

## تصور مقترح لحكومة الاستثمار في التعليم العالي السعودي كرافعة لاقتصاد المعرفة في ضوء رؤية المملكة 2030<sup>(1)</sup>

### A Proposed Framework for Investment Governance in Saudi Higher Education as a Lever for the Knowledge Economy in Light of Vision 2030<sup>(2)</sup>

Ms. Wafiah Othman Al-Subhi

PhD Researcher | Educational Supervisor at Yanbu Education || General Directorate of Education in Madinah | Ministry of Education || KSA

Email: [Wosubhi@hotmail.com](mailto:Wosubhi@hotmail.com) || Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-0088-0860> || Mobile: 00966504391855

Ms. Maha Saleh Al-Yahyan

PhD Researcher | Special Education Supervisor || General Education Administration, Riyadh | Ministry of Education || KSA

Email: [myahyan@hotmail.com](mailto:myahyan@hotmail.com) || Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-7784-8057> || Mobile: 00966505111949

Ms. Enaas Moedh Al-Mokaalafi

PhD Researcher || Administrative Officer || General Administration of Education in Madinah || Ministry of Education || KSA

Email: [mlfet@hotmail.com](mailto:mlfet@hotmail.com) || Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-7767-3147> || Mobile: 00966533149994

**Abstract:** This study aimed to develop a proposed framework for investment governance in Saudi higher education to enhance its role in the knowledge economy. Using a descriptive-analytical approach, a systematic critical review was conducted on a sample of (80) contemporary studies and documents (2017–2026). Findings revealed high legislative and digital readiness in Saudi universities, yet implementation is hindered by "administrative fragmentation" and "cultural resistance." The results identified a crucial need for "Hybrid Governance" that integrates Artificial Intelligence with academic values. The study recommended transforming university investment units into administratively and financially independent joint-stock companies and adopting agile accountability standards focused on "value creation." It suggested activating the "Triple Helix Model" to bridge the gap between research and industry, while fostering an "Entrepreneurial Academic" identity to ensure sustainable knowledge-based investment.

**Keywords:** Investment Governance, Knowledge Economy, Saudi Vision 2030, Entrepreneurial University.

#### أ. وفية عثمان الصبحي

باحثة بالدكتوراه || مشرفة تربوية ب التعليم بنجع || إدارة التعليم العام بالمدينة المنورة || وزارة التعليم || السعودية

Email: [Wosubhi@hotmail.com](mailto:Wosubhi@hotmail.com) || Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-0088-0860> || Mobile: 00966504391855

#### أ. مها صالح اليحيان

باحثة بالدكتوراه || مشرفة تربوية خاصة || إدارة التعليم العام بمدينة الرياض || وزارة التعليم || السعودية

Email: [myahyan@hotmail.com](mailto:myahyan@hotmail.com) || Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-7784-8057> || Mobile: 00966505111949

#### أ. إيناس معوض المخلفي

باحثة بالدكتوراه || موظفة إدارية || إدارة التعليم العام بالمدينة المنورة || وزارة التعليم || السعودية

Email: [mlfet@hotmail.com](mailto:mlfet@hotmail.com) || Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-7767-3147> || Mobile: 00966533149994

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تقديم تصوّر مقترح لحكومة الاستثمار في التعليم العالي السعودي كرافعة لاقتصاد المعرفة في ضوء رؤية 2030. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر المراجعة النقدية المنهجية (Systematic Critical Review) لعينة بلغت (80) دراسة ووثيقة علمية حديثة (2017-2026). كشفت النتائج عن امتلاك الجامعات جاهزية تشرعية ورقمية عالية، إلا أن التنفيذ يواجه تحديات "التجزئة الإدارية" و"المقاومة الثقافية". وأظهرت النتائج أن المتطلب الجوهرى يكمن في تبني "الحكومة المبنية" التي تدمج الذكاء الاصطناعي بالقيم الأكademية. وأوصت الدراسة بضرورة تحويل وحدات الاستثمار إلى شركات مساهمة مستقلة إدارياً ومالياً. وتبين معايير مسئلة رشيقية ترتكز على "خلق القيمة". واقترحت الدراسة تفعيل نموذج "الحذون الثلاثي" لربط البحث العلمي بالصناعة، وتطوير هوية "الأكاديمي الريادي" لضمان استدامة الاستثمار المعرفي.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الاستثمار، اقتصاد المعرفة، رؤية المملكة 2030، الجامعة الريادية.

<sup>1</sup>- التوثيق للاقتباس (APA): الصبحي، وفية عثمان، اليحيان، مها صالح، والمخلفي، إيناس معوض. (2026). حوكمة الاستثمار في التعليم العالي كرافعة لاقتصاد المعرفة في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(28).

<sup>2</sup>- Citation in APA format: Al-Subhi, W. O., Al-Yahyan, M. S. & Al-Mokaalafi, E. M. (2026). A Proposed Framework for Investment Governance in Saudi Higher Education as a Lever for the Knowledge Economy in Light of Vision 2030, *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(28), 25–49. <https://doi.org/10.56793/pcra2213282>

## 1-المقدمة (Introduction)

يُعد التعليم العالي المحرك الرئيس للتحول نحو مجتمعات المعرفة، باعتباره شريكاً في التنمية الاقتصادية المستدامة، وفي ظل التساع التقني والتنافسية العالمية، يتحتم على الجامعات تبني نماذج استثمارية مرنّة تضمن استدامتها المالية وقدرتها على الابتكار. ومن هنا، تبرز الحاجة لحكومة رصينة توازن بين تعظيم العوائد الاستثمارية والحفاظ على الرسالة العلمية، بما يضمن تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية مضافة تعزز رفاهية المجتمع وقوّة الدولة. فعلى الصعيد العالمي، أضحت حوكمة الاستثمار في التعليم العالي توجّهًا دوليًّا لمواجهة تقلبات التمويل العام وتعزيز الاستقلال المؤسسي (بينر وتوماسون، 2025، Benner & Thomasson؛ حيث تشير الأدبيات إلى أن نجاح الجامعات في أداء دورها الريادي يتوقف على جودة أطّرها التنظيمية (سيدل، 2023، Seidl؛ وقدرتها على جذب رؤوس الأموال الجريئة ضمن أطر وطنية واضحة (كوملينوفيتش وأخرون، 2023، Komljenovic et al.؛ كما أن التحول نحو "الحكومة الذكية" بات ضرورة لدعم العمل المناخي والكافأة المؤسّسية على المدى الطويل (ين وأخرون، 2026، Yin et al)؛ خاصة في ظل التنافسية المحمومة التي تعيد تشكيل منطق التعليم العالي في الدول المتقدمة (بوتانيين، 2023، Poutanen)؛ وتأكد التجارب الدولية أن كفاءة الاستثمار العام ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسيادة القانون والسيطرة على الفساد (دراما وأخرون، 2025، Drama et al)؛ لضمان أن تخدم الابتكارات التقنية كالذكاء الاصطناعي أهداف التنمية المستدامة بشكل مسؤول وشامل (زيدان وأخرون، 2026، Zaidan et al).

وفي سياق متصل، يتطلّب بناء اقتصاد المعرفة مواءمة دقيقة بين مدخلات التعليم العالي ومخرجات التنمية عالية الجودة (ما وأخرون، 2025، Ma et al)؛ حيث تفرض هذه المرحلة تبني نماذج عمل مبتكرة تتجاوز الميالك التقليدية (شاشميزادان وأخرون، 2024، Shashmyazdan et al)؛ إن تعزيز الحكومة الرقمية المدفوعة بالتقنيات الناشئة يسهم في تحسين الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي (ناجي وأخرون، 2026، Nnaji et al.)؛ مع ضرورة مراعاة الاعتبارات الأخلاقية والتزاهة الأكاديمية عند استثمار أدوات الذكاء الاصطناعي (باروس وأخرون، 2025، Barus et al.)؛ وتكشف الدراسات في اقتصادات ناشئة عن الدور الحيوي للحكومة والتعليم في تحويل استناد الموارد إلى محفّزات لبناء اقتصادات صلبة (جارق وأخرون، 2025، Garg et al)؛ مما يعزّز من رفاهية الإنسان ويحقق التوازن بين الاستثمار التقني والرفاه الاجتماعي (سابا وبريتوريوس، 2024، Saba & Pretorius)؛ كما أن التكامل الإقليمي في حوكمة التعليم العالي يمثل جسراً هاماً للتبادل الخبرات وتعزيز الابتكار العابر للحدود في دول الجنوب العالمي (ما ويو، 2026، Ma & You).

أما في الواقع السعودي، فيكتسب موضوع حوكمة الاستثمار أهمية استراتيجية؛ كونه مرتکزاً أساسياً لرؤية 2030 لتنويع الدخل وبناء اقتصاد معرفي منافس (المطيري، 2024، Almutairi)؛ وقد خطّت الجامعات خطوات ملموسة لمواءمة هيكلها ومناهجها مع مستهدفات الرؤية (اليامي، 2025، Alyami)؛ عبر تفعيل لجان الاستثمار وتطوير اللوائح لرفع كفاءة الإنفاق (الطيار والحواس، 2024)؛ ويسعى هذا التوجّه لتعظيم أثر رأس المال البشري والفكري في التنمية (البدرياني، 2025)؛ بتبني استراتيجيات مبتكرة كـ"المحيط الأخضر" لضمان الاستدامة (الفيلالي وأخرون، 2023، Al-Filali et al)؛ ومع ذلك، لا يزال التحول نحو "الجامعة الاستثمارية" يواجه تحديات في التخطيط المالي وابتكار الموارد (القرني، 2024)؛ مما يستوجب تعزيز الشفافية والمساءلة كمدخل للتميز الإداري (العريفي وأخرون، 2022)؛ وبناءً عليه، تهدف الدراسة الحالية لتقديم تصور مقترح لحكومة الاستثمار يعمل كرافعة لاقتصاد المعرفة، مستنداً إلى تكامل التقنيات المالية والتعليمية لضمان الاستدامة في ضوء الرؤية الوطنية (الجويعن والمفيض، 2025).

## 1- مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة في وجود فجوة جوهرية بين طموحات رؤية المملكة 2030 لتحويل الجامعات لكيانات مستدامة مالياً، والواقع الفعلي للحكومة الذي يواجه تحديات هيكلية ومقاومة مؤسسية تحد من المواءمة مع مستهدفات الرؤية (اليامي، 2025). وتنجلي الإشكالية في الحاجة إلى تفعيل دور الجامعات في التنمية الاقتصادية للتطوير ليتحقق من المستوى "المتوسط" إلى المأمول (البدرياني، 2025)، في ظل ضعف ابتكار موارد مالية وتدني استدامة بعض الجامعات الناشئة (القرني، 2024). كما يعيق نقص الأطر التشريعية والبرامج المتخصصة تفعيل لجان الاستثمار بكفاءة وفق اللوائح الجديدة (الطيار والحواس، 2024)، مما حصر الحكومة في أدوار رقابية تقليدية دون ربطها بالتميز المالي المنشود (العريفي وآخرون، 2022).

وتتفاقم المشكلة جراء التعارض بين ترشيد الإنفاق ومتطلبات اقتصاد المعرفة التي تستلزم استثمارات ضخمة، مما يستوجب تمكين الحكومة والتحول الرقمي لضمان استدامة الموارد (الجوعيد والمفizer، 2024). كما يؤدي غياب التكامل بين إدارة الأصول والتميز التشغيلي إلى هدر الفرص، خاصة في الكليات الإنسانية التي تفتقر لخطط تسويقية (الخليري والعريفي، 2023)، مع تشتت أثر الابتكار التكنولوجي على النمو طويلاً الأمد (السلمي وخياط، 2025). إن غياب إطار حوكمة يوحد كفاءة الإنفاق بجودة المخرجات (الغامدي وآخرون، 2024)، يكرس الاعتماد على التمويل التقليدي ويعطل دور الجامعات كرافعة لاقتصاد المعرفة (آل محسن، 2025)، وهو ما حفز الباحثات للبحث عن حلول جديدة.

## 2-أسئلة الدراسة (Research Questions)

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: "ما التصور المقترن لحكومة الاستثمار في التعليم العالي السعودي كرافعة لاقتصاد المعرفة في ضوء رؤية المملكة 2030؟"، وينبع منها الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع حوكمة الاستثمار في التعليم العالي السعودي كما تعكسه الأدبيات والتقارير في ضوء رؤية 2030؟
- ما التحديات التي تبرزها الأدبيات البحثية وتحد من فاعلية حوكمة الاستثمار في الجامعات السعودية؟
- ما متطلبات حوكمة الاستثمار في التعليم العالي لتعزيز مهارات اقتصاد المعرفة وفقاً للممارسات الحديثة؟
- ما التصور المقترن لحكومة الاستثمار في التعليم العالي السعودي كرافعة لاقتصاد المعرفة في ضوء رؤية 2030؟

## 3- أهداف الدراسة (Research Objectives)

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- تشخيص واقع حوكمة الاستثمار في التعليم العالي السعودي بتحليل الأدبيات والوثائق المرتبطة برؤية 2030.
- رصد وتحليل التحديات التي تحول دون كفاءة الاستثمار في الجامعات السعودية بناءً على نتائج الدراسات السابقة.
- استنباط المتطلبات الجوهرية لحكومة الاستثمار الجامعي التي تضمن التحول نحو اقتصاد المعرفة.
- بناء تصور مقتراح متكامل يوائم بين سياسات حوكمة الاستثمار وبين متطلبات بناء اقتصاد المعرفة في المملكة.

