؤسسات التعليمية غير الربحية.

الكلمات المفتاحية: تنويع مصادر التمويل، القطاع غير الربحي التعليمي، الاستدامة المالية، المنهج المقارن، التجارب الدولية.

Funding Source Diversification in the Educational Nonprofit Sector: Saudi Arabia versus International Experiences

Wafiah Othman Alsubhi

Doctoral Researcher, Imam Mohamad Ibn Saud Islamic University (IMSIU), Kingdom of Saudi Arabia

wosubhi@hotmail.com

Abstract

This study aimed to address the scarcity of research comparing funding sources of the educational nonprofit sector in Saudi Arabia with international experiences, despite the sector's expanding role and growing financial needs. It sought to identify the reality of funding sources in Saudi Arabia, the United States, and Singapore, reveal similarities and differences diversification mechanisms, and determine possible benefits for the Saudi context. A comparative analytical documentary method was adopted, relying on official reports Issued by government bodies and relevant organizations in the three countries. The findings showed that

Saudi Arabia possesses a diversified funding base including government support, donations, endowments, investments, self-generated revenues, and partnerships, although their effectiveness remains linked to activation, while the American experience presented a model based on tuition fees, grants, research contracts, and endowment returns, and the Singaporean experience combined government support with matching funding, tax Incentives, and institutional philanthropy. The study concludes with recommendations for an integrated funding diversification strategy, activation of educational endowments, expanded partnerships, and enhanced self-generated revenues consistent with the Saudi environment.

Keyword: Funding Source Diversification, Educational Nonprofit Sector, Financial Sustainability, Comparative Method, International Experiences.

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات اقتصادية واجتماعية متسارعة أعادت تشكيل أدوار المؤسسات والقطاعات المختلفة في تقديم الخدمات العامة، ولم تعد مسؤولية تحقيق الأهداف التنموية مقتصرة على المؤسسات الحكومية، بل اتسعت لتشمل القطاع الخاص والقطاع غير الربحي في مجالات متعددة يأتي التعليم في مقدمتها، وبلا شك فإن القطاع غير الربحي التعليمي يمثل أحد المجالات التي تتنامى أدوارها في تقديم الخدمات التعليمية والمجتمعية، والذي يواجه هو الآخر تحديات تتعلق باستمرار الموارد المالية وتزايد الاحتياجات المؤسسية؛ مما يجعل تنمية الموارد والاستدامة المالية من القضايا المرتبطة بقدرته على المحافظة على أنشطته وتطوير خدماته، كما أن التوسع المستمر في البرامج والمبادرات التعليمية يفرض على مؤسسات القطاع غير الربحي التعليمي البحث عن مصادر تمويل متعددة تتناسب مع طبيعة أعمالها واحتياجاتها المالية.

وقد أدى التوسع في أنشطة القطاع غير الربحي التعليمي وتنوع احتياجاته المالية إلى زيادة الاهتمام بمصادر الإيرادات التي تعتمد عليها مؤسساته، حيث تتمثل هذه المصادر في التبرعات والمنح الحكومية والخاصة والإيرادات الناتجة عن تقديم الخدمات والبرامج والأنشطة والاستثمارات وغيرها من الموارد (Alregab, 2026)، بما يتيح لمؤسسات القطاع غير الربحي التعليمي بناء قاعدة مالية متنوعة في مواجهة التغيرات التي قد تطرأ على أحد مصادر التمويل، كما تختلف أهمية كل مصدر وفقاً لطبيعة المؤسسة وحجم أنشطتها والبيئة التي تعمل فيها، ويرتبط تنويع الموارد بتعدد المصادر التي تحصل منها المنظمة على إيراداتها بدلاً من الاعتماد المرتفع على مصدر واحد (Hung et al., 2024).

وتتمثل إحدى الطرق الأساسية التي يمكن أن تعتمد عليها مؤسسات القطاع غير الربحي التعليمي في إدارة مواردها المالية من خلال تنويع مصادر الإيرادات، حيث يشمل ذلك التبرعات والمنح والشراكات والإيرادات الناتجة عن الخدمات والبرامج والأنشطة المختلفة، ويكتسب هذا التنوع أهمية خاصة في المؤسسات التي ترتبط أعمالها باحتياجات مالية مستمرة، كمؤسسات القطاع غير الربحي التعليمي التي تتعدد لديها مجالات العمل بين التعليم والتدريب والبحث العلمي والبرامج المجتمعية، وقد ارتبط تنويع الإيرادات في مؤسسات التعليم بمسألة الاستدامة المالية، مع اختلاف طبيعة الموارد ومقدار الاعتماد عليها وفقاً للبيئة المؤسسية والاقتصادية التي تعمل فيها المؤسسات التعليمية (Kimathi& Irungu, 2024).

وفي الواقع نجد أن المملكة العربية السعودية تشهد تحولات نوعية في القطاع غير الربحي في ضوء مستهدفات رؤية السعودية 2030، حيث اتسع نطاق عمل مؤسسات القطاع غير الربحي وتنوعت المجالات التي تعمل فيها، ومنها المجال التعليمي والبحثي، كما تطور الاهتمام بالإدارة المالية وتنمية الموارد بما يتناسب مع اتساع أنشطة القطاع وتعدد احتياجاته(البشر وآخرون، ٢٠٢٤) وفي الجانب المالي تشير بيانات الهيئة العامة للإحصاء إلى أن أنشطة التعليم والأبحاث شكلت 29% من إجمالي إيرادات منظمات القطاع غير الربحي في المملكة لعام 2024، وهو ما يوضح الحضور المالي للمجال التعليمي والبحثي داخل القطاع، ويفتح المجال لدراسة مصادر التمويل التي يعتمد عليها القطاع غير الربحي التعليمي وآليات تنويعها وإدارتها (الهيئة العامة للإحصاء، 2025).

وفي المقابل، نجد أن التجارب والخبرات الدولية تقدم نماذج متنوعة في تمويل القطاع غير الربحي التعليمي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تتعدد مصادر التمويل في مؤسسات التعليم العالي الخاصة غير الربحية بين الرسوم الدراسية، والمنح والعقود الحكومية، والهبات والمنح الخاصة، وعوائد الاستثمارات، وإيرادات الأنشطة والخدمات التعليمية وغيرها من الموارد

(National Center for Education Statistics, 2025). وفي سنغافورة، تتوزع إيرادات الجمعيات الخيرية العاملة في المجال التعليمي بين التبرعات والمنح الحكومية والمصادر الأخرى، بما يعكس تعدد القنوات التمويلية المتاحة للقطاع التعليمي غير الربحي (Singapore Department of Statistics, 2024). وبناءً على ذلك، نجد أن التجارب الدولية تقدم بدائل متعددة لتمويل القطاع غير الربحي التعليمي، وتوفر نماذج يمكن الاستفادة منها في دراسة طبيعة مصادر التمويل وآليات تنويعها في السياق السعودي. ومن هنا تتجه الدراسة الحالية إلى مقارنة مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي في المملكة العربية السعودية بتجربتي الولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة، للتعرف على أوجه التشابه والاختلاف في مصادر التمويل وآليات تنويعها والظروف المؤسسية والتنظيمية المرتبطة بها.

مشكلة الدراسة

يشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية توسعًا في مجالات عمله وتنوعًا في برامجه وخدماته، ويأتي التعليم ضمن المجالات التي تتزايد فيها الحاجة إلى مشاركة المؤسسات غير الربحية، ولا سيما مع التوجه نحو توسيع إسهام القطاع غير الربحي في التنمية. وبالرغم من هذا التوسع فإن استمرار المؤسسات غير الربحية التعليمية في تقديم خدماتها وبرامجها يتطلب موارد مالية مستقرة ومتنوعة تتناسب مع احتياجاتها، فاعتماد المؤسسة على مصدر واحد أو مصادر محدودة للتمويل قد يضعف قدرتها على الاستمرار ومواجهة التغيرات المالية، ونتيجة لذلك فإن تنويع مصادر التمويل يمثل أحد البدائل التي يمكن أن تدعم استدامة المؤسسات التعليمية غير الربحية وتوسع قدرتها على تنفيذ برامجها.

ولقد جاءت نتائج دراسة شعيب (2021) لتؤكد ضرورة تنويع مصادر تمويل التعليم، حيث أظهرت وجود مصادر متعددة لتمويل التعليم وتباين الدول في اختيار المصادر التي تتناسب مع ظروفها وسياساتها التعليمية، وهو ما يؤكد ضرورة البحث عن بدائل تمويلية متنوعة وعدم الاقتصار على مصدر واحد. وأيضًا تؤكد دراسة آل دربه والجبري (2020) ضرورة البحث عن بدائل لتمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية والاستفادة من بعض التجارب العالمية في تطوير السياسات التمويلية، بما يشير إلى الحاجة إلى توسيع قاعدة الموارد المالية للتعليم.

وفي ذات السياق جاءت دراسة العقيل والعيسى (2019) لتؤكد الحاجة إلى حوكمة تنويع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية في قطاع التعليم الجامعي، الأمر الذي يوضح أن تنويع الموارد لا يرتبط فقط بإيجاد مصادر جديدة، وإنما يحتاج إلى إدارة وتنظيم يضمنان حسن الاستفادة منها. وأيضًا أكدت دراسة التهامي (2024) أهمية تنويع مصادر التمويل الذاتي في التعليم السعودي والاستفادة من الخبرات الدولية، حيث عرضت نماذج اعتمدت على الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع، والإدارة الذاتية، وربط التعليم بالتدريب والعمل والإنتاج، وقدمت إجراءات مقترحة يمكن الإفادة منها في تطوير التمويل التعليمي السعودي.

وفي مجال مشاركة القطاع غير الربحي في تمويل التعليم، أكدت دراسة العتيبي والمفيز (2023) ضرورة توافر المتطلبات الاجتماعية والثقافية والتشريعية والتنظيمية لتطوير مشاركة القطاع غير الربحي في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، كما أكدت الحاجة إلى تشجيع الدراسات المتعلقة بدور القطاع غير الربحي في التعليم وتأسيس صندوق وقفي تعليمي، وهو ما يوضح أن تنمية التمويل غير الربحي للتعليم تحتاج إلى بيئة مؤسسية وتنظيمية داعمة.

وبالرغم من هذه التوجهات، فإن الحاجة إلى تنويع التمويل تزداد مع التطورات التي يشهدها القطاع غير الربحي السعودي؛ فقد بلغ إجمالي إيرادات القطاع غير الربحي 73.1 مليار ريال خلال عام 2024م، وشكلت أنشطة التعليم والأبحاث 29% من إجمالي الإيرادات (الهيئة العامة للإحصاء، 2025)، وهو ما يعكس أهمية المجال التعليمي والبحثي داخل القطاع، ويفتح المجال لدراسة طبيعة مصادر التمويل التي يعتمد عليها القطاع غير الربحي التعليمي وآليات تنويعها.

