

تصور مقترح لحوكمة الاستثمار في التعليم العالي السعودي كرافعة لاقتصاد المعرفة في ضوء رؤية المملكة 2030⁽¹⁾

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

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 || 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 || 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 || Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-7767-3147> || Mobile: 00966533149994

أ. وفية عثمان الصبحي

باحثة بالدراسات التربوية بتعليم ينبع || إدارة التعليم
العام بالمدينة المنورة || وزارة التعليم || السعودية

أ. مها صالح اليحيان

باحثة بالدراسات التربوية خاصة || إدارة التعليم العام بمدينة
الرياض || وزارة التعليم || السعودية

أ. إيناس معيض المخلفي

باحثة بالدراسات الإدارية || موظفة إدارية || إدارة التعليم العام
بالمدينة المنورة || وزارة التعليم || السعودية

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.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لحوكمة 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 تشريعية ورقمية عالية، إلا أن التنفيذ يواجه تحديات "التجزئة الإدارية" و"المقاومة الثقافية". وأظهرت النتائج أن المتطلب الجوهري يكمن في تبني "الحوكمة الهجينة" التي تدمج الذكاء الاصطناعي بالقيم الأكاديمية. وأوصت الدراسة بضرورة تحويل وحدات الاستثمار إلى شركات مساهمة مستقلة إدارياً ومالياً، وتبني معايير مساءلة رشيقة تركز على "خلق القيمة". واقترحت الدراسة تفعيل نموذج "الحلزون الثلاثي" لربط البحث العلمي بالصناعة، وتطوير هوية "الأكاديمي الريادي" لضمان استدامة الاستثمار المعرفي. الكلمات المفتاحية: حوكمة الاستثمار، اقتصاد المعرفة، رؤية المملكة 2030، الجامعة الريادية.

¹ - التوثيق للاقتباس (APA): الصبحي، وفية عثمان، اليحيان، مها صالح، والمخلفي، إيناس معيض. (2026). حوكمة الاستثمار في التعليم العالي كرافعة لاقتصاد المعرفة في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(28)، 25-49. <https://doi.org/10.56793/pcra2213282>

² - 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 للتحوّل نحو مجتمعات المعرفة، باعتباره شريكاً في التنمية الاقتصادية المستدامة، وفي ظلّ التسارع التقني والتنافسية العالمية، يتحتم على الجامعات تبني نماذج استثمارية مرنة تضمن استدامتها المالية وقدرتها على الابتكار. ومن هنا، تبرز الحاجة لحوكمة رصينة توازن بين تعظيم العوائد الاستثمارية والحفاظ على الرسالة العلمية، بما يضمن تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية مضافة تعزز رفاهية المجتمع وقوة الدولة. فعلى الصعيد العالمي، أضحت حوكمة الاستثمار في التعليم العالي توجّهاً دولياً 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 أطرها التنظيمية (سيدل، 2023، Seidl)؛ وقدرتها على جذب رؤوس الأموال الجريئة ضمن أطر وطنية واضحة (كوملينوفيتش وآخرون، 2023، Komljenovic et al). كما أن التحوّل نحو "الحوكمة الذكية" بات ضرورة لدعم العمل المناخي والكفاءة المؤسسية على المدى الطويل (ين وآخرون، 2026، Yin et al)؛ خاصة في ظلّ التنافسية المحمومة التي تعيد تشكيل منطق التعليم العالي في الدول المتقدمة (بوتانين، 2023، Poutanen). وتؤكد التجارب الدولية أن كفاءة الاستثمار العام ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسيادة القانون والسيطرة على الفساد (دراما وآخرون، 2025، Drama et al)؛ لضمان أن تخدم الابتكارات التقنية كالذكاء الاصطناعي أهداف التنمية المستدامة بشكل مسؤول وشامل (زيدان وآخرون، 2026، Zaidan et al).