## 4- أهمية الدراسة (Significance of the Study)

- الأهمية النظرية:
- تقديم تأصيل علمي حديث يربط "حكومة الاستثمار" بـ"اقتصاد المعرفة" في ظل اللائحة المالية الجديدة للجامعات.
- إثراء المكتبة العربية بتصور تحليلي نقدي يدمج بين الرؤى العالمية والخصوصية التنموية لرؤية المملكة 2030.

● الأهمية التطبيقية:

- توفير مرجع تحليلي لصناع القرار يسهم في تحويل مخرجات البحث العلمي والابتكار إلى أصول استثمارية مستدامة.
- تقديم تصور مقترح للمسؤولين في الجامعات لتطوير هياكل الحكومة بما يتوافق مع استقلالية الجامعات.
- معالجة الفجوة بين الطموحات الاقتصادية للرؤية وبين آليات التنفيذ المالي داخل المؤسسات الأكاديمية.
- مساعدة الجامعات في تحديد أولويات الاستثمار في رأس المال البشري والتكنولوجيا بما يرفع كفاءة الإنفاق الحكومي.
- توجيه الباحثين نحو مجالات بحثية غير مطروقة تتعلق بالاستدامة المالية في ضوء التحولات الاقتصادية للمملكة.

1- حدود الدراسة (Research Delimitations)

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تصور مقترح لحكومة الاستثمار في التعليم العالي السعودي كرافعة لاقتصاد المعرفة في ضوء رؤية 2030، مع التركيز على الأطر التنظيمية والمالية والتقنية.
- الحدود المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي للدراسات والتقارير الرسمية، واللوائح ذات الصلة بحكومة الاستثمار.
- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية، مع الاستئناس بتجارب عالمية رائدة من مختلف دول العالم.
- الحدود الزمنية: الدراسات والأدبيات المنشورة خلال فترة رؤية المملكة 2030: 2017-2026م.

1- مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة مصطلحات رئيسة تُعرفها الباحثات كالتالي:

- حوكمة الاستثمار في التعليم العالي (Investment Governance in Higher Education): يُقصد بها: "مجموعة القواعد والعمليات والهيئات التي توجه قرارات الاستثمار وتتضمن كفاءتها وشفافيتها ومساءلتها لتحقيق أهداف استراتيجية محددة" (مخلفي وميلود، 2023، 335). كما تُعرف بأنها: "مجموعة السياسات والأدوات التنظيمية التي تستخدمها الدول لتوجيه الموارد العامة والخاصة نحو بناء رأس المال المعرفي بفعالية" (Seidl, 2023, p. 924).
- وُعرف إجرائياً بأنها: "مجموع السياسات التنظيمية والآليات والإجراءات التي تهدف إلى توجيه الموارد المالية في الجامعات السعودية نحو الأنشطة البحثية والعلمية والابتكارية التي تحقق عائداً معرفياً واقتصادياً قابلاً للقياس، بما ينسجم مع الأولويات الوطنية لرؤية 2030، وكما يحددها التصور المقترن".
- اقتصاد المعرفة (Knowledge Economy): "نظام اقتصادي تكون فيه الأصول غير الملموسة، مثل المعرفة ورأس المال البشري والملكية الفكرية، هي المحركات الرئيسية لخلق الثروة والنمو الاقتصادي" (Ford, 2025, 14).
- وإجرائياً فهو: "النموذج الاقتصادي المستهدف في رؤية 2030"، والذي يتطلب تحويل الجامعات السعودية من مؤسسات ناقلة للمعرفة إلى محركات منتجة ومسوقة لها، قادرة على توليد ابتكارات ومنتجات وخدمات ذات قيمة مضافة، وتخرج كفاءات قادرة على المنافسة في سوق عمل عالمي متغير".
- رؤية المملكة 2030 (Saudi Vision 2030): تُعرف بأنها: "خطة استراتيجية وطنية شاملة تهدف إلى تنمية الاقتصاد السعودي وتقليل اعتماده على النفط، من خلال تطوير قطاعات اقتصادية جديدة وتنمية رأس المال البشري (Almutairi, 2024, p. 2934). وهو ما يتطابق معه التعريف الإجرائي للدراسة الحالية".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة (Theoretical Framework)

## 1-2-الإطار النظري.

### 1.1.2. المنطقات التأسيسية والإطار التكامل لحكومة الاستثمار في التعليم العالي:

تؤكد الدراسات أن تأصيل حوكمة الاستثمار يتطلب تجاوز "نظيرية رأس المال البشري" الكلاسيكية الرابطة بين التعليم والعوائد المستدامة (Almutairi, 2024; Ma et al., 2025)، والانتقال نحو "نظيرية النمو الجديد" التي تجعل الابتكار محركاً أخلاياً للنمو (Zaidan et al., 2026; Chashmyazdan et al., 2024)؛ لتحول الجامعة السعودية وفق رؤية 2030 من "مصنع للكفاءات" إلى "محرك للابتكار" يستثمر في الأصول المعرفية (الصبيح، 2025؛ عبد الله وآخرون، 2025). ويتوقف نجاح هذا التحول على جودة التفاعل ضمن "منظومة الابتكار الوطنية" وفق نموذج حلواني يربط الجامعة بالقطاعين الخاص والحكومي (Marzocchi et al., 2023)، حيث تمثل "نظيرية الحوكمة" الخيط الناظم لموازنة الاستقلالية بالمساءلة (Shin et al., 2023; Seidl, 2023)؛ وتحقيق الريادة (Komljenovic et al., 2023; Ewiss & Afifi, 2024)؛ وهو ما تتبناه الدراسة عبر سلسلة قيمة ابتكار تربط الاستثمار بخلق القيمة تحت مظلة حوكمة رصينة، ويمكن تفصيلها من خلال الجدول (1).

الجدول (1) حلقات سلسلة قيمة الابتكار المحكومة كرافعة لاقتصاد المعرفة وسبل الاستفادة في المملكة

المرجع الداعمة	سبل استفادة المملكة	التحدي الحكومي	المنتظر النظري	الحلقة والنشاط الجوهرى	م
(الطيار والحواس، 2024؛ Almutairi, 2024; Seidl, (2023)	تفعيل لجان الاستثمار بالمجتمعات لرفع الكفاءة.	الانتقال من التمويل التشغيلي إلى الاستراتيجي.	رأس المال البشري	بناء القدرات؛ بتوجيه التدفقات المالية نحو الأصول البشرية والبحثية.	1
(الصبعي، 2025؛ Chashm et al., 2024; (Ma et al., 2025	إنشاء مكاتب نقل التقنية (TTO) وحماية الملكية.	سد الفجوة بين الاكاديمية والصناعة.	نمو جديد وابتكار مفتوح	إنتاج ونقل المعرفة؛ بتحويل القدرات إلى براءات اختراع ومخرجات مبتكرة.	2
Komljenovic et al., (2023; Zaidan et al., (2026؛ الصبعي، 2025)	بناء شركات "أودية التقنية" المستقلة مالياً.	توفير التمويل الجريء والبيئة الحاضنة.	ريادة أعمال وحكومة هجينة	خلق القيمة الاقتصادية؛ بتحويل المعرفة إلى شركات ناشرة ومنتجات تجارية.	3

## 2.1.2. مصفوفة مقارنة لبعض التوجيهات العالمية والوطنية في حوكمة الاستثمار

الدول (2) تحليل نقدى للممارسات الحكومية (عالمياً ومحلياً) بناءً على مراجعة الأدبات (2021-2026)

النوع	العنوان	المؤلف	الخلاصة	الكلمات المفتاحية
م	التحول نحو الاستدامة المالية والاستقلال.			
1	التمويل القائم على الأداء والمحركات التنافسية.			
2	الحكومة الذكية والهجرة المدعومة بالذكاء الاصطناعي.			

(Marzocchi et al., 2023; البدراني, 2025)	بناء جسور قانونية دائمة مع الشركات الكبرى.	تركيز على مواءمة المناهج مع سوق العمل.	الابتكار المفتوح ونموذج الحذرون الثلاثي.	الشراكة الاستراتيجية	3
(Yin et al., 2026; 2019; زامل وآخرون, 2020)	تبني معايير OECD للحكومة الجامعية.	تعزيز الشفافية عبر اللوائح المالية الجديدة.	تقارير الاستدامة والحكومة البيئية (ESG)	المساءلة والشفافية	4

يتضح من تحليل الممارسات في الجدول (2): أن المملكة قد قطعت شوطاً كبيراً في الجانب "التشريعي" والرقمي، متفوقة في بعض الجوانب على نماذج عالمية في سرعة التحول. ومع ذلك، تشير الباحثات إلى وجود حاجة ملحة لتطوير "الحكومة الذكية" (Smart Governance) التي تتجاوز مجرد أتمتها الإجراءات إلى استخدام البيانات الضخمة في صنع القرار الاستثماري (Zaidan et al., 2026). وترى الباحثات أن المواجهة الحقيقة تكمن في قدرة الجامعات على خلق توازن بين هويتها الأكademية ومتطلبات التنافسية الاقتصادية، لضمان أن يظل الاستثمار في التعليم العالي رافعةً حقيقةً لاقتصاد المعرفة وليس مجرد عبء مالي (الصبعي، 2025؛ Alyami, 2025).

### 3.1.2. و اقِم حُوكْمَةً لِلْاسْتِثْمَارِ فِي التَّعْلِيمِ الْعَالِيِّ السُّعُودِيِّ (تَحْلِيلٌ تَشْخِيْصِيٌّ)

يؤكد المشهد البحثي أن حوكمة الاستثمار في الجامعات السعودية تمر بمرحلة تحول "راديكالي" من النماذج التقليدية المركزية إلى نماذج مرنة تستجيب لمتطلبات الاستقلالية المالية (الطيار والحواس، 2024؛ الفلاي وآخرون، 2023). وتجمع الدراسات على أن نجاح هذا الواقع مرهون بمدى تغلغل مبادئ الشفافية والمساءلة في العمليات المالية (الشريف، 2019؛ زامل وآخرون، 2020).

الجدول (3) التحليل التوصييفي لواقع الحكومة والاستدامة في الجامعات السعودية

الاستفادة في المملكة	التعاون مع القطاع الخاص	الابتكار ورأس المال البشري	التوافق مع رؤية 2030	فعالية الحكومة	M
تفعيل اللجان النوعية للاستثمار بالجامعات.	تنوع الاستثمارات وتحسين الكفاءة.	تركيز على التدريب والبنية التحتية.	دعم مباشر عبر تحديث الواقع المالي.	دولي للجان الاستثمار في تحسين الأصول. (الطيار والحواس، 2024)	1
تطبيق نموذج "المحيط الأزرق" للاستدامة.	تعزيز التفاعل في النظام البيئي الجامعي.	دعم الابتكار عبر إدارة الموارد.	دمج أهداف التنويع الاقتصادي في الحكومة.	مرتبطة بالاستدامة المالية الاستراتيجية. (الفلالي وأخرون، 2023)	2
تبني مؤشرات منظمة التعاون الاقتصادي.	تركيز محدود يحتج لتطوير.	دعم الشفافية والمساءلة المؤسسية.	مواءمة عبر تطبيق المعايير الدولية.	ممارسات متوسطة بناء على معايير OECD. (الشريف، 2019)	3
تطوير الهياكل التنظيمية للجامعات الجديدة.	تعاون ناشئ ومحدود حالياً.	دعم التمكين والمشاركة المجتمعية.	توافق جزئي مع مبادئ الرؤية.	تطبيق معتدل مع تحديات في الجامعات الناشئة.	4
وضع خطط لتنوع مصادر الدخل الذاتي.	تركيز محدود على الشراكات الخارجية.	الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	توافق مع الاستدامة المالية للرؤية.	دعم تنوع الموارد المالية الذاتية. (ضاوي والبقامي، 2017)	5
مراجعة حوكمة الأقسام الأكademية استثمارياً.	ضعف في التواصل مع الصناعة.	تعزيز خطط التنمية والمساءلة.	توافق مع التنافسية العالمية للرؤية.	أثر ملحوظ على التنمية المستدامة للأقسام. (عمر وأخرون، 2022)	6

يتبين من الجدول (3) عبر استقراء الواقع لـ (30) دراسة) تبني الجامعات السعودية نماذج استثمارية جديدة إثر صدور اللائحة المالية، حيث فُعلت لجان الاستثمار وُطُورت آليات إدارة الأصول (الطيار والحواس، 2024). كما أظهرت

النتائج أن الحكومة المالية تتسم بفاعلية متوسطة، مع توجهات واضحة لربط التعليم بسوق العمل وتعزيز الابتكار (البدارني، 2025؛ آل محسن، 2025). وخلص الباحثات إلى وجود "جاهزية تشريعية" عالية يقابلها "تفاوت في التنفيذ الميداني"؛ مما يؤكد أن الانتقال من الحكومة الورقية إلى الإجرائية هو الجسر الحقيقي نحو الاستقلال المالي المستدام، وفقاً لدراسات (الطيار والحواس، 2024؛ الفلاي، 2023).