وفي ذات السياق تتوافق هذه الحاجة مع التوجهات الوطنية نحو تطوير القطاع غير الربحي وزيادة إسهامه في التنمية، الأمر الذي يجعل تنمية موارده المالية وتوسيع شراكاته من القضايا المرتبطة بقدرته على أداء أدواره المختلفة، ولا سيما في المجال التعليمي الذي تتعدد فيه الاحتياجات والبرامج والخدمات، وتحتاج مؤسساته إلى موارد تمكنها من الاستمرار والتوسع في أنشطتها.

ونتيجة لذلك فإن تنويع مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي يحتاج إلى الاستفادة من الخبرات الدولية، وفي هذا الجانب نجد أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة غير الربحية في الولايات المتحدة تعتمد على الرسوم الدراسية والمنح والعقود

الحكومية والهبات والمنح الخاصة وعوائد الاستثمارات وإيرادات الخدمات التعليمية وغيرها من المصادر، بينما تتوزع إيرادات الجمعيات الخيرية التعليمية في سنغافورة بين التبرعات والمنح الحكومية وغيرها من الإيرادات، وهو ما يعكس تعدد البدائل التمويلية واختلافها باختلاف البيئات المؤسسية والتنظيمية.

ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة الحالية إلى دراسة تنويع مصادر التمويل في القطاع غير الربحي التعليمي بالمملكة العربية السعودية، والاستفادة من التجارب الدولية في التعرف على البدائل والآليات التمويلية المختلفة. إلا أن الدراسات السعودية، على الرغم من تناولها تنويع مصادر تمويل التعليم وبدائله ومشاركة القطاع غير الربحي في تمويل التعليم، لم تتجه بصورة مباشرة إلى إجراء مقارنة بين مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي السعودي وبعض التجارب الدولية، وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما طبيعة تنويع مصادر التمويل في القطاع غير الربحي التعليمي بالمملكة العربية السعودية مقارنة ببعض التجارب الدولية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. ما واقع مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي في المملكة العربية السعودية؟
2. ما واقع مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية؟
3. ما واقع مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي في سنغافورة؟
4. ما أوجه التشابه والاختلاف بين المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة في مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي؟
5. ما أوجه الاستفادة الممكنة من التجربتين الأمريكية والسنغافورية في تنويع مصادر التمويل في المملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على واقع مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية.
3. التعرف على واقع مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي في سنغافورة.
4. تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة في مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي.
5. الكشف عن طرق الاستفادة من التجربتين الأمريكية والسنغافورية في تنويع مصادر التمويل في المملكة العربية السعودية.

مفاهيم الدراسة

يتناول هذا الجزء المفاهيم الأساسية للدراسة وتعريفاتها النظرية والإجرائية.

مصادر تمويل التعليم: يقصد بمصادر تمويل التعليم الجهات التي يمكن الحصول منها على التكاليف اللازمة لبرامج التعليم» (الطويرقي، 2012).

مصادر تمويل التعليم (إجرائياً): يقصد الباحث بهذا المفهوم إجرائياً في هذه الدراسة الجهات والمصادر التي تحصل منها مؤسسات القطاع غير الربحي التعليمي على الموارد المالية اللازمة لتمويل برامجها وأنشطتها التعليمية في المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة.

القطاع غير الربحي التعليمي: هي الكيانات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، بل تركز على تحقيق أهداف اجتماعية إنسانية، خيرية، أو ما شابهها، ويشمل القطاع غير الربحي التعليمي الكيانات التي توجه أنشطتها وبرامجها نحو تحقيق أهداف تعليمية وتقديم الخدمات المرتبطة بالتعليم (البشر وآخرون، 2024).

القطاع غير الربحي التعليمي (إجرائياً): تقصد الباحثة بهذا المفهوم إجرائياً في هذه الدراسة المؤسسات والكيانات غير الربحية التي تعمل في المجال التعليمي في المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة، وتركز على تقديم البرامج والخدمات التعليمية دون أن يكون تحقيق الربح هدفها الأساسي، وتعتمد على مصادر تمويل متنوعة لتنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها التعليمية.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

الأهمية النظرية:

تنبع الأهمية النظرية للدراسة من إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتمويل القطاع غير الربحي التعليمي، من خلال تناول تنويع مصادر التمويل في ضوء تجارب دولية مختلفة، وما يرتبط بذلك من تعدد البدائل التمويلية واختلاف آليات الحصول عليها وفق طبيعة البيئة المؤسسية والتنظيمية. كما تستمد الدراسة أهميتها النظرية من تناولها موضوعاً يرتبط بالتطور المتنامي للقطاع غير الربحي في المجال التعليمي، بما يضيف معرفة علمية حول مصادر التمويل وبدائل تنويعها، ويتيح فهماً أوسع للخبرات التمويلية في المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فيما يمكن أن توفره من تصور حول واقع مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي في المملكة العربية السعودية، وما يمكن الإفادة منه من التجارب الدولية في تنويع هذه المصادر، بما يدعم جهود المؤسسات غير الربحية التعليمية في توسيع بدائلها التمويلية. كما يمكن أن تفيد نتائج الدراسة الجهات المعنية بتطوير القطاع غير الربحي والتعليم في التعرف على الممارسات التمويلية التي تتناسب مع البيئة السعودية، والاستفادة منها في تطوير السياسات والآليات المرتبطة باستدامة الموارد المالية للمؤسسات غير الربحية التعليمية.

الدراسات السابقة

فيما يلي بعض الدراسات والبحوث التي تناولت مصادر تمويل التعليم وتنويعها، وتمويل القطاع غير الربحي ومشاركته في التعليم، والبدائل التمويلية في عدد من البيئات المحلية والدولية، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

دراسة Mihály et al. (2026) بعنوان «أثر الهيكل المالي السابق لجائحة كوفيد-19 في مرونة إنتاج المعرفة خلال الجائحة: تحليل عنقودي لمؤسسات التعليم العالي غير الربحية في الولايات المتحدة». هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل المالي السابق لجائحة كوفيد-19 في مرونة مؤسسات التعليم العالي غير الربحية في الولايات المتحدة خلال الجائحة، عبر استخدام تحليل عنقودي لبيانات المؤسسات المالية وبيانات الالتحاق بالتعليم العالي. وشملت الدراسة (1,167) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي غير الربحية في الولايات المتحدة، واعتمدت على بيانات عام 2019 للهيكل المالي، وبيانات الفترة من 2019 إلى 2021 للالتحاق بالتعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي اعتمدت بدرجة أكبر على المساهمات الحكومية مع انخفاض دخل الاستثمارات شهدت انخفاضًا أكبر في أعداد الملتحقين، في حين أظهرت المؤسسات التي تمتعت بمصادر إيرادات أكثر تنوعًا، ولا سيما دخل الاستثمارات ومصادر الإيرادات الأخرى، قدرة أكبر على مواجهة آثار الجائحة والحفاظ على قدرتها على إنتاج المعرفة.

دراسة البشر وآخرين (2024) بعنوان «مساهمة المنظمات الربحية وغير الربحية في تمويل المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية». هدفت الدراسة إلى معرفة مساهمة المنظمات الربحية وغير الربحية في تمويل المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا في إحدى الجامعات السعودية، عبر استخدام المنهج النوعي، وبالتحديد منهجية دراسة الظواهر، على عينة قوامها (20) مشاركًا، تم إجراء مقابلات شبه منظمة معهم. وأظهرت النتائج أن المدارس الحكومية تعتمد على مصدر تمويلي وحيد يتمثل في المخصصات المالية المعتمدة من وزارة التعليم، وأن هناك حاجة

إلى تنويع مصادر التمويل في المدارس الحكومية. كما بينت النتائج أن مساهمة المنظمات الربحية وغير الربحية في تمويل ميزانيات المدارس أو الأنشطة والبرامج التعليمية وغير التعليمية ضعيفة، وأشارت إلى وجود عدد من العوائق التي تحد من مساهمة هذه المنظمات، أبرزها التشريعات القانونية واللوائح الإدارية، مما يحد من المشاركة الفاعلة لهذه المنظمات في تقديم الدعم المالي لمؤسسات التعليم العام في المملكة. وأكدت الدراسة أن مساهمة المنظمات في تمويل المدارس الحكومية ينبغي أن تتم وفق ضوابط محددة، وألا يكون هناك اعتماد مطلق على هذه الموارد المالية خشية انقطاعها وما قد يترتب على ذلك من تأثير في ميزانيات المدارس، وقدمت الدراسة عددًا من المبادرات التي من شأنها تعزيز مساهمة المنظمات الربحية وغير الربحية في تمويل المدارس الحكومية السعودية.

دراسة التهامي (2024) بعنوان «تنويع مصادر التمويل الذاتي بالمدارس السعودية في ضوء فلسفة المدرسة المنتجة بالاستفادة من الخبرات الدولية». هدفت الدراسة إلى معرفة فلسفة المدرسة المنتجة بوصفها أحد مصادر التمويل الذاتي بالمدارس السعودية، والتعرف على واقع المدرسة المنتجة في نظام التعليم السعودي، والاستفادة من بعض الخبرات الدولية في هذا المجال، عبر استخدام المنهج الوصفي الوثائقي في تحليل الوثائق والأدلة المنشورة على مواقع وزارات التعليم في عدد من الدول. وتوصلت الدراسة إلى وجود تجارب دولية متنوعة في مجال تنويع مصادر التمويل الذاتي، حيث استفادت الولايات المتحدة الأمريكية من المدرسة من أجل العمل والشراكة مع القطاع الخاص والشركات الصناعية والمجتمع، بينما اتجهت نيوزيلندا إلى الإدارة الذاتية للمدارس، وركزت الدنمارك على مدارس الإنتاج التي تربط التعليم بالتدريب والعمل والإنتاج. وانتهت الدراسة إلى تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن الاستفادة منها في تطبيق فلسفة المدرسة المنتجة وتنويع مصادر التمويل الذاتي بالمدارس السعودية.

دراسة العتيبي والمفيز (2023) بعنوان «متطلبات تطوير مشاركة القطاع غير الربحي في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية». هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات تطوير مشاركة القطاع غير الربحي في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، عبر استخدام المنهج المزجي وفق التصميم التقاربي المتوازي، بالاعتماد على الاستبانة والمقابلة في جمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن المتطلبات الاجتماعية والثقافية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لتطوير مشاركة القطاع غير الربحي في تمويل التعليم العام جاءت بدرجة عالية جدًا، كما أظهرت النتائج النوعية عددًا من المتطلبات الإضافية، من أبرزها تشجيع البحوث والدراسات المتعلقة بدور القطاع غير الربحي في التعليم، ومنح قيادات التعليم صلاحيات كافية، وتأسيس صندوق وقفي تعليمي، كما أظهرت النتائج وجود فروق في بعض المتطلبات باختلاف جهة العمل.

دراسة البشر (2023) بعنوان «آليات تمويل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الجامعات المماثلة في الولايات المتحدة». هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تمويل الجامعات العامة في المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين أساليب تمويل الجامعات في البلدين، واقتراح آليات لتنويع مصادر تمويل الجامعات الحكومية السعودية في ضوء التجربة الأمريكية. واستخدم الباحث المنهج المقارن، من خلال دراسة آليات التمويل في ثماني جامعات عامة من الجامعات النخبة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أوجه تشابه واختلاف بين أساليب تمويل الجامعات العامة في المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية، كما قدمت عددًا من المقترحات التي تستهدف تنويع مصادر تمويل الجامعات السعودية وتقليل اعتمادها على التمويل الحكومي كمصدر رئيس للتمويل.