وفي سياق متصل، يتطلب بناء اقتصاد المعرفة مواءمة دقيقة بين مدخلات التعليم العالي ومخرجات التنمية عالية الجودة (ما وآخرون، 2025، Ma et al)؛ حيث تفرض هذه المرحلة تبني نماذج عمل مبتكرة تتجاوز الهياكل التقليدية (شاشميزدان وآخرون، 2024، Chashmyazdan et al). إن تعزيز الحوكمة الرقمية المدفوعة بالتقنيات الناشئة يسهم في تحسين الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي (ناجي وآخرون، 2026، Nnaji et al.)؛ مع ضرورة مراعاة الاعتبارات الأخلاقية والنزاهة الأكاديمية عند استثمار أدوات الذكاء الاصطناعي (باروس وآخرون، 2025، Barus et al). وتكشف الدراسات في اقتصادات ناشئة عن الدور الحيوي للحوكمة والتعليم في تحويل استنزاف الموارد إلى محفزات لبناء اقتصادات صلبة (جارق وآخرون، 2025، Garg et al)؛ مما يعزز 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 لتبادل 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 مرتكزاً أساسياً لرؤية 2030 لتنويع الدخل وبناء اقتصاد معرفي منافس (المطيري، 2024، Almutairi). وقد خطت الجامعات خطوات ملموسة لمواءمة هياكلها ومناهجها مع مستهدفات الرؤية (اليامي، 2025، Alyami)؛ عبر تفعيل لجان الاستثمار وتطوير اللوائح لرفع كفاءة الإنفاق (الطيّار والحواس، 2024). ويسعى هذا التوجه لتعظيم أثر رأس المال البشري والفكري في التنمية (البدراني، 2025)؛ بتبني استراتيجيات مبتكرة كـ "المحيط الأخضر" لضمان الاستدامة (الفيلاي وآخرون، 2023، Al-Filali et al). ومع ذلك، لا يزال التحوّل نحو "الجامعة الاستثمارية" يواجه تحديات في التخطيط المالي وابتكار الموارد (القرني، 2024)؛ مما يستوجب تعزيز الشفافية والمساءلة كمدخل للتميز الإداري (العريفي وآخرون، 2022). وبناءً عليه، تهدف الدراسة الحالية لتقديم تصور مقترح لحوكمة الاستثمار يعمل كرافعة لاقتصاد المعرفة، مستنداً إلى تكامل التقنيات المالية والتعليمية لضمان الاستدامة في ضوء الرؤية الوطنية (الجويعد والمفيز، 2025).

2-1- مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة في وجود فجوة جوهريّة بين طموحات رؤية المملكة 2030 لتحويل الجامعات لكيانات مستدامة ماليّاً، والواقع الفعلي للحكومة الذي يواجه تحديات هيكلية ومقاومة مؤسسية تحد من المواءمة مع مستهدفات الرؤية (اليامي، 2025، Alyami). وتتجلى الإشكالية في الحاجة إلى تفعيل دور الجامعات في التنمية الاقتصادية للتطوير ليرتقي من المستوى "المتوسط" إلى المأمول (البدراني، 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 (الطيّار والحواس، 2024)، مما حصر الحوكمة 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 الحوكمة والتحول الرقمي لضمان استدامة الموارد (الجويعد والمفيز، 2024). كما يؤدي غياب التكامل بين إدارة الأصول والتميز التشغيلي إلى هدر الفرص، خاصة في الكليات الإنسانية التي تفتقر لخطط تسويقية (الخليوي والعريفي، 2023)، مع تشتت أثر الابتكار التكنولوجي على النمو طويل الأمد (السلي 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.

3-1- أسئلة الدراسة (Research Questions)

- تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: "ما التصور المقترح لحوكمة الاستثمار في التعليم العالي السعودي كرافعة لاقتصاد المعرفة في ضوء رؤية المملكة 2030؟"، وينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:
1. ما واقع حوكمة الاستثمار في التعليم العالي السعودي كما تعكسه الأدبيات والتقارير في ضوء رؤية 2030؟
 2. ما التحديات التي تبرزها الأدبيات البحثية وتحد من فاعلية حوكمة الاستثمار في الجامعات السعودية؟
 3. ما متطلبات حوكمة الاستثمار في التعليم العالي لتعزيز مهارات اقتصاد المعرفة وفقاً للممارسات الحديثة؟
 4. ما التصور المقترح لحوكمة الاستثمار في التعليم العالي السعودي كرافعة لاقتصاد المعرفة في ضوء رؤية 2030؟

4-1- أهداف الدراسة (Research Objectives)

تهدف الدراسة الحالية إلى:

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

5-1- أهمية الدراسة (Significance of the Study)

• الأهمية النظرية:

- تقديم تأصيل علمي حديث يربط "حوكمة 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 يساهم في تحويل مخرجات البحث العلمي والابتكار إلى أصول استثمارية مستدامة.
- تقديم تصور مقترح للمسؤولين في الجامعات لتطوير هياكل الحوكمة 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 والتقني بما يرفع كفاءة الإنفاق الحكومي.
- توجيه الباحثين نحو مجالات بحثية غير مطروقة تتعلق بالاستدامة المالية في ضوء التحولات الاقتصادية للمملكة.

6-1- حدود الدراسة (Research Delimitations)

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تصور مقترح لحوكمة 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 بحوكمة الاستثمار.
- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية، مع الاستئناس بتجارب عالمية رائدة من مختلف دول العالم.
- الحدود الزمانية: الدراسات والأدبيات المنشورة خلال فترة رؤية المملكة 2030: 2017 - 2026م.