#### 4.1.2 تحديات حوكمة الاستثمار (رصد وتحليل الفجوات):

كشف تحليل الباحثات لـ (31 دراسة) أن حوكمة الاستثمار تواجه تحديات مزدوجة تجمع بين "البيروقراطية التنظيمية" و"المقاومة الثقافية". ففي الجانب الميكانيكي، شخصت الأديبيات (2018-2022) عوائق بنوية تمثلت في التجزئة المؤسسية (ضاوي والبقامي، 2017)، وال الحاجة لإصلاحات قانونية تريح اللوائح التقليدية المعطلة للتحول) ميتشل والفرج، 2018؛ 2019؛ Alsharif, 2019) ومع انطلاق رؤية 2030، تبلورت فجوة بين الأنظمة الثقافية ونماذج الحكم، مع قصور في إدارة البيانات وتنسيق أدوار أصحاب المصلحة (Badran & Badran, 2020)، وصولاً إلى نقد ضعف البنية التحتية الاستثمارية وغياب التكامل بين السياسات العامة والخاصة، مما أبقى الحكومة في إطار نظري يفتقر للمرنة وإدارة الموهاب (Lebeau & Alruwaili, 2022)؛ عز الدين، 2022؛ عمر وأخرون، 2022؛ سينغ وأخرون، 2022).

أما ثقافياً ومهارياً فقد أجمعـت الـدراسـات (2023-2025)؛ أن ضعـف الـوعـي بـإـادـارـةـ الأـوقـافـ وـغـيـابـ الـانـفـاتـاحـ المؤـسـسيـ يـعـطـلـ اـسـتـثـمـارـ اـقـتـصـادـ الـمـعـرـفـةـ (عـبـدـ الـلـطـيفـ وـأـخـرـونـ، 2023ـ؛ الـفـلاـيـ وـأـخـرـونـ، 2023ـ؛ الشـمـريـ وـأـخـرـونـ، 2023ـ؛ عـسـيرـيـ وـعـسـيرـيـ، 2024ـ). وـانتـقـدـ الـبـاحـثـوـنـ الـمـقاـوـمـةـ الـمـؤـسـسـيـ لـلـتـغـيـرـ وـالـفـجـوـةـ بـيـنـ الـمـنـاهـجـ وـاـحـتـيـاجـاتـ السـوـقـ (ثـومـرـانـ وـالـشـمـريـ، 2023ـ؛ عـلـيـ وـعـبـاسـيـ، 2023ـ؛ بـلـومـ، 2023ـ؛ العـنـزـيـ وـبـنـلـارـيـ، 2023ـ). وـفـيـ ذـرـوـةـ الـطـرـحـ الـنـقـديـ، تـمـ رـصـدـ الـتـعـقـيـدـ الـإـادـارـيـ وـنـدـرـةـ الـكـوـادـرـ الـمـؤـهـلـةـ لـلـمـحـافـظـ الـاستـثـمـارـيـ كـعـوـاقـ لـلـتـحـولـ (الـطـيـارـ وـالـحـوـاسـ، 2024ـ؛ الـعـثـمـانـ، 2024ـ؛ عـبـدـ الرـحـمـنـ وـالـزـيـديـ، 2024ـ)، بـيـنـماـ لـخـصـتـ الـدـرـاسـاتـ الـأـحـدـثـ التـحـديـ الـأـكـبـرـ فيـ "ـتـصـلـبـ السـيـاسـاتـ"ـ وـالـجـمـودـ الـمـؤـسـسيـ (الـشـمـريـ، 2025ـ؛ الـجـوـيـعـ وـالـمـفـيـزـ، 2025ـ؛ آلـ مـحـسـنـ، 2025ـ؛ الـيـامـيـ، 2025ـ)، مـاـ يـوـجـبـ إـادـةـ هـنـدـسـةـ النـمـاذـجـ الـعـالـمـيـةـ لـتـعـزـيزـ الـشـفـافـيـةـ وـالـإـنـفـاذـ الـفـعـلـيـ لـلـحـوـكـمـةـ فـيـ السـيـاقـ السـعـوـدـيـ (الـعـثـمـانـ، 2025ـ).

الجدول (4) تحليل لأبرز التحديات (الميكانية، المالية، التقنية) ومعوقات حوكمة وفقاً للدراسات المرجعية

م	التحدي الرئيس المرصود	نوع العائق	أثر التحدي	عوامل التمكين	سبل الاستفادة
1	القيادة الهرمية الجامدة. (اليامي، 2025)	ثقافي/إداري	الحد من سرعة صنع القرار الاستثماري.	تبني الحكومة اللامركزية والتعاونية.	تحويل الأقسام لوحدات استثمارية مرنة.
2	المقاومة الاجتماعية للتغيير. (كومار، 2023)	اجتماعي	إعاقة تطبيق معايير الحوكمة الحديثة.	برامج توعوية وتغيير ثقافة المؤسسة.	بناء هوية "الجامعة الريادية" لدى المنسوبين.
3	عدم ملائمة الأنظمة لقيم المحلية. (لبيو والرويلي، 2022)	ثقافي	ضعف القدرات المؤسسية التنافسية.	تطوير نماذج حوكمة تراعي السياق.	مواءمة نماذج الحكومة العالمية مع القيم.
4	ضعف مشاركة الصناعة. (العنزي وبنلاريا، 2023)	اقتصادي	فجوة بين المهارات واحتياجات السوق.	تفعيل التعليم المدمج بالعمل (WBL).	إشراك خبراء الصناعة في المجالس العلمية.
5	صعوبات معالجة البيانات الضخمة. (الجوهاني وأخرون، 2022)	تقني	ضعف التنبؤ بالمهارات المستقبلية.	استخدام الذكاء الاصطناعي في الحكومة.	إنشاء وحدات "تحليل البيانات الضخمة" مالياً.
6	الفجوة الرقمية ونقص البنية. (المحييد، 2024)	تقني	تعثر التحول نحو الاقتصاد الرقمي.	الاستثمار في البنية التحتية الذكية.	تسريع حوكمة الاقتصاد الرقمي التعليمي.

رغم التقدم الملحوظ، تواجه الجامعات السعودية تحديات هيكلية، مالية، وتقنية تحد من كفاءة الاستثمار. من أبرزها مقاومة التغيير الثقافي والمؤسسي، ضعف البنية التحتية الرقمية، والفجوات بين السياسات والممارسات التعليمية (اليامي، 2025؛ الجويعد والمفيض، 2025). كما أن محدودية الشراكات مع القطاع الخاص تشكل عائقاً أمام تحقيق التنوع المالي والاستفادة من الخبرات العالمية. وترى الباحثات أن الفجوة الثقافية تبرز كأخطر التحديات؛ حيث يرى البعض أن الاستثمار ينافق مع "مجانية وجودة التعليم". ونرى أن الحل يمكن في "الحكومة الرشيدة" التي تضمن توجيه الأرباح لتحسين العملية التعليمية، وليس العكس (كومار، 2023).

#### 5.1.2. متطلبات تفعيل الحكومة كرافعة لاقتصاد المعرفة:

تحدد الدراسات (35 دراسة) أن المواجهة الاستراتيجية مع رؤية 2030 تتطلب "تصوراً تفاصيلياً يدمج بين الابتكار والتحول الرقمي والشراكة (الجويعد والمفيض، 2025؛ عبد الرحمن والزبيدي، 2024).

الجدول (5) متطلبات تفعيل الحكومة والتحول نحو اقتصاد المعرفة

م	المطلب الاستراتيجي	آلية التنفيذ	الابتكار بالرؤيا	المخرجات المتوقعة	الاستفادة في المملكة
1	الاستدامة المالية العالمية. (الجويعد والمفيض، 2025)	تكيف النماذج الدولية محلياً.	كفاءة الإنفاق والمستدامة.	حكومة العمليات المالية المبتكرة.	إنشاء صناديق استثمارية وقفية متطورة.
2	الحكومة التكنولوجية. (عبد الرحمن والزبيدي، 2024)	دمج السياسات الرقمية بالابتكار.	التنوع الاقتصادي الرقمي.	دعم براءات الاختراع والشركات الناشئة.	إطلاق حاضنات تقنية تابعة للجامعات.
3	إدارة البحث الإنتاجية. (بلوم، 2023)	تعزيز الشراكات الدولية والقطاعية.	جذب المواهب والابتكار البحثي.	تحويل البحث لمنتجات تجارية.	ربط ترقيات الأساتذة بالعائد الاستثماري.
4	شركة القطاعين. (PPP) (عسيري وعسيري، 2024)	دمج القطاع الخاص في التمويل.	تقليل الاعتماد على ميزانية الدولة.	ملاءمة المناهج لمتطلبات الصناعة.	خصخصة الخدمات الجامعية غير التعليمية.
5	تحديث المناهج الاقتصادية. (ثومران والشمرى، 2023)	بناء مهارات اقتصاد المعرفة.	خلق قوة عاملة مبتكرة ومنافسة.	ريادة أعمال طلابية واسعة النطاق.	تطوير مسارات "ريادة الأعمال" لكل التخصصات.
6	ثقافة الابتكار المؤسسي. (بدران وبدران، 2020)	تسهيل التعاون مع الشركات التجارية.	اقتصاد قائم على المعرفة والبحث.	نظام بيئي متكامل للابتكار.	بناء شركات "أودية التقنية" في كل جامعة.

لتفعيل حوكمة الاستثمار بما يحقق التحول نحو اقتصاد المعرفة، يجب التركيز على تطوير القيادة الجامعية، وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص، وتبني استراتيجيات مالية مبتكرة مثل "استراتيجية المحيط الأخضر" (الفيلاي وآخرون، 2023). كما أن دمج الابتكار الرقمي والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد يعد مطلباً جوهرياً لتحقيق الكفاءة والاستدامة (اليامي، 2025؛ الغامدي وآخرون، 2024). ويتبين أن اقتصاد المعرفة لا يقوم على التعليم وحده، بل بتسييقه؛ وهو متطلب جوهري لجامعات ريادية؛ تدير المعرفة كأصل اقتصادي استراتيجي (ثومران والشمرى، 2023).

## 6.1.2. التعليق العام والاستخلاص (المراجعة النقدية الشاملة)

تخلص الباحثات من تحليل أكثر من (40) دراسة إلى أن الإطار النظري ينتقل من العلاقة الثنائية التقليدية بين "الاستثمار والنمو" إلى تصور ثلاثي الأبعاد تكون فيه "الحكومة" متغيراً وسيطاً وحاصلاً، حيث يوفر هذا التأصيل عدسة نقدية لتقدير السياسات ويسس لبناء تصور مقترح يدمج الرؤية الوطنية بالمارسات العالمية لضمان استدامة التعليم العالي كرافعة لاقتصاد المعرفة (بدران وبدران، 2020؛ الصبجي، 2025). وتمثل النتائج التكيبية في إجماع (30 دراسة) على أن الحكومة تمثل "مُمكناً" استراتيجياً للاستثمار وليس مجرد أداة رقابية، مؤكدة أن الجامعات التي تبني اللامركزية حققت مستويات استدامة مالية أعلى، كما يتطلب التحول نحو اقتصاد المعرفة تبني "حكومة رشيقه" قادرة على استيعاب التحول الرقمي المتتسارع وتحقيق التوافق التام مع رؤية 2030 (ليانوس-أنترالك، 2023؛ المحيميد، 2024).

### 2-مراجعة الدراسات السابقة

اعتمدت الباحثات منهجية المراجعة النقدية المنهجية للدراسات السابقة؛ وفقاً لمحورين بحثيين يعكسان متطلبات حوكمة الاستثمار والتحول نحو اقتصاد المعرفة:

#### 2-1-دراسات تناولت واقع حوكمة الاستثمار والاستدامة المالية (سعواً وعالمياً):

ركزت الدراسات السعودية على التوافق الاستراتيجي بين أنظمة الحكومة ورؤية 2030؛ حيث اتفقت دراسات (اليامي، 2025)؛ و (الخليوي والعريفي، 2023)؛ و (العريفي وآخرون، 2022)؛ و (الجويعد والمفيض، 2024)؛ على أن الحكومة وتطوير اللوائح المالية بما يكفي لتحسين كفاءة الإنفاق. وكشفت نتائج (الخليوي والعريفي، 2023)؛ و (القرني، 2024)؛ و (الراجحي، 2024)؛ أن الوعي بمتطلبات "الجامعة الاستثمارية" مرتفع رغم أن الواقع الاستدامة الفعلي لا يزال "متواضعاً". وفي السياق ذاته، أبرزت دراسة (الطيار والحواس، 2024)؛ دور لجان الاستثمار، بينما قدم (الفيلالي وآخرون، 2023؛ Al-Filali et al, 2023)؛ نموذج "المحيط الأخضر".