دراسة Tang (2022) بعنوان «المنظمات الخيرية في سنغافورة: من المبادرات القائمة على العشائر إلى الجهود التي تدعمها الدولة». هدفت الدراسة إلى معرفة تطور المنظمات الخيرية في سنغافورة وطبيعة العلاقة بينها وبين الدولة، عبر تحليل القوانين والأكواد والتقارير الإعلامية والأدبيات العلمية المرتبطة بالقطاع الخيري في سنغافورة. وتوصلت الدراسة إلى أن الحكومة السنغافورية تؤدي أدوارًا تنظيمية وتيسيرية في القطاع الخيري، وأن التمويل الحكومي وتكوين مجالس إدارة المنظمات يمثلان من الآليات التي تؤثر في العلاقة بين الدولة والمنظمات غير الربحية، كما بينت الدراسة أن الدعم الذي تحصل عليه المنظمات الخيرية يرتبط بدرجة توافق أنشطتها مع التصورات الحكومية للصالح العام.

دراسة شعيب (2021) بعنوان «تنويع مصادر التمويل في التعليم وتأثيرها على السياسات التعليمية». هدفت الدراسة إلى معرفة أهم مصادر وأنواع تمويل التعليم، ومبررات تنويع مصادر التمويل، والتعرف على نماذج بعض الدول في تنويع مصادر تمويل التعليم، عبر استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت الدراسة إلى وجود مصادر متعددة لتمويل التعليم، مع

اختلاف الدول في اختيار المصادر التي تتناسب مع ظروفها وسياساتها التعليمية، كما أظهرت النتائج أن تنويع مصادر التمويل يؤثر في السياسات التعليمية، نظرًا إلى ارتباط الجهات الممولة بالتأثير في القرارات المتعلقة بالسياسة التعليمية.

دراسة آل دربه والجبري (2020) بعنوان «بدائل تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية». هدفت الدراسة إلى معرفة بدائل تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية، والاستفادة من الخبرات الدولية في إيجاد بدائل تمويلية تتناسب مع البيئة السعودية، عبر استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل الأدبيات والدراسات والتجارب المرتبطة بتمويل التعليم الجامعي، مع تناول تجارب الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وهولندا ومصر. وتوصلت الدراسة إلى عدد من البدائل التمويلية، من أبرزها تشجيع استثمارات رجال الأعمال في التعليم، وإتاحة الفرصة للشركات الكبرى لإنشاء المؤسسات التعليمية، وتفعيل الشراكات المجتمعية مع الجامعات، وتشجيع تقديم بعض الخدمات التعليمية من خلال العمل التطوعي.

دراسة الشنيفي (2018) بعنوان «البدائل المقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة». هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق وبدائل تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والاستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة، ومنها اليابان وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية، بما يدعم تطوير مؤسسات التعليم العالي وتوسيع مصادر تمويلها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن التمويل الحكومي يمثل المصدر الرئيس لتمويل مؤسسات التعليم العالي السعودية، يليه عدد من المصادر الأخرى، كما قدمت الدراسة بدائل مقترحة لتنويع التمويل، من بينها تنمية الموارد المالية، والاهتمام بحاضنات الأعمال التكنولوجية، وزيادة الكراسي البحثية، والتوجه نحو خصخصة التعليم العالي، ومنح الجامعات صلاحيات مالية وإدارية تساعدها على استثمار مواردها، وتحويل الجامعات إلى مراكز للإنتاج والاستثمار والتطوير.

التعقيب على الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على مصادر تمويل التعليم وبدائل تنويعها، والاطلاع على الخبرات الدولية في تمويل المؤسسات التعليمية، والاستفادة منها في تحديد الجوانب المرتبطة بمصادر التمويل وآليات تنويعها. فقد تناولت دراسة الشنيفي (2018) البدائل المقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء تجارب الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا واليابان، كما تناولت دراسة آل دربه والجبري (2020) بدائل تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية. وتناولت دراسة شعيب (2021) تنويع مصادر التمويل في التعليم وتأثيره على السياسات التعليمية، في حين تناولت دراسة العتيبي والمفيز (2023) متطلبات تطوير مشاركة القطاع غير الربحي في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. كما تناولت دراسة البشر (2023) آليات تمويل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الجامعات المماثلة في الولايات المتحدة، وركزت دراسة التهامي (2024) على تنويع مصادر التمويل الذاتي بالمدارس السعودية والاستفادة من الخبرات الدولية، بينما تناولت دراسة البشر وآخرين (2024) مساهمة المنظمات الربحية وغير الربحية في تمويل المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية. وفي الجانب الدولي، تناولت دراسة Tang (2022) طبيعة تمويل المنظمات الخيرية في سنغافورة وعلاقتها بالدور الحكومي، في حين تناولت دراسة Mihály et al. (2026) العلاقة بين هيكل الإيرادات والقدرة على الصمود المالي في مؤسسات التعليم العالي غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية تنويع مصادر تمويل التعليم وعدم الاقتصار على مصدر واحد، كما تتفق معها في أهمية الاستفادة من التجارب الدولية في تطوير البدائل التمويلية للمؤسسات التعليمية. وتتفق كذلك مع دراسة الشنيفي (2018) ودراسة البشر (2023) في أهمية المقارنة بالتجربة الأمريكية والاستفادة منها في تطوير مصادر التمويل السعودية، ومع دراسة العتيبي والمفيز (2023) ودراسة البشر وآخرين (2024) في الاهتمام بدور القطاع غير الربحي والجهات المجتمعية في دعم تمويل التعليم، كما تتفق مع الدراسات الدولية في تناول تعدد مصادر الإيرادات وعلاقته بالاستدامة المالية للمؤسسات التعليمية وغير الربحية.

إلا أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في تركيزها على مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي بصورة مباشرة، في حين اتجه جانب كبير من الدراسات السابقة إلى تمويل التعليم العالي أو تمويل الجامعات الحكومية أو التمويل الذاتي للمدارس. كما تتميز الدراسة الحالية بكونها تقارن بين مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي في المملكة العربية

السعودية والولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة، بما يتيح التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين البيئات الثلاث في تنوع مصادر التمويل وآليات الحصول عليها. ومن ثم فإن الدراسة الحالية لا تقتصر على طرح بدائل لتمويل التعليم، وإنما تتجه إلى دراسة واقع مصادر التمويل في القطاع غير الربحي التعليمي ومقارنته بتجارب دولية، وصولًا إلى تحديد أوجه الاستفادة الممكنة من التجربتين الأمريكية والسنغافورية في تنويع مصادر التمويل في المملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوثائقي التحليلي المقارن، لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها التي تتجه إلى التعرف على واقع مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي في المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة، والكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بينها، حيث يتيح المنهج المقارن دراسة الظواهر والممارسات في أكثر من بيئة وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها (المحمودي، 2019). وتم توظيف المنهج الوثائقي في جمع البيانات من التقارير والبيانات الرسمية والوثائق المنشورة من الجهات الحكومية والمؤسسات التعليمية والمنظمات ذات العلاقة في الدول محل الدراسة، ثم تحليلها وتصنيف مصادر التمويل الواردة فيها وفق طبيعتها، بما يساعد على تكوين صورة واضحة عن واقع التمويل في كل دولة. كما وظفت الدراسة الجانب المقارن للموازنة بين مصادر التمويل في المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها، وصولًا إلى استخلاص أوجه الاستفادة الممكنة من التجربتين الأمريكية والسنغافورية في تنويع مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي في المملكة العربية السعودية.

الإطار النظري

ويتكون الإطار النظري مما يلي:

المحور الأول: القطاع غير الربحي التعليمي

أولًا: مفهوم القطاع غير الربحي:

يقصد بالقطاع غير الربحي مجموعة المؤسسات والكيانات المنظمة والمستقلة إداريًا عن الدولة، التي تعمل لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية أو خيرية أو تعليمية، دون أن يكون توزيع الأرباح على مؤسسيها أو أعضائها هدفًا لها، بحيث توجه فوائض الإيرادات -إن وجدت- إلى تطوير أنشطة المؤسسة وخدماتها وتوسيع أثرها المجتمعي (البشر وآخرون، 2024).

وقد حظي القطاع غير الربحي باهتمام متزايد في مجال التعليم، باعتباره أحد الأطراف التي يمكن أن تشارك في تقديم البرامج والخدمات التعليمية ودعم المؤسسات التعليمية، ولا سيما مع الاتجاه نحو توسيع مشاركة المؤسسات غير الحكومية والمجتمعية في تمويل التعليم وتنفيذ برامجه. وفي المملكة العربية السعودية، عرفت المنظمات غير الربحية ضمن الإطار الوطني بوصفها كيانات تهدف إلى تحقيق منفعة اجتماعية ولا تستهدف توزيع الأرباح، وقد تطور تنظيم القطاع من خلال منظومة تشريعية ومؤسسية تشمل نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٥).

يعرف زيد (٢٠٢٠)، القطاع غير الربحي بأنه القطاع الذي يقوم على المبادرة الذاتية ويتم تنظيمه بشكل رسمي ويخضع لسلوكيات المساءلة ونظم الحكم الرشيد، ويضطلع بمسؤوليات عامة ويستخدم الموارد بطريقة مستدامة، ويعتمد على التمويل الذاتي سواء من قبل أعضائه أو تبرعات الأشخاص العاديين، وهو ما يضمن استقلاليته في صناعة القرار ويتبنى نهجا ديمقراطيا عادلا في عمله وفي الطريقة التي يود أن يرى المجتمع عليها.

ويشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية توجهًا نحو زيادة إسهامه في التنمية الوطنية، في ضوء مستهدفات رؤية السعودية 2030 التي تتضمن رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي إلى 5%، وتوسيع نطاق مشاركته في المجالات التنموية المختلفة (Alregab, 2026).

ثانيًا: مفهوم القطاع غير الربحي التعليمي وأهميته:

يمثل القطاع غير الربحي التعليمي المجموعة الفرعية من مؤسسات القطاع غير الربحي التي توجه أنشطتها نحو تحقيق أهداف تعليمية، وتشمل: المدارس والمعاهد والجامعات الأهلية غير الهادفة للربح، والجمعيات التعليمية المتخصصة، والمؤسسات

والأوقاف العلمية، ومؤسسات المنح الدراسية، وبرامج التعليم المجتمعي والتدريب والبحث العلمي(الغامدي، ٢٠٢١). وتنبع أهميته من قدرته على توسيع فرص الوصول إلى التعليم، وتلبية احتياجات متخصصة، وتوظيف الطاقات المجتمعية والخيرية في خدمة التعليم(السيف وآخرون، ٢٠٢٤). وتكشف البيانات الرسمية عن الوزن النوعي لهذا القطاع في المملكة؛ إذ بلغ إجمالي إيرادات منظمات القطاع غير الربحي 73.1 مليار ريال في عام 2024م بنمو 22%، وتصدرت أنشطة التعليم والأبحاث إيرادات القطاع بنسبة 29% (الهيئة العامة للإحصاء، 2025).

ويتضح أن القطاع غير الربحي التعليمي يقع عند تقاطع منطقين: منطق الرسالة الاجتماعية غير الهادفة للربح، ومنطق الحاجة المالية المستمرة لتمويل برامج تعليمية مكلفة؛ وهو ما يجعل قضية تنويع تمويله مدخلًا طبيعيًا للمحور التالي.

المحور الثاني: تنويع مصادر التمويل في القطاع غير الربحي التعليمي

أولًا: مفهوم تمويل التعليم وتنويع مصادره:

يقصد بمصادر تمويل التعليم الجهات والمصادر التي يمكن الحصول منها على الموارد المالية اللازمة لتمويل البرامج والأنشطة التعليمية، وتتنوع هذه المصادر بحسب طبيعة المؤسسة والنظام التعليمي والبيئة التي تعمل فيها (الطويرقي، 2012). أما تنويع مصادر التمويل فيقصد به توزيع إيرادات المؤسسة على مجموعة من المصادر بدل الاعتماد المرتفع على مصدر واحد، بما يحد من تركز الإيرادات في مصدر محدد (Hung et al., 2024).

ولا يقتصر مفهوم تنويع مصادر التمويل على زيادة عدد المصادر التي تحصل منها المؤسسة على إيراداتها، وإنما يرتبط بتكوين مزيج من الموارد المالية يوزع الاعتماد بين مصادر مختلفة، بحيث لا تصبح قدرة المؤسسة على تنفيذ برامجها وأنشطتها مرتبطة بصورة كبيرة بمصدر تمويلي واحد (الغريري وآخرون، ٢٠٢٣)، ويختلف هذا التنوع باختلاف طبيعة المؤسسة ومجال نشاطها والبيئة التشريعية والتنظيمية التي تعمل فيها، فقد تجمع المؤسسة بين التمويل الحكومي، والتبرعات والمنح، والإيرادات الناتجة عن الخدمات، وعوائد الاستثمارات، والشراكات مع جهات أخرى (سفر، ٢٠٢١).

وبناءً على ذلك، فإن تنويع مصادر التمويل في القطاع غير الربحي التعليمي يشير إلى تعدد الجهات والمصادر التي تحصل منها المؤسسة على مواردها المالية، وتوزيع اعتمادها المالي بينها بما يتناسب مع طبيعة نشاطها واحتياجاتها. ومن ثم لا ينظر إلى التنويع باعتباره مجرد زيادة في عدد مصادر الإيرادات، وإنما باعتباره نمطًا في بناء الموارد المالية للمؤسسة، تتحدد فاعليته وفق طبيعة المصادر وتوازنها وقدرة المؤسسة على إدارتها.

ثانياً: مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي:

تتعدد مصادر تمويل المؤسسات التعليمية غير الربحية، وتشمل التمويل الحكومي والتبرعات والمنح والتي هي ضمن المصادر الأساسية لتمويل المؤسسات التعليمية، بينما تمثل الرسوم والإيرادات الذاتية وعوائد الاستثمارات مصادر أخرى لتنويع الموارد المالية، وقد ظهرت هذه المصادر مجتمعة في إيرادات مؤسسات التعليم العالي الخاصة غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية (سفر، ٢٠٢٢).

كما تمثل الإيرادات الذاتية مجالًا لتوسيع الموارد المالية من خلال الخدمات والبرامج والأنشطة الإنتاجية، وقد ارتبطت بعض الخبرات الدولية بتوظيف الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع في هذا المجال (التهامي، 2024).

ويعد الوقف أحد الموارد الممكن توظيفها في تمويل التعليم، وقد اتجهت المملكة العربية السعودية إلى دعم الأوقاف الجامعية وتعزيز أثر القطاع الوقفي في التعليم (زيدان، ٢٠٢٢).

أما الشراكات المجتمعية والقسائم التعليمية فتعد من آليات التمويل وتنمية الموارد أكثر من كونها مصادر مالية مستقلة؛ فالشراكات قد توفر تمويلًا أو موارد عينية، في حين تمثل القسائم صورة من صور التمويل الحكومي غير المباشر(سفر، ٢٠٢٢).

وبناءً على ذلك، تركز الدراسة الحالية على مصادر التمويل الأساسية، مع رصد الآليات التي تسهم في تنويعها عند تحليل تجارب الدول محل المقارنة.

ثالثاً: أهمية التنويع وتحدياته:

تتضح أهمية تنويع مصادر التمويل من قدرته على توسيع قاعدة الموارد المالية وتقليل الاعتماد المرتفع على مصدر واحد، وهو ما يرتبط بقدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات في مواردها المالية والمحافظة على استقرارها. وقد خلص تحليل بعدي شمل 40 دراسة و296 أثرًا إحصائيًا إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين تنويع الإيرادات والصحة المالية للمنظمات غير الربحية، مع التأكيد على أن أثر التنويع يختلف باختلاف السياق وطريقة قياسه (Hung & Hager, 2019).

وتزداد أهمية التنويع في المؤسسات التعليمية مع ارتفاع تكاليف التعليم وتراجع القدرة على الاعتماد المستمر على التمويل الحكومي، إذ يدفع ذلك المؤسسات إلى البحث عن موارد بديلة تمكنها من المحافظة على استدامتها المالية. وفي مجال التعليم العالي، توصلت دراسة على الجامعات الحكومية الماليزية إلى ارتباط استراتيجية تنويع الإيرادات بالاستدامة المالية، في ظل الحاجة إلى إيجاد مصادر دخل بديلة (Jaafar et al., 2023).

ولا تقتصر أهمية التنويع على زيادة حجم الإيرادات، وإنما تمتد إلى تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر المالية؛ فتنوع الموارد يمكن أن يخفف من أثر التراجع في أحد المصادر عندما تتوافر للمؤسسة مصادر أخرى، إلا أن تحقيق هذه الفائدة يرتبط بمدى ملاءمة المصادر وتكلفة إدارتها وطبيعة المؤسسة. ولذلك لا يمكن اعتبار زيادة عدد مصادر التمويل وحدها مؤشرًا كافيًا على نجاح (Alregab, 2026).

وفي المقابل، يواجه تنويع مصادر التمويل عددًا من التحديات، من أبرزها القدرة المؤسسية على إدارة المصادر المختلفة، واختلاف درجة الاستقرار التي توفرها كل منها، وتكاليف استقطاب الموارد وإدارتها، فضلًا عن احتمال زيادة التعقيد الإداري مع تعدد الجهات والمصالح المرتبطة بالتمويل. وتؤكد الأدبيات أن نتائج التنويع ليست متطابقة بين المؤسسات، إذ قد يرتبط التنويع بتحسن الصحة المالية في بعض الحالات، بينما تكون آثاره محدودة أو سلبية في حالات أخرى (Hung & Hager, 2019).

كما يرتبط نجاح التنويع بوجود بيئة تنظيمية وحوكمة مؤسسية تمكن المؤسسة من إدارة مواردها ومصادر تمويلها بصورة واضحة، وتحافظ في الوقت نفسه على استقلال قراراتها واتساق أنشطتها مع رسالتها التعليمية(الغريري وآخرون، ٢٠٢٣). ومن ثم فإن التنويع لا ينبغي أن ينظر إليه باعتباره غاية مالية مستقلة، وإنما خيارًا إداريًا يتطلب ملاءمة مصادر التمويل مع طبيعة المؤسسة وأهدافها وقدرتها على إدارتها.

المحور الثالث: التجارب الدولية في تنويع مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي

أولًا: التجربة السعودية:

ارتبط تنويع مصادر تمويل في المملكة العربية السعودية بالحاجة إلى توسيع قاعدة الموارد المالية وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي، وقد حددت دراسة آل دربه والجبري (2020) أن من البدائل التي يمكن توظيفها في هذا المجال. تشجيع استثمارات القطاع الخاص، وتفعيل الشراكات المجتمعية، والاستفادة من بعض الخبرات الدولية في تطوير تمويل التعليم الجامعي.

وفي مجال مشاركة القطاع غير الربحي في تمويل التعليم العام، كشفت الدراسات عن مجموعة من المتطلبات المرتبطة بتوسيع هذه المشاركة، شملت الجوانب الاجتماعية والثقافية والتشريعية والتنظيمية. كما تضمنت المقترحات تعديل بعض آليات الدعم، وتفعيل قنوات الدعم الرسمية، والاستفادة من الأوقاف التعليمية، بما يعكس الحاجة إلى بناء بيئة مؤسسية أكثر قدرة على استقطاب الموارد غير الحكومية للتعليم (العتيبي والمفيز، 2023).

وتشير الأدلة الميدانية إلى استمرار الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي في التعليم العام؛ فقد أظهرت دراسة البشر وآخرون (٢٠٢٤) أن المدارس الحكومية تعتمد بصورة أساسية على المخصصات المالية المقدمة من وزارة التعليم، مع محدودية إسهام المنظمات الربحية وغير الربحية في تمويل ميزانيات المدارس أو أنشطتها وبرامجها. كما كشفت الدراسة عن عوائق قانونية وتنظيمية تحد من اتساع هذه المشاركة.

وعلى المستوى النظامي، شهد عام 2026 تطورًا مهمًا بإصدار نظام التعليم العام الذي عرف المؤسسة التعليمية الخاصة بأنها المنشأة التي يملكها القطاع الخاص أو القطاع غير الربحي والحاصلة على ترخيص من وزارة التعليم لتقديم خدمات التعليم

العام. كما نص النظام على تمثيل القطاعين الخاص وغير الربحي في مجلس شؤون التعليم العام، وأقر مشاركة القطاع غير الربحي في تقديم خدمات التعليم العام بما يدعم نموه والتوسع فيه (نظام التعليم العام، 2026).

وامتد التنظيم إلى الجانب المالي والتشغيلي؛ فقد أجاز النظام للوزارة، وفق الضوابط التي يقرها المجلس، تقديم الدعم المالي أو العيني أو التطويري، أو توفير الموارد البشرية للمؤسسات التعليمية الخاصة، كما أجاز إسناد بعض المهمات التعليمية أو إدارة وتشغيل بعض المؤسسات التعليمية إلى القطاع غير الربحي، وإسناد بعض الأراضي والمباني التعليمية إليه لإدارتها أو تشغيلها أو استثمارها. كذلك نص النظام على تشجيع القطاع غير الربحي على المشاركة أو الاستثمار في مجال التعليم العام وإنشاء المؤسسات التعليمية الخاصة (نظام التعليم العام، 2026).