وعالمياً، كشفت دراسة (بينر وتوماسون، 2025؛ Benner & Thomasson, 2025)؛ عن تباين مسارات الحكومة، بينما دعت دراسة (زيدان وآخرون، 2026؛ Zaidan et al, 2026)؛ لحوكمة هجينة للذكاء الاصطناعي. كما أثبتت دراسة (بن وآخرون، 2026؛ Yin et al, 2026)؛ أن الحكومة الذكية تعزز الاستدامة، بينما أكدت دراسة (دراما وآخرون، 2025؛ Drama et al, 2025)؛ أن سيادة القانون ترفع كفاءة الاستثمار.

وتعتقد الباحثات وجود "فجوة إجرائية" بهذه المجموعة؛ فرغم وفرة التنظير للحكومة، إلا أن هناك انتفاصاً بين الأطر النظرية وبين واقع ممارسة لجان الاستثمار، حيث تميل الدراسات للتوكيل على "كفاءة الإنفاق" كغاية، بينما تغفل آليات "توليد الموارد" ذاتياً في ظل استقلالية الجامعات، وهو ما ستعالجه الحالية، كما تبرهن الأدبيات على أن الاستثمارات المعرفية تتطلب بيئة حوكمية رشيدة، (سيدل، 2023؛ Seidl, 2023)؛ وتوجيهه الاستثمارات الخاصة نحو الأهداف الوطنية، (كوملينوفيش وآخرون، 2023؛ Komljenovic et al, 2023)؛ لمواجهة ضغوط التنافسية العالمية التي تعيق هيكلة الجامعات، (بوتاني، 2023؛ Poutanen, 2023)؛ مع التأكيد على أن الحكومة شرط أساسي للابتكار، (مخلفي وميلود، 2023).

#### 2-2-دراسات تناولت دور الجامعات في بناء اقتصاد المعرفة (سعواً وعالمياً):

ركزت الدراسات السعودية على ربط التعليم بالتحول الاقتصادي؛ حيث أكدت دراسات (البدري، 2025)؛ و (آل محسن، 2025)؛ و (العتيق، 2024؛ Alattiq, 2024)؛ على دور التعليم العالي في بناء اقتصاد المعرفة، بينما أظهرت دراسة (السلبي وخياط، 2025)؛ أثر الابتكار القصير المدى، وربطت دراسة (المطيري، 2024؛ Almutairi, 2024)؛ الاستثمار بالنمو.

وتساهمت دراسات (الغامدي وأخرون، 2024)؛ (الجبيه والمفيز، 2025)؛ في تأصيل كفاءة الإنفاق، بينما قدم (السهيبي، 2024)؛ (العتبي والتمامي، 2024)؛ (الأنصارى، 2023)؛ (الموسى والغامدي، 2022)؛ تصورات لتنوع التمويل واستثمار رأس المال الفكري. عالمياً، أثبتت دراسة (ما وأخرون، 2025)؛ (Ma et al, 2025) أن الاستثمار يعزز التنمية عالية الجودة، وأكدت دراسة (جارق وأخرون، 2025)؛ (Garg et al, 2025) دور التعليم في دول الآسيان. تقنياً، شددت دراسات (ناجي وأخرون، 2026)؛ (Nnaji et al, 2026)؛ (أكاديري وأخرون، 2025)؛ (Akadiri et al, 2025) على الأثر التأزري للقمة، وموازنة ذلك بالنزاهة والرفاهية، (باروس وأخرون، 2025)؛ (Barus et al, 2025)؛ (سابا وبريتوريوس، 2024)؛ (Saba & Pretorius, 2024).

وتلاحظ الباحثات وجود "فجوة مواءمة" في هذه الدراسات؛ فهي إما تتناول الجانب الاقتصادي البحث أو الجانب التقني المنفصل، دون تقديم "تصور حوكمي شامل" يربط بين الذكاء الاصطناعي والاستثمار ورأس المال البشري ككتلة واحدة داعمة لرؤية 2030، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتقديمه. وتؤكد الأدبيات المكملة أن اقتصاد المعرفة يتطلب نماذج عمل مزنة، (شاشميزدان وأخرون، 2024)؛ (Shahmyazdan et al, 2024)؛ وتجاوز التحديات الميكيلية للجامعة الريادية، (زيدان وأخرون، 2024)؛ (Zaidan et al, 2024)؛ وقد أظهرت تجارب دولية في ماليزيا، (Tham & Chong, 2023)؛ (Jaafar et al., 2023)؛ وفي كوريا الجنوبية، (Shin et al., 2023)؛ نجاح التمويل القائم على الأداء وتتنوع الإيرادات والذكاء الاصطناعي، (جمال الدين وأخرون، 2025)؛ (Jamaluddin et al, 2025)؛ في حين حلت دراسات (عصمت، 2023)؛ (Ismat, 2023)؛ (الديب وأخرون، 2022)؛ (الديب وأخرون، 2022)؛ (آليات الإصلاح واستشراف اقتصاديات التعليم العالي).

## 2-3-التعليق العام (بيان الاتفاق والاختلاف والفجوة البحثية)

- جوانب الاتفاق: اتفقت الدراسات الـ36 على أن الاستثمار في التعليم العالي ضرورة استراتيجية للتحول نحو اقتصاد المعرفة، وأن الحكومة هي الضامن لكافأة هذا الاستثمار.
- جوانب الاختلاف: تميزت الدراسة الحالية بكوكها "بنائية"؛ في حين توقفت الدراسات السابقة عند حدود "التشخيص" أو "القياس الاقتصادي"؛ تتجاوز هذه الدراسة ذلك لتقديم "حلول تصميمية" موائمة للبيئة السعودية.
- الفجوة البحثية: تتجلى الفجوة في غياب نموذج حوكمة "تحليلي نقدي تصوري" شامل يدمج بين الحكومة والتمويل والابتكار التقني كرافعة اقتصادية واحدة، وهو ما تقدمه الدراسة الحالية إضافة نوعية تربط "الاستثمار" بـ"المعرفة" في ضوء رؤية 2030. كما لاحظت الباحثات أن معظم الدراسات ركزت على "ماذا نفعل؟" (التشخيص)، بينما لم تطرق إلى "كيف نفعل؟" (التنفيذ)، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لسد ثغرتها عبر التصور المقترن.

## 3.منهجية الدراسة وإجراءاتها (Methodology and Procedures)

### 3-1-منهج الدراسة (Research Design)

اعتمدت الباحثات في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) القائم على المراجعة المكتبة النوعية والتحليل الوثائقي، مدمجاً بأسلوب الدراسات المستقبلية (Future Studies) لبناء التصور المقترن. تم توظيف هذا المنهج المنهجي لتحليل الأدبيات والتقارير الرسمية المتعلقة بحكومة الاستثمار في التعليم العالي السعودي، واستخلاص المؤشرات والاتجاهات التي تشكل ملامح اقتصاد المعرفة في ضوء رؤية 2030.

### 3-2-استراتيجية البحث و اختيار المراجع (Search Strategy and Selection)

لضمان الشمولية والعمق، اتبعت الباحثات استراتيجية مراجعة عبر عدة مراحل لفلترة الأدبيات، وفقاً للآتي:

1-2-3- تحويل وتوسيع الاستعلام (Query Transformation): قامت الباحثات بتحويل سؤال البحث الرئيس إلى استعلامات بحثية متعددة اللغات (عربي/إنجليزي) لضمان عدم إغفال الدراسات المتخصصة، وشملت الاستعلامات:

- نماذج الحكومة في مؤسسات التعليم العالي وتأثيرها على اقتصاد المعرفة في المملكة العربية السعودية.
- أثر هيكل الحكومة على استراتيجيات الاستثمار لتعزيز اقتصاد المعرفة في إطار رؤية 2030.

Investment Governance in Higher Education as a leverage for Knowledge Economy: Vision 2030  
models.

#### 2-2-3- فرز الأوراق البحثية وتسلسل الاستشهادات (Citation Chaining) :

1. البحث الأساسي: أسفرت الاستعلامات الأولية عن (90) ورقة بحثية مرشحة من قواعد بيانات متنوعة.
2. تسلسل الاستشهاد العكسي (Backward Chaining): فحصت الباحثات قوائم المراجع للأوراق الأساسية لضمان عدم إغفال الدراسات التأسيسية.
3. تسلسل الاستشهاد اللاحق (Forward Chaining): تتبع الأبحاث الأحدث التي استشهدت بالأعمال الأساسية لرصد المناقشات الناشئة حتى عام 2026.
4. نتج عن هذه العملية (80) ورقة إضافية، ليصل مجموع الأوراق المرشحة إلى (170) ورقة، استقر اختيار الباحثات على (80) ورقة ذات صلة وثيقة جداً بموضوع الدراسة.

#### 3- مجتمع الدراسة وعينتها (Population and Sample)

تكون مجتمع الدراسة من كافة الأديبيات والأوراق البحثية والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم، والمنشورة في قواعد البيانات الوطنية (دار المنظومة) والعالمية (Scopus, Google Scholar) (Scopus, Google Scholar). أما عينة الدراسة، فقد حدتها الباحثات بـ (80) وثيقة مرجعية أساسية (60% محلية سعودية، و40% عربية دولية) منشورة بين عامي 2017 - 2026، لضمان الحداثة والمواكبة لرؤية 2030.

#### 4- أدوات جمع البيانات وقواعد المعلومات

استخدمت الباحثات الكلمات المفتاحية باللغتين لجمع البيانات من المصادر الآتية:

1. قواعد البيانات العالمية: Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink.
2. قواعد البيانات العربية: دار المنظومة، قاعدة شمعة التربية، مجلات الجامعات السعودية.
3. المصادر الرسمية: موقع وزارة التعليم السعودي، بوابات رؤية 2030، تقارير هيئة كفاءة الإنفاق.

#### 5- إجراءات تحليل البيانات (Data Analysis Procedures)

طبقت الباحثات مصفوفة تحليلية رباعية الأبعاد: أ. التركيب الموضوعي (Thematic Synthesis): لتصنيف الأديبيات وفق محاور (الواقع، التحديات، المتطلبات). ب. التحليل المقارن: بين الاتجاهات العالمية في حوكمة الاستثمار وواقع التعليم الجامعي السعودي. ج. استخلاص المؤشرات الاستشرافية: تحديد المتغيرات (تقنية، اقتصادية، سياسية) المؤثرة على مستقبل الاستثمار. د. بناء التصور المقترن: وفقاً للمؤشرات المستخلصة.

#### 6- معايير الصدق والموثوقية (Validity and Reliability)

لضمان جودة الدراسة وصلاحيتها للنشر العالمي، اتبعت الباحثات معايير صارمة:

- الاستبعاد المنهجي: استبعاد الدراسات غير المحكمة أو الضعيفة منها.
- التلثيث: (Triangulation) مطابقة الرؤى بين الأدبيات الأكاديمية والتقارير الحكومية والسياسات الرسمية.
- التحكيم العلمي: (Expert Peer Review) تم عرض محاور الدراسة وسيناريوهاتها على (2) من الخبراء المتخصصين في التعليم العالي والدراسات المستقبلية، لتقليل التحيز وضمان الاتساق.

#### 4. نتائج الدراسة (Results)

- 4-1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع حوكمة الاستثمار في التعليم العالي السعودي في ضوء رؤية 2030؟ وللإجابة عن السؤال قامت الباحثات بمسح شامل لـ (40) وثيقة ودراسة ما بين (2017-2026)، بالإضافة إلى تحليل "نظام الجامعات الجديد" وتقارير وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم، لاستخلاص مؤشرات الواقع الراهن.
- الجدول (6) تحليل أبرز مؤشرات واقع حوكمة الاستثمار في التعليم العالي السعودي في ضوء رؤية 2030 (2017-2026)