ويمثل هذا التطور النظامي انتقالًا من النظر إلى مشاركة القطاع غير الربحي بوصفها نشاطًا داعمًا للتعليم إلى تنظيم مشاركته ضمن إطار مؤسسي يشمل الملكية، وتقديم الخدمات، والإدارة والتشغيل، والاستثمار، والحصول على الدعم. ومع ذلك، فإن النظام لم يدخل حيز التنفيذ بعد؛ إذ نصت مادته الثامنة والستون على العمل به بعد مرور 180 يومًا من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية، ولذلك فإن آثاره التطبيقية على تمويل المؤسسات التعليمية غير الربحية لا تزال بحاجة إلى متابعة وتقويم بعد بدء نفاذه (نظام التعليم العام، 2026).

وتعكس المؤشرات الحديثة نمو القطاع التعليمي غير الربحي في المملكة؛ فقد ارتفع عدد الجمعيات والمؤسسات التعليمية التي تشرف عليها وزارة التعليم من 48 منظمة إلى 173 منظمة خلال عام 2024، بنسبة نمو بلغت 260%، كما تجاوزت مساهمة القطاع غير الربحي في مجالات التعليم 11.5 مليار ريال خلال العام نفسه (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025). ويشير هذا النمو إلى اتساع القاعدة المؤسسية للقطاع التعليمي غير الربحي، وإلى تنامي حجمه بوصفه مجالًا يمكن أن تتوسع فيه مشاركة الجهات غير الحكومية.

وتتضح أهمية المجال التعليمي كذلك في الحسابات الاقتصادية للقطاع غير الربحي؛ فقد بلغ إجمالي إيرادات منظمات القطاع غير الربحي في المملكة 73.1 مليار ريال خلال عام 2024، واستحوذت أنشطة التعليم والأبحاث على 29% من إجمالي الإيرادات، لتكون بذلك أكثر الأنشطة مساهمة في إيرادات القطاع، تلتها الصحة والثقافة والترفيه (الهيئة العامة للإحصاء، 2025).

وبذلك تكشف التجربة السعودية عن مرحلة انتقالية في تمويل القطاع غير الربحي التعليمي؛ فمن جهة، تشير الأدبيات السابقة إلى استمرار الاعتماد على التمويل الحكومي ومحدودية مشاركة المصادر غير الحكومية، ومن جهة أخرى، تتجه البيئة النظامية والمؤسسية إلى توسيع مشاركة القطاع غير الربحي وإتاحة صور متعددة للدعم والمشاركة والاستثمار. ومن ثم فإن القضية في الحالة السعودية لا تتمثل في غياب البدائل التمويلية، بقدر ما ترتبط بمدى تفعيلها، وتنوعها، وقدرة المؤسسات على إدارتها ضمن الأطر التنظيمية المعتمدة.

أنواع منظمات القطاع التعليمي غير الربحي في المملكة العربية السعودية:

وفقًا للتقرير السنوي للقطاع التعليمي غير الربحي لعام 2025م، الصادر عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، تتنوع منظمات القطاع التعليمي غير الربحي في المملكة العربية السعودية بين الجمعيات والمؤسسات الأهلية التعليمية، والجامعات والكليات والمدارس غير الربحية، والجمعيات التعاونية والمراكز البحثية، إلى جانب المؤسسات المانحة التي تخصص مسارات لدعم التعليم والأبحاث. وتعد الجمعيات الأهلية التعليمية الأكثر عددًا بواقع 158 جمعية، تليها 15 مؤسسة أهلية تعليمية، و13 جامعة وكلية غير ربحية، وأكثر من 30 مدرسة غير ربحية، إضافة إلى أكثر من 25 مؤسسة أهلية لديها مسارات منح في التعليم والأبحاث. كما سجل عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية التعليمية نموًا بلغ 260% خلال عام 2024م (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025).

ويرتبط هذا التنوع التنظيمي بطبيعة مصادر التمويل؛ إذ تختلف الاحتياجات والقدرة على توليد الموارد باختلاف طبيعة المنظمة ونشاطها، فالمؤسسات المقدمة للخدمات التعليمية تعتمد على موارد تمكنها من تشغيل برامجها وتطويرها، في حين تمثل المؤسسات المانحة مصدرًا لتمويل البرامج والمبادرات التعليمية والبحثية. ومن ثم فإن التعرف على أنواع المنظمات التعليمية غير الربحية يمثل مدخلًا مهمًا لفهم تنوع مصادر تمويلها، وهو ما ستراعيه الدراسة عند تحليل التجربة السعودية ومقارنتها بالتجربتين الأمريكية والسنغافورية.

مصادر التمويل في القطاع غير الربحي التعليمي بالمملكة العربية السعودية:

تتنوع مصادر التمويل التي تعتمد عليها مؤسسات القطاع غير الربحي التعليمي في المملكة بحسب طبيعة المؤسسة وحجم أنشطتها والبيئة التنظيمية التي تعمل فيها، وقد حدد التقرير السنوي للقطاع التعليمي غير الربحي (2025م) الصادر عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي خمسة مصادر أساسية لتمويل المؤسسات التعليمية غير الربحية في المملكة، وفيما يلي عرض لكل مصدر منها:

أولًا: الرسوم الدراسية: تعد الرسوم الدراسية المصدر الأول لإيرادات الجامعات والكليات الأهلية غير الربحية في المملكة، إذ تتحصل المؤسسة على مقابل مالي من الطلاب أو أولياء أمورهم نظير الخدمة التعليمية المقدمة. ويمنح هذا المصدر المؤسسة قدرًا من الاستقلال المالي والاستقرار النسبي المرتبط باستمرار الطلب على التعليم، غير أن الاعتماد المرتفع عليه يثير تساؤلات تتعلق بعدالة الوصول إلى التعليم وقدرة الفئات محدودة الدخل على الالتحاق بهذه المؤسسات، كما يرتبط بحساسية مباشرة لتقلبات أعداد الملتحقين (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025).

ثانيًا: عوائد تقديم الخدمات: يشمل هذا المصدر الإيرادات الذاتية التي تحققها المؤسسة التعليمية غير الربحية من تقديم خدمات تعليمية وتدريبية واستشارية متنوعة، كالبرامج التدريبية على الشهادات المهنية الاحترافية والدبلومات التخصصية المعتمدة، والخدمات الأكاديمية والبحثية، وبرامج المنح التعليمية والابتعاث، والأنشطة الطلابية وخدمة المجتمع (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025). ويمنح هذا المصدر المؤسسة مرونة في تنمية مواردها الذاتية، غير أن توسيعه يستلزم قدرات إدارية وتسويقية قد لا تتوافر لدى المنظمات الناشئة، لا سيما وأن 81% من منظمات القطاع التعليمي غير الربحي لم يتجاوز عمرها سنتين (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025). كما تشمل الخدمات التعليمية تقديم البرامج التعليمية، وتطوير المناهج والمواد الإثرائية، وتوفير الوسائل التعليمية، والبرامج التدريبية، ورعاية الموهوبين والأنشطة الطلابية، إلى جانب الخدمات المساندة التي تشمل تجهيز البيئة التعليمية، والصيانة والنقل والتغذية، وتوفير المستلزمات المدرسية، ودعم الطلبة من ذوي الدخل المحدود وذوي الإعاقة، والمنح الدراسية والبحوث والبرامج المجتمعية. ويعكس ذلك اتساع مجالات التمويل غير الربحي للتعليم العام وتنوع صور المشاركة التي يمكن أن تقدمها المؤسسات غير الربحية لدعم العملية التعليمية (العتيبي والمفيز، 2022).

ثالثًا: التبرعات والهبات: يمثل العطاء الخاص من الأفراد والمؤسسات والشركات قناة تمويلية راسخة في السياق السعودي، الذي يتمتع بتقاليد عطاء مجتمعية متجذرة. ويضم القطاع أكثر من 25 مؤسسة أهلية غير ربحية لديها مسارات منح مخصصة في مجال التعليم والأبحاث، تؤدي دور جهات التمويل والمنح داخل المنظومة التعليمية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025). وقد عزز نظام التعليم العام لعام 2026م هذا المصدر بإتاحته للمؤسسات التعليمية غير الربحية قبول الهبات والتبرعات والمنح بما ينسجم مع طبيعتها غير الربحية، ضمن ضوابط تنظيمية تضمن توجيهها للأغراض التعليمية (البشر وآخرون، 2026). ومع ذلك، تظهر الدراسات أن مساهمة المنظمات الربحية وغير الربحية في تمويل ميزانيات المدارس الحكومية وأنشطتها لا تزال ضعيفة، وأن التشريعات واللوائح الإدارية من أبرز عوائقها (البشير وآخرون، 2024).

رابعًا: الإعانة الحكومية: تشمل المنح والإعانات المالية المباشرة التي تقدمها الدولة للمؤسسات التعليمية غير الربحية، وما يصاحبها من دعم عيني أو تطويري أو بشري. وقد شهد هذا المصدر تحولًا نوعيًا في السياق السعودي؛ إذ انتقل من مساعدة مالية محدودة تقررها الجهة المشرفة بموجب وثيقة سياسة التعليم لعام 1970م، إلى سياسة تحفيزية مؤسسية بموجب نظام التعليم العام لعام 2026م، الذي أجاز للوزارة تقديم الدعم المالي أو العيني أو التطويري أو توفير الموارد البشرية للمؤسسات التعليمية الخاصة وغير الربحية بالاتفاق مع وزارة المالية واللجنة الوطنية للحوافز (البشر وآخرون، 2026). وتبقى الإعانة الحكومية المصدر المهيمن على تمويل التعليم في المملكة عمومًا، إذ تعتمد المدارس الحكومية على مخصصات وزارة التعليم مصدرًا تمويليًا وحيدًا (البشير وآخرون، 2024).

خامسًا: الأوقاف والاستثمار: يعد الوقف التعليمي من أقدم مصادر تمويل التعليم في البيئة السعودية وأكثرها استدامة، إذ يقوم على تخصيص أصول منتجة تدار استثماريًا وتوجه عوائدها لدعم الأغراض التعليمية دون المساس بالأصل. ويوجد في السياق السعودي نماذج وقفية تعليمية واعدة، وقد أوصت الدراسات المتخصصة بتشجيع إنشاء مراكز بحثية وقفية متخصصة، وتأسيس صندوق وقفي تعليمي، بوصفه آلية مستدامة لتعزيز مشاركة القطاع غير الربحي في تمويل التعليم العام (العتيبي والمفيز، 2022). غير أن حضور الأوقاف والاستثمارات في مزيج تمويل المؤسسات التعليمية غير الربحية السعودية لا يزال

دون المستوى المأمول، إذ جاء في المرتبة الأخيرة بين مصادر التمويل الخمسة الواردة في التقرير السنوي للقطاع التعليمي غير الربحي (2025)، رغم رسوخ تقاليد الوقف في المجتمع السعودي.

ويتضح مما سبق أن مصادر التمويل الخمسة في القطاع غير الربحي التعليمي السعودي تتفاوت في درجة الاستثمار الفعلي؛ فبينما تهيمن الرسوم الدراسية والإعانة الحكومية على مزيج التمويل، يظل الوقف والاستثمار – وهو المصدر الأكثر استدامة – الأقل توظيفًا، وتبقى التبرعات والهبات مرهونة بتطوير التشريعات والحوافز المشجعة على العطاء. ومن ثم فإن المسألة الجوهرية في السياق السعودي لا تتعلق بغياب مصادر التمويل، بل بمحدودية تنويعها وتفعيلها، وهو ما يجعل دراسة آليات هذا التنويع والاستفادة من التجارب الدولية فيه أولوية بحثية تخدم مستهدفات رؤية السعودية 2030.

ثانياً: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تتسم تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تنويع مصادر التمويل في القطاع غير الربحي التعليمي بتعدد الجهات والقنوات التي تشارك في تمويل المؤسسات التعليمية، مع اختلاف طبيعة الموارد باختلاف نوع المؤسسة ومستواها التعليمي. ففي التعليم العام تتوزع الموارد بين الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات والمقاطعات التعليمية، بينما تتسع قاعدة الموارد في مؤسسات التعليم العالي لتشمل الرسوم الدراسية والمنح والعقود البحثية والشراكات والهبات والأوقاف وإيرادات الخدمات والأنشطة المختلفة. ويكشف هذا التنوع عن نموذج تمويلي لا يعتمد على مصدر واحد، وإنما يجمع بين الموارد الحكومية وغير الحكومية والموارد الناتجة عن الأنشطة المؤسسية (Irwin et al., 2023).

أولاً: التمويل الحكومي:

تتعدد مستويات التمويل الحكومي للتعليم العام في الولايات المتحدة بين الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات والمقاطعات التعليمية، وتختلف نسبة مساهمة كل مستوى بحسب المنطقة التعليمية. وتأتي نسبة مهمة من موارد الولايات والمقاطعات من الضرائب، ولا سيما الضرائب العقارية والموارد الضريبية الأخرى، في حين يوجه التمويل الفيدرالي بدرجة أكبر إلى برامج تعليمية محددة، من بينها برامج التربية الخاصة وبرامج تعليم الطلاب غير الناطقين باللغة الإنجليزية. ويكشف ذلك عن تعدد قنوات التمويل الحكومي ذاته، وعدم اقتصاره على موازنة مركزية واحدة (Irwin et al., 2023).

ولا يقتصر الدعم الحكومي على المدارس العامة، بل يمتد إلى مؤسسات التعليم العالي، مع اختلاف حجم الدعم وطبيعته باختلاف تصنيف المؤسسة. وتحصل الجامعات العامة عادةً على دعم أكبر من حكومات الولايات، في حين تحصل الجامعات الخاصة على بعض أشكال الدعم الحكومي من خلال برامج محددة، إضافة إلى الدعم الفيدرالي المرتبط بالبحث العلمي وتمويل الطلاب. ومع ذلك، لا يكفي التمويل الحكومي وحده لتغطية الاحتياجات المالية للمؤسسات التعليمية، الأمر الذي يدفعها إلى تنمية مصادر أخرى للتمويل (Al-Beshir et al., 2023).

ثانياً: الرسوم الدراسية:

تمثل الرسوم الدراسية أحد المصادر المباشرة لتمويل مؤسسات التعليم العالي الخاصة غير الربحية في الولايات المتحدة. وتوضح البيانات الرسمية أن إيرادات الرسوم الدراسية والرسوم بلغت نحو 85.84 مليار دولار خلال عام 2023–2024، وهو ما يجعلها مورداً مهماً ضمن هيكل تمويلي يضم مصادر أخرى متعددة. ولا يعني الاعتماد على الرسوم الدراسية اقتصار تمويل المؤسسة عليها، بل تأتي ضمن مزيج من الموارد التي تختلف أوزانها من مؤسسة إلى أخرى (National Center for Education Statistics [NCES], 2025).

ثالثاً: الأبحاث الممولة والشراكات:

تمثل الأبحاث الممولة والشراكات مع الجهات العامة والخاصة أحد المسارات التي تعتمد عليها الجامعات الأمريكية في تنويع مصادر التمويل في القطاع غير الربحي التعليمي. وتزداد أهمية هذا المصدر لدى المؤسسات التي تمتلك مراكز بحثية وقدرات علمية متقدمة؛ إذ يمكنها الحصول على منح وعقود بحثية من الجهات الحكومية والشركات والمؤسسات الأخرى، إلى جانب إقامة شراكات تستهدف تطوير المنتجات والأفكار البحثية وتحويلها إلى تطبيقات ذات قيمة اقتصادية ومجتمعية (Irwin et al., 2023).

رابعاً: التبرعات والهبات والمنح الخاصة:

تشكل التبرعات والهبات والمنح والعقود الخاصة مصدراً آخر للتمويل في مؤسسات التعليم العالي غير الربحية. وقد بلغت الهبات والمنح والعقود الخاصة نحو 36.96 مليار دولار في مؤسسات التعليم العالي الخاصة غير الربحية خلال عام 2023–2024، بما يوضح اتساع مساهمة الموارد الخاصة في تمويل المؤسسات إلى جانب الرسوم والموارد الحكومية (NCES, 2025).

وتتخذ عملية جمع التبرعات في الجامعات الأمريكية صوراً مؤسسية منظمة، من بينها الحملات الرأسمالية التي تستهدف جمع موارد مالية لمشروعات وبرامج محددة. وقد بينت دراسة متعددة الحالات للجامعات الأمريكية أن هذه الحملات تعتمد على تنظيم العلاقة مع المانحين والخريجين وتوجيه جهود جمع الأموال نحو أهداف مؤسسية محددة، وهو ما يجعلها آلية منظمة ضمن تنويع مصادر التمويل في القطاع غير الربحي التعليمي، وليست مجرد تبرعات فردية متفرقة (Lin et al., 2023).

خامساً: الأوقاف والاستثمارات:

تمثل الأوقاف وعوائد استثمارها أحد المصادر التي توفر للمؤسسات التعليمية مورداً قائماً على الأصول والاستثمار. وقد أظهرت نتائج NACUBO-Commonfund Study of Endowments المنشورة في عام 2026 أن 657 مؤسسة أمريكية مشاركة في الدراسة امتلكت أصولاً وقفية بلغ مجموعها 944.3 مليار دولار في السنة المالية 2025، وأن المؤسسات سحبت 33.4 مليار دولار من أوقافها خلال السنة نفسها، بما يعكس أهمية الأصول الوقفية في دعم الموارد المالية للمؤسسات التعليمية (NACUBO & Commonfund, 2026).

ولا يرتبط التمويل الوقفي بحجم الأصول واستثمارها فقط، بل يتصل كذلك بقدرة المؤسسة على استقطاب المانحين والحفاظ على علاقتها بهم. وقد تناولت دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة والسعودية العوامل النفسية المرتبطة بسلوك المتبرعين لصناديق الأوقاف الجامعية، وهو ما يشير إلى أهمية العلاقة المؤسسية مع المانحين في استدامة هذا المصدر وتنميته (Khan et al., 2022).

سادساً: إيرادات المرافق والخدمات والأنشطة المساندة:

تتجه بعض مؤسسات التعليم العالي إلى الاستفادة من إمكاناتها ومرافقها في توليد موارد إضافية، ومن ذلك المرافق الطبية والمستشفيات الجامعية، والخدمات المساندة، والأنشطة الرياضية، وغيرها من الأنشطة المرتبطة بطبيعة المؤسسة. وتوضح البيانات الرسمية أن إيرادات المشروعات المساندة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة غير الربحية بلغت نحو 60.43 مليار دولار، كما بلغت إيرادات المستشفيات نحو 11.37 مليار دولار خلال عام 2023–2024، وهو ما يوضح اتساع الموارد التي يمكن أن تنشأ من الأنشطة والخدمات المؤسسية (NCES, 2025).

كما تشمل الموارد الأخرى في بعض المؤسسات العوائد المرتبطة بالأنشطة الرياضية وتسويق المنتجات والأفكار البحثية والشراكات مع الشركات، وهو ما يوسع نطاق تنويع مصادر التمويل في القطاع غير الربحي التعليمي خارج الرسوم والمنح والتبرعات. وتختلف أهمية هذه الموارد من مؤسسة إلى أخرى بحسب إمكاناتها ومجالات تخصصها وقدرتها على تحويل أنشطتها وخدماتها إلى موارد مالية (Irwin et al., 2023).

سابعاً: القسائم التعليمية والشراكة مع القطاع الخاص:

تظهر في التجربة الأمريكية كذلك آليات لربط التمويل التعليمي باختيارات المستفيدين وبمشاركة القطاع الخاص، ومن بينها القسائم التعليمية وبعض أشكال الشراكة بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص. وتقوم فكرة القسائم في بعض تطبيقاتها على توجيه التمويل العام المرتبط بالطالب إلى مؤسسة تعليمية يختارها المستفيد، بما يسمح بمشاركة المؤسسات التعليمية الخاصة في تقديم الخدمة التعليمية والحصول على التمويل المرتبط بها. كما تتخذ الشراكة مع القطاع الخاص صوراً أخرى تشمل تمويل البرامج والخدمات وتوفير التدريب والدعم التشغيلي (Irwin et al., 2023).

ويتضح من التجربة الأمريكية أن تنويع مصادر التمويل في القطاع غير الربحي التعليمي لا يقوم على مصدر واحد بديل للتمويل الحكومي، وإنما على بناء مزيج من الموارد؛ فالتمويل الحكومي يأتي من مستويات متعددة، والرسوم الدراسية ترتبط بتقديم الخدمة التعليمية، بينما توفر الأبحاث والشراكات مورداً قائماً على النشاط العلمي والمؤسسي، وتتيح التبرعات والحملات

الرأسمالية الاستفادة من الموارد المجتمعية، وتوفر الأوقاف والاستثمارات مورداً قائماً على الأصول والعوائد، في حين تضيف المرافق والخدمات والأنشطة المساندة قنوات أخرى للتمويل. ومن ثم، تتمثل أهمية التجربة الأمريكية في تعدد القنوات التمويلية وتنوع آليات الحصول عليها، مع اختلاف وزن كل مصدر بحسب طبيعة المؤسسة التعليمية وإمكاناتها.

ثالثاً: التجربة السنغافورية:

تقدم التجربة السنغافورية نموذجًا عالميًا فريدًا ومتطورًا في إدارة وتنويع مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي، حيث استطاعت الدولة بناء منظومة تمويلية مرنة ومتوازنة تجمع بين الاستثمار الحكومي الموجه، ورأس المال الخيري، والشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص (Lamy & Akhtar, 2015). وتكمن أهمية دراسة التجربة السنغافورية في قدرتها على التحول المتدرج من الاعتماد الكلي على الميزانيات المباشرة للدولة إلى بناء بيئة تمويلية مستدامة تعتمد على الابتكار الاستثماري والتكامل المؤسسي، مما أسهم في تحويل المؤسسات التعليمية والأكاديمية الأهلية إلى كيانات ذات كفاءة عالية واستقلالية مالية مستدامة (Singapore Commissioner of Charities, 2021). وقد أثمر هذا التوجه عن إيجاد قنوات متعددة لتمويل الأنشطة التعليمية والبحثية، تضمن تكافؤ الفرص والجودة العالية للخدمات المقدمة (National Research Foundation, 2026).