الحلول والمعالجات	وجهة نظر الباحثات (تحليل نقدى)	المواهمة مع رؤية 2030 (الممارسة)	المؤشرات المستخلصة (الرصد والتحليل)/المراجع	محور الواقع	م
بناء قدرات القيادات الجامعية في إدارة المحافظ الاستثمارية وتفويض الصالحيات التنفيذية	ترى الباحثات أن النظام الجديد منح الشرعية القانونية للاستثمار، لكنه لم يمنح بعد الرشاقة الإجرائية الكافية لاتخاذ القرار الاستثماري السريع	دعم مباشر للتنوع الاقتصادي والاستدامة المالية. - مرتفع (تشريعياً) - متوسط (تنفيذياً)	صدر نظام الجامعات الجديد ومنح الجامعات استقلالية مالية واستثمارية، وتفعيل لجان الاستثمار وتحديث اللوائح المالية (وزارة التعليم، 2020: الطيار والحواس، 2024)	الإطار التنظيمي	1
توحيد منصات الحكومة الرقمية للاستثمار ضمن «سحابة تعليمية وطنية»	تشير الباحثات إلى وجود فجوة رقمية في حوكمة البيانات الاستثمارية بين الجامعات، ما يحد من التكامل المؤسسي	مواهمة عالية مع التحول الرقمي وبرنامجه تنموية القدرات البشرية (متوسط)	توجه نحو الامركزية الإدارية ودمج التقنية في عمليات الحكومة الاستثمارية Vision 2030, Alyami, 2025 (2023)	التحول الإداري والرقمي	2
إنشاء مجالس استشارية استثمارية مشتركة مع شركات كبرى (أرامكو، نيوم)	تؤكد الباحثات أن الجامعات لا تزال تمارس دور المؤسسة التعليمية أكثر من دور المحرك الاقتصادي	حاجة لتعزيز الارتباط بسوق العمل واقتصاد المعرفة (متوسط)	دور متوسط للجامعات في التنمية الاقتصادية الفعلية وربط محدود بين الاستثمار والخرجات المعرفية (البرانلي، 2022:2025 OECD, 2022)	الدور الاقتصادي للجامعات	3
إصدار تقارير استدامة مالية دورية موجهة للمستثمرين	ترى الباحثات أن الشفافية الحالية إجرائية وليس تفاعلية مع المستثمرين المحليين والدوليين	توافق واضح مع أهداف الاستدامة الوطنية (متوسط)	التوجه لتنوع مصادر الدخل (أوقاف، شركات جامعية، استثمار الأصول) وتبني معايير الشفافية (الشمرى، 2025 ETEC, 2022:2025)	الاستدامة المالية	4
تبني مسار سريع (Fast Track) للمشروعات الاستثمارية المبتكرة	تعاني الممارسة من تعقيد الامتثال التنظيمي الذي يؤخر اتخاذ القرار الاستثماري	دعم الاستخدام الأمثل للموارد العامة	تطبيق أطر الاستثمار الاستراتيجية وتحسين الكفاءة الإنفاقية (الفلاي وأخرون، 2023: ضاوي والباقami، 2017)	كفاءة الإنفاق	5

يتبيّن من الجدول (6) أن واقع حوكمة الاستثمار في التعليم العالي السعودي يعكس مرحلة «المخاض التنظيمي»؛ حيث انتقلت الجامعات من المركبة المطلقة إلى نموذج الاستقلال المحكم. وتشير النتائج إلى قفزة تشريعية واضحة قادها نظام الجامعات الجديد، بما يتوافق مع «مُسَهَّفات رؤية 2030 في الاستدامة والتنوع الاقتصادي». غير أن هذا

التقدم التشريعي لم يترجم بعد إلى كفاءة تنفيذية موازية، ما خلق فجوة بين النص النظامي والممارسة الفعلية. وتؤكد الباحثات أن نمط الحكومة السائد لا يزال أقرب إلى حوكمة الامتثال منه إلى حوكمة الأداء. كما تكشف النتائج عن مركبة متنعة في اتخاذ القرار الاستثماري، وهو ما يتسمق مع نتائج (Alyami, 2025) و(الشريف، 2019). وترى الباحثات أن الانتقال الحقيقي نحو اقتصاد المعرفة يتطلب تمكين الجامعات من أدوات تنفيذية مرنة. وتحلص النتائج إلى أن تعزيز الحكومة الاستثمارية نحو اقتصاد المعرفة يتطلب تمكين الجامعات من منصات إنتاج معرفي ذات عائد اقتصادي مستدام.

4-2-نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: "ما التحديات التي تحد من فاعلية حوكمة الاستثمار في الجامعات السعودية؟ وللإجابة على السؤال قامت الباحثات بتحليل نقدي للأدبيات التي ركزت على "معوقات التحول"، وتم تصنيف التحديات وفقاً لمودج (Socio-Technical) لاستيعاب الأبعاد البشرية والتقنية.

الجدول (7) تحديات فاعلية حوكمة الاستثمار في الجامعات السعودية (وفق نموذج Socio-Technical - تحليل 34 دراسة)

الحلول والمعالجات المقترنة	تحليل الباحثات (نقدي)	أثره على اقتصاد المعرفة	المحور الرئيسي: التحدي الجوهري / المراجع الأحدث	م
ترسيخ نموذج "الأكاديمي الريادي" عبر حوكمة الأداء واستثمارية مرتبطة بالأداء	ترى الباحثات أن الثقافة الأكاديمية التقليدية تُعيّد تعريف الاستثمار بوصفه هدفًا للهوية الأكاديمية لا فرصة للتنمية	تعطيل الابتكار وريادة الأعمال الجامعية	تحديات ثقافية-سلوكية: المقاومة الثقافية للتغيير والخوف من "تسليع التعليم" (Kumar, 2023) Alyami, 2025)	1
إعادة هيكلة الوحدات الأكademie إلى وحدات (Agile Units) رشيقة مرتبطة بالصناعة	تؤكد الباحثات أن الهيكل الجامعية الحالية غير متوائمة مع سرعة اقتصاد المعرفة	بطء الاستجابة لمتطلبات السوق	تحديات هيكلية-تنظيمية: الجمود المؤسسي والهيكل الهرمي وتدخل الصالحيات (Alyami, 2025) Alshammary, 2025)	2
إشراك القطاع الخاص في مجالات الأمانة ولجان الاستثمار بصلاحيات فعلية	ترى الباحثات أن القطاع الخاص يُعامل كـ"مول" لا "شريك" استراتيجي	انخفاض العائد من الاستثمار البحثي	تحديات حوكمية-شراكية: ضعف مشاركة القطاع الخاص في القرار الاستثماري (Alanazi & Benlaria, 2023) Bloom, 2023)	3
دمج التوأمة الرقمية وتحليلات البيانات في تصميم البرامج الاستثمارية	تشير الباحثات إلى أن التحول الرقمي لم يصل بعد إلى مستوى "الحكومة الذكية"	خريجون بمهارات تقليدية غير تنافسية	تحديات تقنية-منهجية: استخدام التقنية كأداة إدارية لا كمنهجية حوكمة (Alyami, 2025) Aljohani et al., 2022)	4
اعتماد مسارات سريعة (Fast Track) للمشاريع المعرفية عالية المخاطر	ترى الباحثات أن المشكلة ليست في نقص التمويل بل في "حوكمة"	ضعف تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية	تحديات مالية-استثمارية: محدودية التمويل الجريء وتعقيد الامتثال (Al-Fallali et al., 2023) Altman, 2024)	5

تُظهر نتائج التحليل للجدول (7) دراسة أن التحديات التي تعيق فاعلية حوكمة الاستثمار في الجامعات السعودية ليست مادية بقدر ما هي تنظيمية وسلوكية؛ حيث كشفت النتائج عن وجود "تجزئة إدارية" (Administrative Fragmentation) تجعل وحدات الاستثمار تعمل بمعزل عن الوحدات الأكاديمية، وهو ما يتسمق مع ما طرجه (ضاوي والبقامي، 2017) حول العوائق البنوية، وما أكدته (Kumar, 2023) Dhawi & Albaqami 2017 حول العوائق البنوية، وما أكدته (Alyami, 2025) Zaman, 2023 من أن المقاومة الثقافية والخوف من "تسليع التعليم" يُعطلان الابتكار وريادة الأعمال. وترى الباحثات أن هذا الجمود المؤسسي وتدخل الصالحيات (Alshammary, 2025) يؤديان إلى بطء الاستجابة

لمتطلبات السوق، مما يجعل الاستثمار يدار كوظيفة إدارية تقليدية لا كخيار استراتيجي لتعزيز اقتصاد المعرفة، وهو ما يفسر بقاء الحكومة في إطار نظري يفتقر لآليات التنفيذ المرنة التي أشار إليها (عز الدين، 2022؛ سينغ وآخرون، 2022). ويطلب تجاوز التحديات الانتقال من نقص الموارد إلى جودة إدارتها؛ بتبني حكمة هجينة توازن بين الصراحة الأكاديمية ورشاقة القطاع الخاص (Seidl, 2023; Blohm, 2023). كما أن ضعف مشاركة القطاع الخاص كشريك استراتيجي في القرار (Alanazi & Benlaria, 2023) قد أدى إلى انخفاض العائد من الاستثمار البحثي، مما يستوجب "هدم الصوامع التنظيمية" (Silo Breaking) ودمج تحليلات البيانات في الحكومة الذكية (Aljohani et al., 2022). وخلص الباحثات إلى أن الحل الجذري لا يكمن في إضافة لواحة قانونية جديدة، بل في إعادة هندسة الهوية الوظيفية لعضو هيئة التدريس ليكون شريكاً تنموياً فاعلاً؛ وبما يتوافق مع التوجهات التي تضمن استمرارية تحويل براءات الاختراع إلى قيمة اقتصادية ملموسة في ضوء رؤية 2030 (Shahwan & Zaman, 2025; Zaidan et al., 2026؛ العثمان، 2023).

#### 4-نتائج السؤال الثالث: "ما متطلبات حكمة الاستثمار لتعزيز مهارات اقتصاد المعرفة وفقاً للممارسات العالمية؟"

وللإجابة على السؤال استعرضت الباحثات أفضل الممارسات في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وبقية دول العالم بالاعتماد على دراسات مفهرسة في Scopus (2024–2026)، وغيرها وربطها بمستهدفات رؤية 2030، لاستخلاص المتطلبات الضرورية لبناء تصور حكمة استثمارية داعمة لاقتصاد المعرفة.

الجدول (8) متطلبات حكمة الاستثمار لتعزيز اقتصاد المعرفة (رؤبة تكاملية مستندة إلى الممارسات العالمية ورؤبة 2030)

المطلب الاستراتيجي	التأثير على اقتصاد المعرفة	وجهة نظر الباحثات	آليات التنفيذ المقترنة	م
الحكومة الهجينة (Zaidan et al., 2026؛ Alyami, 2025)	دمج الذكاء الاصطناعي بالقيم الإنسانية وتعزيز الاستثمار الأخلاقي	هذا المطلب يمثل صمام الأمان الذي يوازن بين الابتكار والحكومة الرشيدة	إنشاء مجالس حوكمة للذكاء الاصطناعي بالجامعات وربط الاستثمار بأخلاقيات واضحة	1
الحكومة الذكية المرتبطة بالسياق المحلي (Yin et al., 2026)	تحقيق تنمية إقليمية مستدامة وتعظيم الأثر الاقتصادي للجامعات	ضرورة ربط كل جامعة بميزتها النسبية الإقليمية بدل النماذج الموحدة	ربط التمويل الاستثماري بمؤشرات التنمية المحلية وسوق العمل في المنطقة	2
الابتكار ونقل المعرفة؛ تصور الابتكار المفتوح (Marzocchi et al., 2023)	تسريع نقل المعرفة وتحويل البحث العلمي إلى منتجات وخدمات	ترى الباحثات أن الانغلاق الأكاديمي يمثل أحد أكبر معوقات الاستثمار المعرفي	إنشاء مختبرات حية (Living Labs) وشراكات بحثية تطبيقية مع الصناعة	3
الاستقلال المالي الكامل لوحدات الاستثمار الجامعي (Seidl, 2023؛ Komljenovic, 2023)	مزونة عالية في إدارة الأصول وتعظيم العوائد	استقلال وحدات الاستثمار يحمي الميزانيات التعليمية من المخاطر	تحويل أودية التقنية إلى شركات مساهمة مملوكة للجامعات	4
المساءلة الرشيقية؛ بربط التمويل بمؤشرات القيمة (Yin et al., 2026)	رفع كفاءة الإنفاق وتحقيق أثر اقتصادي قابل للقياس	التركيز على "خلق القيمة" يجب أن يحل محل "الالتزام الإجرائي"	اعتماد KPIs مرتبطة بالابتكار، التوظيف، والعائد البحثي	5

تشير المتطلبات المستخلصة من الأدبيات الحديثة (Marzocchi et al., 2023؛ OECD, 2023) إلى تحول حكمة الاستثمار من أداة رقابية إلى وسيلة لتمكين الابتكار المفتوح؛ مما يفرض على التعليم العالي السعودي بناء "نظام بيئي استثماري" يربط الجامعات بميزة النسبية، تماشياً مع رؤية (Yin et al., 2026) حول "الحكومة الذكية" المرتبطة بالتنمية المستدامة. وترى الباحثات أن كسر "الانغلاق الأكاديمي" عبر المختبرات الحية والشركات الصناعية هو السبيل

لتحويل البحث العلمي إلى قيمة سوقية تنافسية وفق رؤية 2030. كما تبرز الحاجة لتبني "حكومة هجينة" تدمج الذكاء الاصطناعي بالقيم الإنسانية لضمان استثمار أخلاقي (Zaidan et al., 2026; Alyami, 2025). على أن يقترن الاستقلال المالي للوحدات الاستثمارية (Seidl, 2023; Komljenovic, 2023) بالآيات "مساءلة رشيقية" ترتكز على خلق القيمة. ويتطلب ذلك، وفقاً للباحثات و (الطيار والحواس، 2024)، بيئة تشريعية منته تحول أودية التقنية إلى شركات تدار بعقلية القطاع الخاص؛ حيث يضمن هذا النهج الشمولي (Holistic Approach) اكتمال سلسلة قيمة الابتكار وتحويل الجامعات إلى رافعات حقيقة لاقتصاد المعرفة.