وقد تطورت أطر ومصادر تمويل القطاع التعليمي غير الربحي في سنغافورة لترتكز على التنوع الشديد والمرونة التنظيمية، وتتمثل أبرز هذه المصادر في الآتي:

أولًا: المنح الحكومية وآلية التمويل المطابق:

تمثل آلية التمويل المطابق أحد أكثر الابتكارات المالية نجاحًا في السياق السنغافوري؛ حيث تتعهد الحكومة بتقديم دعم مالي مطابق للتبرعات الاستثمارية والوقفية التي تنجح المؤسسات التعليمية غير الربحية في استقطابها من القطاع الخاص والأفراد، مما يضاعف القدرة التمويلية لهذه المؤسسات ويحفز المجتمع على المشاركة (Singapore Commissioner of Charities, 2021). وقد تجسد هذا التوجه في ميزانية سنغافورة 2025 التي رصدت ما يتجاوز 600 مليون دولار سنغافوري لتحفيز العطاء الخيري، شملت منحة SG Gives المطابقة (250 مليون دولار) بنسبة مطابقة 1:1 ترتفع إلى 1.5:1 للالتزامات الممتدة، وبرنامج Tote Board المحسن لمطابقة حملات جمع التبرعات (270 مليون دولار) (Withers Worldwide, 2025). إضافةً إلى ذلك، تقدم وزارة التعليم والدواوين الحكومية صناديق تمويلية متخصصة لدعم الأبحاث والبرامج التعليمية غير الربحية، مثل برنامج تمويل بحوث التعليم وصناديق الفجوة التمويلية المركزية المقترنة ببدائل التطوير والتجريب (National Research Foundation, 2026).

ثانيًا: الحوافز الضريبية والمكانة الممنوحة للمؤسسات:

تتيح التشريعات المالية في سنغافورة للمؤسسات التعليمية غير الربحية المؤهلة الحصول على صفة مؤسسة ذات طابع عام (Institution of a Public Character – IPC) (Lamy & Akhtar, 2015)). ويمنح هذا التنظيم حافزًا جوهريًا للمتبرعين من الشركات والأفراد، إذ يحصل المتبرع على خصم ضريبي مضاعف يبلغ ضعف قيمة التبرع إلى ضعفها ونصف، مما حول التبرع للقطاع التعليمي غير الربحي إلى أداة للتخطيط الضريبي والاستثمار الاجتماعي لدى كبرى الشركات ورجال الأعمال (Indiana University Lilly Family School of Philanthropy, 2022).

ثالثًا: الصناديق الوقفية والمؤسسات العائلية المانحة:

تساهم المؤسسات الخيرية والوقفية المستقلة، مثل مؤسسة تيماسك (Temasek Foundation) وغيرها من الصناديق العائلية والاستثمارية، في تقديم منح تأسيسية وتمويل مرجعي مستدام للمؤسسات التعليمية غير الربحية، وخاصةً في مجالات الابتكار الأكاديمي، وتوفير المنح الدراسية للفئات الأقل دخلًا، وتطوير المناهج (Lamy & Akhtar, 2015). كما تعتمد المدارس المستقلة والجامعات غير الربحية على بناء صناديق وقفية مخصصة تستثمر أصولها لضمان تغطية التكاليف التشغيلية وتطوير البنية التحتية على أساس استثماري طويل الأجل (Indiana University Lilly Family School of Philanthropy, 2022). ويظهر حجم هذه الأوقاف عمق هذا المصدر؛ إذ بلغت القيمة الإجمالية للصناديق الوقفية في الجامعات الست ذات الحكم الذاتي نحو 11.8 مليار دولار سنغافوري، تتصدرها جامعة سنغافورة الوطنية بنحو 5.9 مليارات دولار (Charity Guide Point, 2022).

رابعًا: العطاء الخيري المؤسسي وعطاء الخريجين:

شهد العطاء الخيري المؤسسي الموجه للتعليم نموًا لافتًا، إذ قفزت تبرعات كبرى المنظمات المانحة بنسبة 96% خلال عام واحد لتصل إلى 431 مليون دولار سنغافوري، وتصدرتها مؤسسة Low Tuck Kwong بتبرعات بلغت 127.6 مليون دولار للتعليم والرعاية الصحية، شملت 101 مليون دولار لكلية لي كوان يو للسياسة العامة (Giving Compass, 2025). كما يشكل الخريجون وأولياء الأمور مصدرًا رئيسًا للتمويل الخيري التعليمي (UNESCO, 2022)، وتوظف لتعبئته أدوات متنوعة كالمنح الدراسية الموهوبة، والكراسي الأستاذية الموقوفة، والهبات المسماة، والعطاء التراثي (NUS Giving, 2024).

خامسًا: عوائد الخدمات والرسوم الدراسية المرنة:

تتمتع المؤسسات التعليمية غير الربحية في سنغافورة بصلاحيات تشغيلية تسمح لها بتقديم برامج تدريبية احترافية، وخدمات استشارية وبحثية للمؤسسات والشركات بمقابل مالي، إضافةً إلى إقرار رسوم دراسية مرنة (Singapore Commissioner of Charities, 2021). وتعاد توجيه جميع الفوائض المالية المكتسبة من هذه الأنشطة بالكامل لتطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها التعليمية، وفقًا للوائح التنظيمية المعمول بها (National Research Foundation, 2026).

سادسًا: الدعم العيني والخدمات الاحترافية المجانية:

يعد استقطاب الخبرات والخدمات الاستشارية والتطويرية دون مقابل مالي من القطاع الخاص جزءًا متكاملًا من منظومة التمويل غير المباشر؛ حيث تشارك الشركات العالمية والكوادر التنفيذية في سنغافورة في تقديم خدمات الإدارة، والتخطيط الاستراتيجي، والحلول التقنية للمؤسسات التعليمية غير الربحية، مما يخفض المصاريف الإدارية والعمومية ويزيد من كفاءة استغلال الموارد المتاحة (Lamy & Akhtar, 2015).

عرض النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما واقع مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي في المملكة العربية السعودية؟

أظهر التحليل أن مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي في المملكة العربية السعودية تتخذ صورًا متعددة، تشمل الدعم الحكومي، والتبرعات والمنح، والأوقاف، والاستثمارات، والإيرادات الذاتية، والشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع. كما تبين أن مشاركة القطاع غير الربحي في التعليم لم تعد مقتصرة على تقديم المساعدات والدعم للطلبة، وإنما امتدت إلى تمويل الخدمات التعليمية والمساندة، وتوفير التجهيزات والبرامج التدريبية والمنح والبحوث والأنشطة التعليمية. ويشير ذلك إلى وجود قاعدة متنوعة يمكن البناء عليها لتوسيع التمويل غير الربحي، إلا أن الاستفادة الكاملة من هذه المصادر ترتبط بقدرة المؤسسات على تفعيلها وإدارتها وتنمية مواردها بصورة مستدامة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما واقع مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية؟

أظهر التحليل أن التجربة الأمريكية تقوم على قاعدة واسعة ومتنوعة من مصادر تمويل المؤسسات التعليمية غير الربحية، حيث تتداخل الرسوم الدراسية مع المنح والعقود الحكومية، والتبرعات والهبات، والمنح الخاصة، والتمويل البحثي، وعوائد الاستثمارات، وإيرادات الخدمات والأنشطة التعليمية. كما يتضح أن تعدد المصادر يرتبط بتنوع الأنشطة التي تمارسها المؤسسات وقدرتها على استثمار علاقاتها مع الأفراد والقطاع الخاص والجهات الحكومية والمجتمع. ويكشف ذلك عن نموذج تمويلي لا يعتمد على مصدر منفرد، وإنما يقوم على توزيع الموارد بين قنوات متعددة بما يمنح المؤسسات مساحة أكبر في تنمية إيراداتها والمحافظة على استقرارها المالي.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ما واقع مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي في سنغافورة؟

أظهر التحليل أن التجربة السنغافورية تعتمد على مزيج من الدعم الحكومي والتبرعات والمنح والحوافز والتمويل المطابق والمبادرات الخيرية، إلى جانب ما توفره الشراكات والجهات المجتمعية من موارد لدعم المؤسسات والبرامج التعليمية.

ويلاحظ في هذه التجربة وجود تفاعل بين التمويل الحكومي والمبادرات المجتمعية والخيرية، بحيث لا تتحمل جهة واحدة مسؤولية توفير الموارد بصورة منفردة. ويعكس هذا التنوع توجهًا نحو توسيع قاعدة التمويل وربط الدعم المالي بالمبادرات والبرامج التي تقدمها المؤسسات التعليمية غير الربحية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: ما أوجه التشابه والاختلاف بين المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة، وما أوجه الاستفادة منها؟

أظهرت المقارنة أن المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة تشترك في تعدد مصادر تمويل القطاع غير الربحي التعليمي، إلا أن الاختلاف يظهر في درجة تنوع هذه المصادر وفي الآليات المستخدمة للحصول عليها. فالتجربة الأمريكية تتسم باتساع الاعتماد على التبرعات والمنح والاستثمارات والإيرادات الذاتية والبحثية، بينما تجمع التجربة السنغافورية بين الدعم الحكومي والحوافز والتبرعات والتمويل الخيري، في حين تمتلك المملكة مصادر متعددة تشمل الأوقاف والتبرعات والمنح والاستثمارات والشراكات والإيرادات الذاتية، مع استمرار الحاجة إلى توسيع تفعيلها.

وتشير المقارنة إلى إمكانية الاستفادة من التجربتين الأمريكية والسنغافورية في تطوير التمويل غير الربحي التعليمي في المملكة، من خلال تنمية الأوقاف التعليمية والاستثمارات، وتطوير آليات استقطاب التبرعات والمنح، وتوسيع الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع، وتنمية الإيرادات الناتجة عن الخدمات والبرامج والأنشطة التعليمية. ولا تقتضي الاستفادة نقل التجارب بصورة مباشرة، وإنما اختيار الآليات التي تتلاءم مع البيئة التنظيمية والتعليمية السعودية وتوظيفها بما يدعم استدامة الموارد المالية للمؤسسات غير الربحية التعليمية.

توصيات الدراسة

استنادًا إلى نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

وضع استراتيجية متكاملة لتنويع مصادر تمويل المؤسسات التعليمية غير الربحية في المملكة العربية السعودية، تشمل الأوقاف والتبرعات والمنح والاستثمارات والإيرادات الذاتية والشراكات، بما يضمن توسيع قاعدة الموارد المالية وتقليل الاعتماد على مصدر واحد للتمويل.

إنشاء وحدات متخصصة لتنمية الموارد المالية في المؤسسات التعليمية غير الربحية، تتولى استقطاب التبرعات والمنح وبناء علاقات مستدامة مع المانحين والقطاع الخاص، وإعداد البرامج والمشروعات القابلة للتمويل بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها التعليمية.

تفعيل الأوقاف والاستثمارات التعليمية وتطوير نماذج تمويلية مستدامة للاستفادة من عوائدها في دعم البرامج والمشروعات التعليمية، مع الاستفادة من التجارب الدولية في إدارة الموارد الوقفية والاستثمارية وتنميتها.