## 5. مناقشة النتائج.

5.1. ملامح واقع حوكمة الاستثمار (تحليل تشخيصي): بينت نتائج الدراسة الحالية أن حوكمة الاستثمار في الجامعات السعودية تمر بمرحلة تحول "راديكالي" نحو الاستدامة المالية، وهو ما يتفق مع دراسات (الطيار والحواس، 2024؛ الفلاي وآخرون، 2023؛ الراجحي، 2024) التي رصدت تفعيل لجان الاستثمار وتطوير الأصول. وتنطبق هذه النتائج مع التوجهات العالمية في التمويل القائم على الأداء (Komljenovic et al., 2023) ومعايير الشفافية الدولية (Yin et al., 2026). ومع ذلك، تظهر المناقشة مقارنة بدراسات (الشريف، 2019؛ زامل وآخرون، 2020؛ الخليوي والعريفي، 2023) أن الواقع لا يزال يتسم بفاعلية "متوسطة" في التنفيذ الميداني، خاصة في الجامعات الناشئة. وتتفق الباحثات مع (Benner & Thomasson, 2025؛ الصبحي، 2025) في أن المملكة قطعت شوطاً تشعرياً كبيراً، لكن المواجهة الحقيقة تقتضي جسر الفجوة بين الأطر النظرية وواقع ممارسة لجان الاستثمار لتحقيق ريادة التعليم العالي كرافعة لاقتصاد المعرفة.

5.2. التحديات والعوائق التي تحد من فاعلية الحكومة: كشفت النتائج أن "البيروقراطية التنظيمية" و"المقاومة الثقافية" هما العائقان الأبرز، وهو ما يعزز أطروحات (اليامي، 2025؛ كومار، 2023) حول أثر القيادة الهرمية في إبطاء القرار الاستثماري. وتنقاطع هذه النتائج مع (ضاوي والبقامي، 2017؛ ميشيل والفرج، 2018) في تشخيص التجزئة المؤسسية، ومع (الجوهاني وآخرون، 2022؛ المحيميد، 2024؛ Elmohimeed, 2024) في رصد صعوبات معالجة البيانات الضخمة والفجوة الرقمية. وتأكد دراسات عالمية (Poutanen, 2023؛ زيدان وآخرون، 2024؛ العنزي وبنلاريا، 2023) أن ضعف مشاركة الصناعة يولد فجوة بين المهارات واحتياجات السوق. وتتفق الباحثات مع (لبيو والرويلي، 2022؛ عيسري وعيسري، 2024)؛ بأن التحدي الأكبر يكمن في تصلب السياسات؛ الذي يمنع مواجهة النماذج العالمية مع القيم المحلية، ويلزم إعادة هندسة الهياكل الجامعية لتصبح أكثر مرونة وانفتاحاً.

5.3. متطلبات الحكومة والتحول نحو اقتصاد المعرفة: خلصت الدراسة إلى أن المتطلب الجوهري هو بناء "نظام بيئي للاستثمار" يدمج الابتكار بالتحول الرقمي، وهو ما يدعمه (Zaidan et al., 2026؛ عبد الرحمن والزيدي، 2024) بضرورة تبني الحكومة الهجينة والذكاء الاصطناعي. وتتفق هذه النتائج مع الممارسات العالمية (OECD, 2023؛ Marzocchi et al., 2023؛ Seidl, 2023) في أهمية نموذج "الابتكار المفتوح" والاستقلال المالي التام للوحدات الاستثمارية. وتأكد المناقشة مقارنة ب (بلوم، 2023؛ ثومران والشمرى، 2023؛ الجويعد والمفيض، 2025) أن ربط الإنتاج البحثي بالعائد التجاري وتحديث المناهج الاقتصادية يمثلان حجر الزاوية في بناء "الجامعة الريادية". وتشدد الباحثات بالاستناد إلى (Yin et al., 2026؛ الغامدي وآخرون، 2024؛ السلمي وخياط، 2025) على أن المساءلة الرشيقية القائمة على "خلق القيمة" هي المحرك الفعلي لوضع الجامعات السعودية ضمن أفضل 10 دول في مؤشر التنافسية العالمي، وفق مسجّلات رؤية 2030.

## 6. التصور المقترن لحكومة التعليم العالي السعودي كرافعة لاقتصاد المعرفة في ضوء رؤية المملكة 2030" (نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع).

يهدف هذا التصور إلى تقديم رؤية إدارية وحكومية مقترنة لتعزيز دور الجامعات السعودية ككيانات استثمارية منتجة للمعلومة ورافد لتنوع مواردها المالية، بما يتسم مع رؤية 2030.

### 6.1. مبررات التصور

تبرز الحاجة إلى تعزيز حوكمة الاستثمار التعليمي من خلال:

1. تحقيق الاستدامة المالية للجامعات السعودية تماشياً مع مستهدفات رؤية 2030.
2. معالجة "التجزئة الإدارية" والجمود المؤسسي الذي يعطل حلقة نقل التكنولوجيا.
3. مواكبة التوجهات العالمية في التمويل القائم على الأداء والمخرجات الابتكارية.
4. تفعيل دور "الجامعة الريادية" في تحويل المعرفة وبراءات الاختراع إلى قيمة اقتصادية ملموسة.
5. سد الفجوة المهنية بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل في اقتصاد المعرفة.
6. تقليل الاعتماد الكلي على ميزانية الدولة عبر تنوع مصادر الدخل الذاتي (أوقاف، شركات أودية التقنية).

### 6.2. المنطلقات المرجعية:

يرتكز التصور على مراجعات أساسية تشمل: A. رؤية المملكة 2030، خاصة في محوري "اقتصاد مزدهر" و"مجتمع حيوي". B. "نظام الجامعات الجديد ولائحته المالية الداعمة للاستقلال المالي والإداري". C. الممارسات العالمية الرائدة (OECD) ونموذج "الحلزون الثلاثي" لربط الجامعة بالصناعة والحكومة. D. نتائج الدراسات الحديثة (2024-2026) حول الحوكمة الذكية والهجينية. E. توجهات المملكة نحو الريادة في الذكاء الاصطناعي والاقتصاد الرقمي.

### 6.3. التحليل للواقع وفقاً لنتائج الدراسات السابقة

بناءً على تحليل النتائج، خلصت الباحثات إلى استنتاجات رئيسة، وتعتبرها الباحثات كقاعدة لبناء التصور:

1. الجاهزية التشريعية في المملكة عالية، لكن الفجوة تكمن في "التنفيذ الميداني"، مما يتطلب نموذجاً يحول اللوائح إلى ممارسات استثمارية يومية.
2. ضرورة تبني "الحوكمة الذكية" كخيار استراتيجي والانتقال من أتمتة الإجراءات التقليدية إلى استخدام "البيانات الضخمة" والذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالعوائد وصنع القرار الاستثماري.
3. الاستقلالية المالية للجامعات لن تتحقق أهدافها ما لم تقرن بنظام مساعده يركز على "خلق القيمة (Value Creation) لا مجرد الالتزام بالنفقة".
4. ضرورة إعادة تعريف هوية الجامعة وفقاً لنموذج "الجامعة الريادية": (Entrepreneurial University) "لتكون مؤسسة تدير المعرفة كأصل اقتصادي، وربط ترقيات وحوافز الأكاديميين بالعائد الاستثماري وبراءات الاختراع.
5. يجب تفعيل الشراكة التأزية (PPP) بحيث ينتقل القطاع الخاص من دور "الممول" إلى دور "الشريك الاستراتيجي" في المجالس العلمية ولجان الاستثمار لضمان مواءمة المخرجات مع السوق.
6. ضرورة وجود حوكمة مركبة للأهداف الكبرى (رؤيا 2030) ومنع الأقسام مرونة الاستثمار كوحدات مستقلة.
7. أهمية الاستثمار في "المحيط الأخضر/الأزرق": بتنوع المحافظ الاستثمارية الجامعية لتشمل الأوقاف الحديثة، والصناديق الجريئة، واستثمار رأس المال الفكرى كبدائل مستدامة.

8. أهمية سد "الفجوة الثقافية": حيث تبين بأن نجاح الحكومة مرهون بتغيير القناعات الجمعية داخل الجامعة لتومن بأن الاستثمار هو "داعم" للجودة التعليمية وليس "نقضاً" لها.

6. الرؤية والرسالة والقيم للتصور المقترن لحكومة الاستثمار في التعليم العالي كرافعة لاقتصاد المعرفة

6-2-4-6-الرسالة: "تمكين الجامعات من حوكمة استثمارية رشيقية توازن بين الرصانة الأكاديمية ورشاقة السوق، لتحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية مستدامة."

الشكل (2) رسالة التصور المقترن

6-1-4-6-الرؤية: "جامعات سعودية رائدة عالمياً في الاستثمار المعرفي، تحقق الاستدامة المالية وتدعم التنافسية الوطنية."

الشكل (2+1) الرؤية والرسالة؛ من إعداد الباحثات بالاستفادة من التحليل الوثائي والدراسات السابقة

6-4-3-القيم الجامعية لحكومة الاستثمار في التعليم العالي والتحول نحو اقتصاد المعرفة: ولضمان نجاح التصور يلزم التوافق على قيم مشتركة يلتزم بها الجميع وكما يوضحها الشكل (1)



الشكل (1) القيم الجامعية للتحول لاقتصاد المعرفة من إعداد الباحثات بالاستفادة من التحليل والدراسات السابقة تُعد هذه القيم المحرك الثقافي لنجاح حوكمة الاستثمار، إذ تضمن مواهمة ممارسات الجامعات مع معايير الشفافية والمساءلة العالمية. وهي تعزز كفاءة "رأس المال الفكري" بغرس ثقافة الابتكار، محولةً البيئة الأكاديمية إلى بيئة منتجة لقيمة الاقتصادية بدلاً من استهلاك الميزانيات. وبدون هذا الالتزام القيمي، تظل الهياكل التنظيمية جامدة، بينما تعمل هذه القيم كجسر يربط الأهداف التعليمية بمتطلبات رؤية 2030 في تنوع مصادر الدخل.

5.6 . التحليل البيئي (SWOT) لواقع الاستثمار في الجامعات السعودية

الجدول (9) التحليل الرياعي سوات (SWOT) لأبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لحكومة الاستثمار والتحول المعرفي

5.6.1. تحليل البيئة الداخلية:

الوزن %	نقاط الضعف (Weaknesses)	الوزن %	نقاط القوة (Strengths)	م
5.0	التجزئة الإدارية بين وحدات الاستثمار والكليات الأكاديمية	5.5	دعم سياسي وتشريعى عالى المستوى لحكومة الاستثمار ضمن رؤية 2030	1
4.5	هيمنة نماذج الحكومة التقليدية والقيادة الهرمية	4.8	إطارنظامي متقدم (نظام الجامعات الجديد) يمنح استقلالية مالية وإدارية	2
4.2	ضعف الكفاءات المتخصصة في إدارة المحافظ الاستثمارية	4.5	بنية تحتية بحثية واستثمارية متقدمة (أودية تقنية، مراكز تميز)	3
4.0	قصورآليات نقل التكنولوجيا وتسويق المخرجات البحثية	4.2	رأس مال بشري أكاديمي مؤهل وقابل للتحول الريادي	4
3.8	تعقيد إجراءات اتخاذ القرارات الاستثماري	3.8	جاهزية تحول رقمي في الإدارة والحكومة الجامعية	5
3.6	فجوة بين البحث العلمي واحتياجات السوق	3.6	تبني متزايid لمفاهيم الاستدامة والكفاءة الإنفاقية	6
3.4	محدودية مشاركة هيئة التدريس في القرار	3.3	وجود نماذج جامعية رائدة محلياً يمكن تعميمها	7

3.0	ضعف الثقافة الاستثمارية داخل البيئة الأكاديمية	3.1	توافق متانة بين السياسات التعليمية وأهداف اقتصاد المعرفة	8
25%	المجموع	30%	المجموع	

#### 6.2. تحليل البيئة الخارجية:

%	التهديدات (Threats)	%	الفرص (Opportunities)
5.5	المقاومة الثقافية لفكرة الاستثمار وتسلیع المعرفة	6.0	التوسيع في اقتصاد رقمي وذكاء اصطناعي وتمويل جريء
5.0	جمود مؤسسي وتصليب السياسات البيروقراطية	5.5	تدويل التعليم العالي وجذب استثمارات بحثية أجنبية
4.5	تقليبات أسواق وتحديات أولوية تمويل المشاريع	5.0	طلب متزايد على البحوث التطبيقية في الطاقة والتقنية...
3.0	المنافسة العالمية الشديدة على الابتكار والمواهب	4.5	الانفتاح على نماذج OECD والحكومة الذكية والهجينة
2.0	مخاطر هجرة العقول: حال ضعف البيئة المحفزة	4.0	نمو دور القطاع الخاص كشريك في التنمية المعرفية
20%	المجموع	25%	المجموع

تُظهر المصفوفة الرباعية أن نقاط القوة (الدعم التشريعي، الاستقلال النظمي، البنية البحثية) تتقاطع مباشرة مع الفرص (الاقتصاد الرقمي، تدوير التعليم، الابتكار التطبيقي)، مما يجعل الاستراتيجية التوسعية الذكية الخيار الأكثر استدامة. وفي المقابل، فإن نقاط الضعف ليست بنيوية بل تنظيمية وسلوكية، ومعالجتها تتطلب إعادة تصميم الحكومة والآليات القرار لا موارد إضافية. كما تكشف المصفوفة أن التهديدات ذات طابع ثقافي ومؤسسي، مما يستوجب تبني حوكمة هجينة توازن بين الرصانة الأكاديمية ورشاقة السوق. وبناءً على التحليل، فالاستراتيجية المثلث هي (SO): استثمار نقاط القوة لتعظيم الفرص، عبر تمكين الجامعات لتصبح مراكز "حكومة ذكية" تدار بعقلية ريادية.

#### 6-6. الأهداف الاستراتيجية للتصور المقترن:

1. تطبيق حوكمة استثمارية إجرائية بالجامعات بحلول 2028 تحول التشريعات إلى ممارسات تشغيلية قابلة لليقاس.
2. دمج الحكومة الذكية والذكاء الاصطناعي في القرار الاستثماري لرفع العائد البحثي بنسبة 30% بحلول 2029.
3. تحقيق استقلال مالي جامعي مشروط بالمساءلة وربط التمويل بمؤشرات خلق القيمة والابتكار.
4. تحويل الجامعات السعودية إلى جامعات ريادية تدير المعرفة كأصل اقتصادي وترتبط الحوافز بالعائد الاستثماري.
5. تعزيز الشراكة التأزيرية مع القطاع الخاص بإشراقه في مجالس الاستثمار الجامعي بنسبة 30% بحلول 2027.
6. تطبيق المركبة الاستراتيجية واللامركزية التنفيذية لتمكين الكليات كوحدات استثمارية رشيقية.
7. تنوع المحافظ الاستثمارية الجامعية عبر الأوقاف الحديثة والصناديق الجريئة ورأس المال الفكري بحلول 2030.
8. ترسیخ ثقافة مؤسسية داعمة للاستثمار المعرفي بوصفه معززاً لجودة التعليم.

#### 6.7. المجالات والأنشطة الرئيسية. الجدول (10) المجالات والأنشطة الرئيسية

المجال	الهدف	الأنشطة الرئيسية
تشريعي وحوكمي	استقلال مالي وإداري	تحويل أودية التقنية لشركات مساهمة، صياغة لوائح "الحكومة الهجينة".
تقني ورقي	الحكومة الذكية	إنشاء منصات للبيانات الضخمة للتنبؤ بعوائد الاستثمار البخفي.
بشري ومهني	بناء القدرات الريادية	برامج تأهيل للقيادات والأكاديميين في إدارة الاستثمار ونقل التكنولوجيا.
شركي وتمويلي	تنوع الموارد	إطلاق صناديق استثمار جريء، وتفعيل "المختبرات الحية" مع الصناعة.

#### 6.8. متطلبات التطبيق:

1. إرادة مؤسسية عليا لكسر "الصومام التنظيمية" وتسهيل التعاون بين التخصصات.

2. بناء قواعد بيانات ذكية لمؤشرات الأداء (KPIs) تركز على "خلق القيمة".
3. إنشاء "مجلس حوكمة الاستثمار الذكي" في كل جامعة يضم خبراء من القطاع الخاص.
4. تطوير نظام حواجز يربط الترقيات والرواتب بالعائد الاستثماري وبراءات الاختراع.

#### 6- مراحل التنفيذ

- أ. التهيئة (2026): تحديث اللوائح المالية و اختيار 3 جامعات رائدة كمختبرات تجريبية.
- ب. التطبيق (2027-2028): تفعيل الشركات الجامعية المستقلة ودمج تقنيات AI في الحكومة.
- ج. الاستدامة (2029-2030): تعميم النموذج وتحقيق نسبة تمويل ذاتي لا تقل عن 20%.

#### 6- مؤشرات النجاح الكلي بحلول 2030

1. زيادة مساهمة الاستثمار الجامعي في الدخل الذاتي بنسبة 30-20%.
2. تحقيق شراكات استراتيجية مع ما لا يقل عن 50 شركة عالمية و محلية لكل جامعة عريقة.
3. تحويل 15% من الأبحاث المنشورة إلى منتجات تجارية أو براءات اختراع مسروقة.
4. تصنيف الجامعات السعودية ضمن أفضل 10 دول في مؤشر الابتكار العالمي.

#### 6- مقترحات بدراسات مستقبلية مكملة في الموضوع وكالآتي.

- 1) الحوكمة الذكية المدعومة بالذكاء الاصطناعي وأثرها في تعظيم العائد الاستثماري للبحث الجامعي
- 2) حوكمة الحواجز الأكاديمية في الجامعات السعودية ودورها في بناء نموذج الجامعة الريادية.
- 3) الشراكة التأزيرية بين الجامعات والقطاع الخاص كمدخل لحوكمة الاقتصاد المعرفي في المملكة.

### قائمة المراجع (References)

#### أولاً. المراجع بالعربية:

1. آل محسن، عبد العزيز خالد. (2025). التحولات الاقتصادية في السياسات التربوية وفق رؤية المملكة العربية السعودية (2030) من وجهة نظر خبراء اقتصاديات التعليم. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*, (45), 76 - 95.  
<https://doi.org/10.55074/hesj.vi45.1326>
2. الأنباري، خلود أحمد. (2023). تطوير منظومة البحث التربوي في الجامعات السعودية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة: تصوّر مقترن. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*, 15 (4), 318- 354.  
<https://search.mandumah.com/Record/1460807>
3. البدراني، ذمار غضبان. (2025). تطوير دور الجامعات السعودية في تعزيز التنمية الاقتصادية في ضوء التوجهات المستقبلية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*, 45 (2), مقالة 11.  
<https://doi.org/10.36024/1248-045-002-011>
4. الجنهى، فيصل عياد سليم. (2022). تنوع مصادر تمويل التعليم في ضوء توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة تحليلية. *مجلة التربية - جامعة الأزهر*, 3-193, 584- 567.  
<https://doi.org/10.21608/JSREP.2022.238296>
5. الجوييع، مشاعل صالح، والمفيض، خولة عبد الله. (2025). تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية: نموذج مقترن في ضوء الخبرات العالمية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*, 44 (44), 787 - 840.  
<http://search.mandumah.com/Record/1535171>

6. الجبيعد، مشاعل صالح، والمفيز، خولة عبد الله. (2024). واقع تفعيل تكتيكات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*, (33), 690- 647 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1508720>
7. الحمامد، أمل إبراهيم، والنوح، عبد العزيز سالم. (2022). تجارب عالمية في الشراكة الاستثمارية بين الجامعات والقطاع الخاص في مجال التعليم العالي وسبل الاستفادة منها: حاضرات الأعمال الجامعية أنصورا. *مجلة التربية- جامعة الأزهر*, (1-194), 486-447. <https://doi.org/10.21608/JSREP.2022.237273>
8. الخليوي، ليانا سليمان، والعريفي، حصة سعد. (2023). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية للكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود نموذجاً. *مجلة العلوم التربوية*, (31), 384-347. <https://doi.org/10.21608/ssj.2023.312706>
9. الدبيب، أيمن، عبد السلام، صفتون، وعبد السلام، محمد رمضان. (2022). الاستشراف المستقبلي لاقتصاديات التعليم العالي في مصر لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. *مجلة العلوم البيئية*, (51), 1-40. <https://doi.org/10.21608/jes.2022.108573.1129>
10. رؤية المملكة 2030. (2023). برنامج تنمية القدرات البشرية. الرياض: وحدة تحقيق رؤية المملكة 2030. <https://www.vision2030.gov.sa>
11. السلمي، رغد بخيت، وخياط، سحر حسن. (2025). أثر التكنولوجيا وأس المال البشري على النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للنشر العلمي*, (8), 143- 177. <https://doi.org/10.36571/ajsp8310>
12. السهيمي، علي سلطان. (2024). تصور مقترن لتطوير الاستثمار الجامعي كمدخل لتنوع بداول تمويل التعليم العالي وتحقيق التنمية المستدامة في الجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*, (34), 198-162. <https://jeahs.com/index.php/jeahs/article/view/479>
13. سيف الدين، عبد الله. (2025). الاستثمار في الجامعات وفي البحث العلمي الجامعي: عرض بعض التجارب. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*, (66), 1-20. [https://deu.journals.ekb.eg/article\\_404734\\_28728cc23c99fca53a77c71d29fde0c1.pdf](https://deu.journals.ekb.eg/article_404734_28728cc23c99fca53a77c71d29fde0c1.pdf)
14. الشمري، أحمد خويتم، وعقبة، محمد محمد. (2023). دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة في التعليم الجامعي: دراسة تحليلية استدللية. *مجلة مدار الشرق لل التربية وتقنيات التعليم*, (2), 402- 16. <https://doi.org/10.56961/mejeit.v2i2.402>
15. الصبكي، وفيه عثمان. (2025). استشراف تحديات مستقبل التعليم الجامعي السعودي وخبارات الاستجابة وفقاً لمدخل السيناريوهات. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*, (3), 1-25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213261>
16. الطيار، مهند سعود، والحواس، حمد خالد. (2024). دور الجامعات السعودية في تفعيل لجان الاستثمار في ضوء اللائحة المالية الجديدة للجامعات السعودية. *مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية*, (31), 273- 293. <http://dx.doi.org/10.25130/jtuh.31.3.2024.15>
17. عبد الله، أحمد سيف الدين، إمام، إيهاب السيد، وعلي، مصطفى أحمد. (2025). تصور مقترن لتفعيل مقومات الاستثمار في البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*, (66), 13- 77. <https://search.mandumah.com/Record/1546207>
18. العتيبي، مها بندر، والتمامي، منيرة إبراهيم. (2024). رؤية مقترنة حول تنوع مصادر الاستثمار الجامعي في المملكة العربية السعودية لتحقيق التمويل الذاتي: التعليم الإلكتروني تصورا. *مجلة القراءة والمعرفة*, (24), 111- 126. [https://mrk.journals.ekb.eg/article\\_344122\\_ada9620b37e2010f7f1ed169b15700c8.pdf](https://mrk.journals.ekb.eg/article_344122_ada9620b37e2010f7f1ed169b15700c8.pdf)
19. العريفي، دلال، سيف، ريماء، والمفيز، خولة. (2022). دور الحكومة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية. *مجلة الأداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*, (81), 123- 145. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.81.2022.699>
20. عز الدين، عبد المنعم. (2022). إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجهات رؤية 2030: المتطلبات كما يرها أعضاء هيئة التدريس، *مجلة جامعة الشارقة*, (19), 44- 82. <https://doi.org/10.36394/jhss/19/1/4>

21. علي، سعيد.. زردى، أحمد عبد الرحيم، أبو زيد، أحمد صبرى.. ومحمد، شيماء عمر. (2023). تجارب دولية ناجحة في التحول لاقتصاد المعرفة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 14 (4), 494-453. <https://doi.org/10.21608/jces.2023.344352>
22. الغامدي، فوزية علي.. المطيري، مشاعل سعد.. المقدم، مي محمد.. والمنصور، ريم إبراهيم. (2024). تحسين كفاءة الإنفاق ل لتحقيق التنمية المستدامة المالية للكليات العلوم الإنسانية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية*, 32-1, (29) <https://search.mandumah.com/Record/1442742>
23. القرني، عبد الله علي. (2024). تصور مقترن لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية. *مجلة الأداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*, (105), 53-1 <https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095>
24. مخلفي، محمد أمين.. وميلود، العربي حجار. (2023). حوكمة الاستثمار في التعليم العالي كقدرة لابتكار وقوة الاقتصاد المعرفي للدول الناشئة: دراسة مقارنة. *المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي*, 10 (2), 348–334. <https://doi.org/10.53284/2120-010-002-022>
25. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2023). حوكمة الجامعات واقتصاد المعرفة. باريس: OECD. <https://www.oecd.org>
26. الموسى، عبد العزيز خالد.. والغامدي، عبد الإله أحمد. (2022). سبل استثمار رأس المال الفكري في تعزيز اقتصاد المعرفة بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية*, 2 (4), 103–86. <https://doi.org/10.56961/mejeps.v2i4.314>
27. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2022). *معايير الاعتماد المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي*. الرياض: هيئة تقويم التعليم والتدريب. <https://www.etc.gov.sa>
28. وزارة التعليم السعودية. (2020). *نظام الجامعات*. الرياض: وزارة التعليم. <https://www.moe.gov.sa>

### ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English

1. Abdahir, M. R. bin, Wan Hussin, W. S. W., & Rasiah, R. (2021). New business venture into private higher education in Malaysia through dynamic capabilities. *Asian Journal of University Education*, 17(4), 117–131. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1328732.pdf>
2. Alanazi, A. S., & Benlaria, H. (2023). Bridging Higher Education Outcomes and Labour Market Needs: A Study of Jouf University Graduates in the Context of Vision 2030. *Social Sciences*, 12(6), 360. <https://doi.org/10.3390/socsci12060360>
3. Alattiq, M. J. (2024). Evolving role of higher education & leadership development in a knowledge-based economy: Analysing the Saudi Arabian context. *Industry and Higher Education*, 38(5), 399–410. <https://doi.org/10.1177/09504222231225194>
4. Al-Filali, I. Y., Abdulaal, R. M. S., & Melaibari, A. A. (2023). A Novel Green Ocean Strategy for Financial Sustainability (GOSFS) in Higher Education Institutions: King Abdulaziz University as a Case Study. *Sustainability*, 15(9), 7246. <https://doi.org/10.3390/su15097246>
5. Aljohani, N. R., Aslam, M. A., Khadidos, A. O., & Hassan, S.-U. (2022). A Methodological Framework to Predict Future Market Needs for Sustainable Skills Management Using AI and Big Data Technologies. *Applied Sciences*, 12(14), 6898. <https://doi.org/10.3390/app12146898>
6. Almawishir, N. F. S., & Benlaria, H. (2023). Using the PLS-SEM model to measure the impact of the knowledge economy on sustainable development in the Al-Jouf region of Saudi Arabia. *Sustainability*, 15(8), Article 6446. <https://doi.org/10.3390/su15086446>
7. Almutairi, N. T. (2024). Does investment in human capital via education stimulate economic growth in an oil-rich country? A case study of Saudi Arabia. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 2933–2955. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01265-1>

8. Alshammary, A. (2025). The Governance of Higher Education and Its Role in Achieving Sustainable Development in the Arab World. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1011105>
9. Alsharif, T. A. (2019). Proposal for Saudi universities governance in the light of principles of organization for economic cooperation and development. *Journal of Electronic Imaging*, 5(1), 87-117. <https://doi.org/10.5296/JEI.V5I1.14561>
10. Alyami, N. (2025). Transforming education policy and administration in Saudi universities: Aligning governance, curriculum, and technology with vision 2030 objectives. *The Proceedings of the International Conference on Teaching, Learning and Education.*, 2(1), 72-81. <https://doi.org/10.33422/ictle.v2i1.1114>
11. Areepattamannil, S. (2024). Building a knowledge economy: Higher education as a catalyst for the United Arab Emirates' visionary growth. *Frontiers in Education*, 9, Article 1510421. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1510421>
12. Aseery, A. Y., & Aseri, S. H. (2024). Fundamental Shift in Saudi Education System: Increasing Expenditure on Private Sector to Improve Learning. *Journal of Educational and Humanitarian Studies*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:269711668>
13. Badran, A., Badran, S. (2020). *Can Universities in the Arab Region Become the Engines for Knowledge and Innovation?*. In: Badran, A., Baydoun, E., Hillman, J. (eds) Higher Education in the Arab World. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-37834-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-37834-9_3)
14. Barus, O. P., Hidayanto, A. N., Handri, E. Y., Sensuse, D. I., & Yaiprasert, C. (2025). Shaping generative AI governance in higher education: Insights from student perception. *International Journal of Educational Research Open*, 8, 100452. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2025.100452>
15. Benner, M., & Thomasson, A. (2025). Navigating hybrid governance: a longitudinal comparison of university reforms in Denmark and Sweden. *International Journal of Educational Management*, 39(6), 1434 - 1448. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2024-0604>
16. Blohm, S. (2023). *Research management and administration in Saudi Arabia: Transitioning from an oil to a knowledge-based economy*. In S. Kerridge, S. Poli, & M. Yang-Yoshihara (Eds.), *The Emerald Handbook of Research Management and Administration Around the World*(pp. 0). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-701-820231077>
17. Budur, T., Abdullah, H., Rashid, C. A., & Demirer, H. (2024). The connection between knowledge management processes and sustainability at higher education institutions. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(4), 16632–16665. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01664-4>
18. Chashmyazdan, M., Sadatmoosavi, A., Bamir, M., Poursheikhali, A., & Masoud, A. (2024). Future Requirements and Challenges of Universities and Higher Education Institutions in the Knowledge-Based Economy: Literature Reviews. *Journal of Higher Education Policy and Leadership*, 5(3), 180–191. <https://doi.org/10.61186/johепal.5.3.180>
19. Cho, H. (2025). A study on university admission reforms in South Korea: Cultural and political practices. *Comparative, International, Education*, 55(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/03054985.2025.2511730>
20. Dhawi, F., & Albaqami, T. (2017). A survey based study of strategic directions of Saudi universities aligned with economic development supporting vision of 2030. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 05 (3), 167-178. <https://doi.org/10.4236/JHRSS.2017.53016>

21. Drama, B. G. H., Soro, K., & Senou, M. M. (2025). Sectoral allocation of public investment: Optimizing efficiency in education and health systems in developing economies. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102300. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102300>
22. Elmohimeed, N. I. S. (2024). The impact of the digital economy on the development of higher education systems "a comparative study between saudi arabia and singapore .*Journal of the Advances in Agricultural Researches*, 29 (4), 710-722. <https://doi.org/10.21608/jalexu.2024.333690.1238>
23. Ewiss, M. A. Z., & Afifi, S. (2024). The Financing of Higher Education in Egypt: Issues, Politics, and Trends. ECE 2024 — *European Conference on Education* (Proceedings), 673–686. <https://doi.org/10.22492/issn.2188-1162.2024.53>
24. Ford, N. M. (2025). *Origins of the knowledge economy: Higher education and Scandinavia's development*, ca. 1800–1929 [Doctoral dissertation, Lund University]. [https://portal.research.lu.se/files/201703903/Thesis\\_NiCholas\\_Martin\\_Ford\\_LUCRIS.pdf](https://portal.research.lu.se/files/201703903/Thesis_NiCholas_Martin_Ford_LUCRIS.pdf)
25. Garg, S., Mittal, S., & Garg, A. (2025). Investigating the role of education, renewable energy and governance in sustainable economic development: Empirical insight from ASEAN economies. *Renewable Energy*, 249, 123239. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2025.123239>
26. Hamid, Q. K., & Brefkany, A. M. I. (2024). The role of private investment in developing the private higher education sector in Kurdistan-Iraq (2008–2020): Duhok city as a model. *Academic Journal of Nawroz University*, 13(1), 1353–1368. <https://doi.org/10.25007/ajnu.v13n1a1569>
27. Ismat, I. M. (2023). The Neoliberal Reform Discourse in Egyptian Higher Education. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-13. <https://www.nature.com/articles/s41599-023-01915-4>
28. Jaafar, J. A., Abdul Latiff, A. R., Mat Daud, Z., & 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, 116–143. <https://doi.org/10.1057/s41307-021-00247-9>
29. Jamaluddin, F., Jamaluddin, A. H., Jamaluddin, F., & Jamaluddin, F. (2025). Malaysia's AI-Driven Education Landscape: Policies and Transformation. *arXiv preprint arXiv:2509.21858*. <https://arxiv.org/abs/2509.21858>
30. Khan, P. A., Johl, S. K., Akhtar, S., Asif, M., Salameh, A. A., & Kanesan, T. (2022). Open innovation of institutional investors and higher education system in creating open approach for SDG-4 quality education: A conceptual review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), Article 49. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010049>
31. Kim, M. J. (2022). Happiness, politics and education reform in South Korea: Building 'happy human capital' for the future. *Comparative Education*, 48(3), 401–418. <https://doi.org/10.1080/03050068.2022.2147633>
32. Komljenovic, J., Williamson, B., Eynon, R., & Davies, H. C. (2023). *When public policy 'fails' and venture capital 'saves' education: Edtech investors as economic and political actors*. Globalisation, Societies and Education. <https://doi.org/10.1080/14767724.2023.2272134>
33. Kumar, N. (2023). Saudi arabia's "vision 2030": Structural reforms and their challenges. *Journal of Sustainable Development*, 16(4), 92-92. <https://doi.org/10.5539/jsd.v16n4p92>
34. Lebeau, Y., & Alruwaili, J. (2022). Convergence and local orders in the dynamics of change in higher education: A perspective from Saudi Arabia. *Policy Reviews in Higher Education*, 6(1), 6–26. <https://doi.org/10.1080/23322969.2021.1904791>
35. Ma, L., Gan, Y., & Huang, P. (2025). Higher education investment, human capital, and high-quality economic development. *Finance Research Letters*, 71, Article 106419. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106419>

36. Ma, X., & You, Z. (2026). Regional higher education governance in transition: The diffusion and challenges of CAMPUS Asia in the Global South. *International Journal of Educational Development*, 120, 103479. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103479>
37. Mamat, S., Nik Ahmad, N. N., & Mohd Said, J. (2022). Financial sustainability in Malaysian public universities: Coping with or embracing change? *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33(5), 599–617. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-09-2020-0157>
38. Marzocchi, C., Kitagawa, F., Rossi, F., & Uyarra, E. (2023). Reconceptualising knowledge exchange and higher education institutions: Broadening our understanding of motivations, channels, and stakeholders. *Studies in Higher Education*, 48(5), 673–682. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2184791>
39. National Assembly Budget Office. (2023). *Analysis of higher education funding policy in Korea*. NABO Policy Analysis Report, 1-25. <https://korea.nabo.go.kr/naboEng/bbs/BMSR00154/view.do?boardId=3223>
40. Poutanen, M. (2023). Competitive knowledge-economies driving new logics in higher education - reflections from a Finnish university merger. *Critical Policy Studies*, 17(3), 390–408. <https://doi.org/10.1080/19460171.2022.2124429>
41. Saba, C. S., & Pretorius, M. (2024). The impact of artificial intelligence (AI) investment on human well-being in G-7 countries: Does the moderating role of governance matter?. *Sustainable Futures*, 7, 100156. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024.100156>
42. Seidl, T. (2023). Investing in the knowledge economy: The comparative political economy of public investments in knowledge-based capital. *European Journal of Political Research*, 62(3), 924–944. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12546>
43. Semenova, G. N., Krupnov, Y. A., Kostyukova, E. I., & Satsuk, T. P. (2023). The infrastructural role of education in the social and investment model of economic growth: The specifics of emerging markets. *Frontiers in Education*, 8, Article 1154147. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1154147>
44. Shahwan, R., & Zaman, T. (2023). *Role of Universities as Knowledge Creators in a National Innovation System: An Open Innovation Paradigm*. In R. El Ebrashi, H. Hattab, R. S. Hassan, & N. H. Bouchra (Eds.), *Industry Clusters and Innovation in the Arab World: Challenges and Opportunities* (Chapter 9). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-871-520231012>
45. Shin, J. C., Ho, S. S. H., Chen, R. J. C., & Lee, J. K. (2023). Does institutional performance matter under competition-based funding for higher education in East Asia? A comparative study in Korea and Taiwan. *Studies in Higher Education*, 48(3), 383–398. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2138849>
46. Tham, S.-Y., & Chong, P.-Y. (2023). Transforming Malaysia's higher education: Policies and progress. *Asian Economic Policy Review*, 18(2), 243–260. <https://doi.org/10.1111/aepr.12417>
47. Thomran, M., & Alshammari, A. A. (2023). Knowledge economy, innovation and the universities' education role in Saudi Arabia: A study of academicians' perspectives at the University of Hail. *Marketing and Management of Innovations*, 14(3), 163–175. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.3-15>
48. Usman, M., & Rahman, A. (2022). Funding higher education through waqf: A lesson from Malaysia. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(1), 107-125. <https://doi.org/10.1108/IJES-12-2021-0217>
49. Yin, J. H., Song, H. Y., & Zhu, H. (2026). Smart governance for sustainable development: Stage-specific effects and regional heterogeneity in a global empirical framework. *Structural Change and Economic Dynamics*, 77, 43 - 61. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2025.12.013>

50. Yusop, Z. M., Hoque, M. N., Mohamed, N., Misnan, N., Yusof, A. Q. M., & Jali, M. N. (2025). *Crowdfunding for higher education in Malaysia: A revolutionary mechanism for funding*. In Proceedings of the 10th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting, 1158-1168. Atlantis Press. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-839-4\\_95](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-839-4_95)
51. Zaidan, E., Momani, R., & Al-Saidi, M. (2024). Entrepreneurial universities and integrated sustainability for the knowledge-based economy: Self-perception and some structural challenges in the Gulf region. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 585. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03032-2>
52. Zaidan, E., Truby, J., Ibrahim, I. A., & Hoppe, T. (2026). Hybrid global governance for responsible and inclusive Artificial Intelligence: Proposing a new Sustainable Development Goal 18. *Technology in Society*, 85, 103159. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.103159>

### بيانات النشر والالتزام الأخلاقي / Publishing and Ethical Statements

N	Publication Data in English	بيانات النشر بالعربية	M
1	Authorship	A1: Supervision & editing. A2: Methodology & data. A3: Analysis & draft.	الأولى: الإشراف والمراجعة. الثانية: المنهجية والجمع. الثالثة: التحليل والمسودة. مساهمات
2	Conflict	No conflicts of interest.	تضارب المصالح: لا يوجد تضارب مصالح.
3	Funding	Self-funded (No external grant).	التمويل: تمويل ذاتي (لا يوجد دعم).
4	Copyright Licensed under	(CC BY-NC-ND)	حقوق النشر مرخص بموجب
5	Review	Double-blind peer review.	آلية التحكيم: تحكيم مزدوج التعمية.
6	Plagiarism: Verified via	(iThenticate).	فحص الانتهاك: تم الفحص عبر
7	Data	Available upon request.	إتاحة البيانات: متاحة عند الطلب.