تعزيز الشراكات بين المؤسسات التعليمية غير الربحية والقطاع الخاص والمجتمع، من خلال تنفيذ برامج ومشروعات مشتركة، وتقديم الدعم المالي والعيني والخبرات والتجهيزات التي تسهم في تطوير الخدمات والبرامج التعليمية.

الاستفادة من التجربتين الأمريكية والسنغافورية في تنويع مصادر التمويل، من خلال دراسة الآليات والممارسات التمويلية التي تتناسب مع البيئة السعودية، وتطويرها بما ينسجم مع طبيعة القطاع غير الربحي التعليمي في المملكة.

المراجع

- آل دربه، ع. ع.، والجبري، ي. ع. م. (2020). بدائل تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 5(5)، 1791–1810.
- البشر، س. غ. أ. (2023). آليات تمويل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الجامعات المماثلة في الولايات المتحدة. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (28)، 1–14.

https://doi.org/10.33193/JEAHS.28.2023.400

- البشر، س. غ. أ.، والقرني، س. ب. ع.، والدوسري، ص. ب. س.، والسماعيل، ع. ب. م. أ.، والعامري، م. ص. ع.، والقرمادي، م. ب. ع. (2024). مساهمة المنظمات الربحية وغير الربحية في تمويل المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة نوعية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 152(1)، 167–188.
- التهامي، أ. م. (2024). تنويع مصادر التمويل الذاتي بالمدارس السعودية في ضوء فلسفة المدرسة المنتجة بالاستفادة من الخبرات الدولية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 8(37)، 53–88.

https://doi.org/10.21608/jasep.2024.348301

- زيدان، أ. م. (2023). الجامعة المنتجة: مدخل جديد لتمويل التعليم الجامعي. مجلة كلية التربية – جامعة دمياط، 38(85)، الجزء الثالث، 1–32.
- الطويرقي، ن. ب. س. م. (2012). مصادر تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وبريطانيا: دراسة مقارنة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 1(24)، 205–246.
- العتيبي، غ. ب. ف. ب. ح.، والمفيز، خ. ب. ع. م. (2023). متطلبات تطوير مشاركة القطاع غير الربحي في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة ديالى للبحوث الإنسانية، 4(95)، 446–496.

https://doi.org/10.57592/djhr.v4i95.2960

- العقيل، س. ب. ع.، والعيسى، إ. ب. س. (2019). حوكمة تنويع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي: دروس مستفادة من التجربة الأوروبية. مجلة العلوم التربوية، 31(3)، 535–560.

https://doi.org/10.33948/1158-031-003-006

- الغريري، أ. ع.، والشمري، أ. ه.، والغامدي، ف. ع. أ.، ودخيل الله، م. ف.، والمنقاش، س. ع. (2023). تمويل الجامعات بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد: دراسة تحليلية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 7(35)، 1–18. https://doi.org/10.21608/jasep.2023.318449.
- الغامدي، م. أ. ع. ر. (2021). تنويع مصادر تمويل التعليم العالي بجامعة أم القرى في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(1)، 703–729.
- السيف، ع. ب. ع. ب. د. الله، والجريسي، أ.، والسعيد، ه. ع. (2024). تمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 13(6)، 1012–1021.

https://doi.org/10.31559/EPS2024.13.6.3

- سفر، م. ب. ع. ب. م. (2022). تصور مقترح لتنويع مصادر تمويل التعليم بالمدارس السعودية في ضوء التجربة الأمريكية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث: سلسلة البحوث التربوية والنفسية، 7(1)، 483–506.
- المحمودي، م. س. ع. (2019). مناهج البحث العلمي (الطبعة الثالثة). دار الكتب.
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2025). التقرير السنوي للقطاع التعليمي غير الربحي في المملكة العربية السعودية. https://www.scribd.com/document/894571270
- الهيئة العامة للإحصاء. (2025). إحصاءات منظمات القطاع غير الربحي لعام 2024م.

References:

- Al-Beshir, S. G. A. (2023). Funding mechanisms for public universities in the Kingdom of Saudi Arabia in light of similar universities in the United States (In Arabic). Journal of Educational and Human Sciences, (28), 1–14. https://doi.org/10.33193/JEAHS.28.2023.400

- Al-Beshir, S. G. A., Al-Qarni, S. A., Al-Dosari, S. S., Al-Sumail, A. M. A., Al-Amiri, M. S. E., & Al-Qarmadi, M. A. (2024). The contribution of profit and non-profit organizations to financing public schools in the Kingdom of Saudi Arabia: A qualitative study (in Arabic). Arab Studies in Education and Psychology, 152(1), 167–188.
- Al-Darbah, A. A., & Al-Jabri, Y. A. M. (2020). Alternatives in financing university education In KSA In light of international experiments (in Arabic). Journal of Young Researchers in Educational Sciences, 5(5), 1791–1810.
- Al-Ghamdi, M. A. A. R. (2021). Diversification sources of funding for higher education at Umm Al-Qura University in view of the philosophy of productive university (In Arabic). Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies, 29(1), 703–729.
- Al-Ghurairi, A. A., Al-Shammari, A. H., Al-Ghamdi, F. A. A., Dakhil Allah, M. F., & Al-Minqash, S. A. (2023). Funding Saudi Arabian universities in the light of the new university system: An analytical study (in Arabic). Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, 7(35), 1–18. https://doi.org/10.21608/jasep.2023.318449
- Al-Hayʾah al-ʿĀmmah lil-Iḥṣāʾ. (2025). Non-profit sector organizations statistics for 2024 (in Arabic).
- Al-Mahmoudi, M. S. A. (2019). Scientific research methods (3rd ed.) (in Arabic). Dar Al-Kutub.
- Al-Oqail, S. B. A., & Al-Essa, E. B. S. (2019). Governance of funding diversification and enhancement of financial efficiency in universities: Lesson from the European experience (in Arabic). Journal of Educational Sciences, 31(3), 535–560. https://doi.org/10.33948/1158-031-003-006
- Al-Otaibi, G. B. F. B. H., & Al-Mufayz, K. B. A. M. (2023). Requirements for developing non-profit sector participation in financing public education In Saudi Arabia (In Arabic). Diyala Journal for Human Research, 4(95), 446–496. https://doi.org/10.57592/djhr.v4i95.2960
- Al-Saif, A. B. A. D. A., Al-Jaraisi, A., & Al-Saeed, H. A. (2024). Financing public education In the Kingdom of Saudi Arabia in light of the experiences of some developed countries (in Arabic). International Journal of Educational and Psychological Studies, 13(6), 1012–1021. https://doi.org/10.31559/EPS2024.13.6.3
- Al-Tahami, A. M. (2024). Diversifying self-financing sources in Saudi schools in light of the philosophy of the productive school by utilizing international experiences (in Arabic). Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, 8(37), 53–88. https://doi.org/10.21608/jasep.2024.348301
- Al-Tuwaijri, N. B. S. M. (2012). Sources of financing higher education in the Kingdom of Saudi Arabia and Britain: A comparative study (in Arabic). Arab StudIes in Education and Psychology, 1(24), 205–246.

- Al-Zaidan, O. M. (2023). Productive university: A new approach to financing university education (In Arabic). Journal of the Faculty of Education – Damietta University, 38(85), Part 3, 1–32.
- Safar, M. A. M. (2022). A proposed vision for diversifying sources of funding in Saudi schools in the light of the American experience (in Arabic). Amman Arab University Research Journal: Educational and Psychological Research Series, 7(1), 483–506.

Foreign References:

- Al-Beshir, S. G., Alghamdi, A. S., Alharthi, S. D., Almatroudi, A. S., & Alohali, L. I. (2023). Financing public educational institutions in Saudi Arabia, the United States, Germany and Scandinavian countries. International Journal on Humanities and Social Sciences, (49), 130–147. https://doi.org/10.33193/IJoHSS.49.2023.619.
- Alregab, H. (2026). The determinants of financial sustainability in non-profit organisations: Does governance matter? Humanities and Social Sciences Communications, 13, Article s41599-026-08383-6. https://doi.org/10.1057/s41599-026-08383-6
- Hung, C., & Hager, M. A. (2019). The Impact of revenue diversification on nonprofit financial health: A meta-analysis. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 48(1), 5–27. https://doi.org/10.1177/0899764018807080.
- Hung, C., Tsai, C.-C., & Wu, W.-N. (2024). Does revenue diversification really improve mission performance? Evidence from a sample of human service nonprofits. Public Performance & Management Review, 47(6), 1512–1534.

  https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2382443.
- Indiana University Lilly Family School of Philanthropy. (2022). Singapore: Digital for good: A global study on emerging ways of giving. Lilly Family School of Philanthropy.

  https://hdl.handle.net/1805/29503.
- Irwin, V., Wang, K., Tezil, T., Zhang, J., Filbey, A., Jung, J., Bullock Mann, F., Dilig, R., & Parker, S. (2023). Report on the condition of education 2023 (NCES 2023-144rev). National Center for Education Statistics, U.S. Department of Education.
- Jaafar, J. A., Latiff, A. R. A., Daud, Z. M., & Osman, M. N. H. (2023). Does revenue diversification strategy affect the financial sustainability of Malaysian public universities? A panel data analysis. Higher Education Policy, 36(1), 116–143.

  https://doi.org/10.1057/s41307-021-00247-9.
- Khan, M. A., Ashraf, R., & Baazeem, T. A. S. (2022). A cross-national investigation of psychological factors of donor behavior: The case of university endowment funds. Journal of Applied Research in Higher Education, 14(2), 679–692. https://doi.org/10.1108/JARHE-11-2020-0393.

- Kimathi, B. K., & Irungu, A. M. (2024). Revenue diversification on financial sustainability of public universities In Kenya. Journal of Finance and Accounting, 4(3), 31–41. https://doi.org/10.70619/vol4iss3pp31-41
- Lamy, S., & Akhtar, U. (2015). Unlocking the power of Singapore's nonprofits. Bain & Company.
- Lin, C., Lu, W., & Xie, Y. (2023). How capital campaigns support the development of universities: A multiple-case study from top American universities. International Journal of Educational Development, 100, 102789. https://doi.org/10.1016/j.Ijedudev.2023.102789
- Mihály, N., Littlepage, B., Várhelyi, K. S., & Shekhtman, L. (2026). The Impact of pre-pandemic financial structure on knowledge-production resilience during COVID-19: A cluster analysis of U.S. nonprofit higher education Institutions. Journal of the Knowledge Economy. https://doi.org/10.1007/s13132-026-03454-0
- National Association of College and University Business Officers, & Commonfund. (2026). 2025 NACUBO-Commonfund study of endowments.
- National Center for Education Statistics. (2025). Total revenue of private nonprofit degree-granting postsecondary institutions, by source of revenue and level of institution: Selected academic years, 1999–2000 through 2023–24. U.S. Department of Education.
- Singapore Commissioner of Charities. (2021). Commissioner of Charities annual report 2021. Ministry of Culture, Community and Youth.
- Singapore Department of Statistics. (2024). Annual receipts of charities by sector and source, annual [Dataset]. Data.gov.sg.