6-1- مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة مصطلحات رئيسة تُعرّفها الباحثة كالآتي:

- **حوكمة الاستثمار في التعليم العالي (Investment Governance in Higher Education):** يُقصد بها: "مجموعة القواعد والعمليات والهياكل التي توجه قرارات الاستثمار وتضمن كفاءتها وشفافيتها ومساءلتها لتحقيق أهداف استراتيجية محددة" (مخلفي وميلود، 2023، 335). كما تُعرّف بأنها: "مجموعة السياسات والأدوات التنظيمية التي تستخدمها الدول لتوجيه الموارد العامة والخاصة نحو بناء رأس المال المعرفي بفعالية" (Seidl, 2023, p. 924).
 - وتُعرّف إجرائياً بأنها: "مجموع السياسات التنظيمية والآليات والإجراءات التي تهدف إلى توجيه الموارد المالية في الجامعات السعودية نحو الأنشطة البحثية والتعليمية والابتكارية التي تحقق عائداً معرفياً واقتصادياً قابلاً للقياس، بما ينسجم مع الأولويات الوطنية لرؤية 2030، وكما يحددها التصور المقترح".
- **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):** تُعرّف بأنها: "خطة استراتيجية وطنية شاملة تهدف إلى تنويع 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)

2-1- الإطار النظري.

2.1.1. المنطلقات التأسيسية والإطار التكاملي لحوكمة الاستثمار في التعليم العالي:

تؤكد الدراسات أن تأصيل حوكمة الاستثمار يتطلب تجاوز "نظرية رأس المال البشري" الكلاسيكية الرابطة بين التعليم والعوائد المستدامة (Almutairi, 2024; Ma et al., 2025)، والانتقال نحو "نظرية النمو الجديد" التي تجعل الابتكار محركاً داخلياً للنمو (Zaidan et al., 2026; Chashmyazdan et al., 2024)؛ لتتحول الجامعة السعودية وفق رؤية 2030 من "مصنع للكفاءات" إلى "محرك للابتكار" يستثمر في الأصول المعرفية (الصبيحي، 2025؛ عبد الله وآخرون، 2025). ويتوقف نجاح هذا التحول على جودة التفاعل ضمن "منظومة الابتكار الوطنية" وفق نموذج حلزوني يربط الجامعة بالقطاعين الخاص والحكومي (Marzocchi et al., 2023)، حيث تمثل "نظرية الحوكمة" الخيط الناظم لموازنة الاستقلالية بالمساءلة (Shin et al., 2023; Seidl, 2023). وتؤكد التجارب الدولية أن التمويل القائم على الأداء مدخل جوهري لتجنب الهدر 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

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

يتبين من الجدول (1): أهمية تحويل الجامعات إلى كيانات منتجة؛ حيث يتضح أن الانقطاع في أي حلقة (خاصة حلقة نقل المعرفة) سيؤدي حتماً إلى "تبخر" العوائد الاستثمارية. وترى الباحثات أن التحدي الحقيقي في البيئة السعودية يكمن في "الحلقة الثالثة"، حيث لا تزال القوانين التنظيمية بحاجة لمزيد من المرونة للسماح للأكاديميين بتأسيس شركات منبثقة (Spin-offs) بسهولة أكبر. إن حوكمة هذه السلسلة تتطلب رؤية استشرافية توائم بين مخرجات البحث ومتطلبات الصناعة، وهو ما ينسجم مع طموحات رؤية 2030 في تنويع الاقتصاد (الجويعد والمفيز، 2025؛ Alyami, 2025).

2.1.2. مصفوفة مقارنة لبعض التوجهات العالمية والوطنية في حوكمة الاستثمار

الجدول (2) تحليل نقدي للممارسات الحوكمية (عالمياً ومحلياً) بناءً على مراجعة الأدبيات (2021-2026)

م	الحوكمة	التوجه العالمي الحديث	الواقع السعودي	سبل المواءمة والتطوير	المراجع
1	نموذج التمويل	التمويل القائم على الأداء والمخرجات التنافسية.	التحول نحو الاستدامة المالية والاستقلال.	ربط الميزانيات بمؤشرات أداء الابتكار.	(Komljenovic et al., 2023; الطيبار والحواس، 2024)
2	حوكمة التقنية	الحوكمة الذكية والهجينة المدعومة بالذكاء الاصطناعي.	تسارع التحول الرقمي في الإدارة والتعليم.	توظيف AI في التنبؤ بالعوائد الاستثمارية.	(Zaidan et al., 2026; Alyami, 2025; المحميد، 2024)

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

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

3.1.2. واقع حوكمة الاستثمار في التعليم العالي السعودي (تحليل تشخيصي)

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؛ الفلالي وآخرون، 2023). وتُجمع الدراسات على أن نجاح هذا الواقع مرهون بمدى تغلغل مبادئ الشفافية والمساءلة في العمليات المالية (الشريف، 2019؛ زامل وآخرون، 2020).

الجدول (3) التحليل التوصيفي لواقع الحوكمة والاستدامة في الجامعات السعودية

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

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

النتائج أن الحوكمة المالية تتسم بفاعلية متوسطة، مع توجهات واضحة لربط التعليم بسوق العمل وتعزيز الابتكار (البدراني، 2025؛ آل محسن، 2025). وتخلص الباحثات إلى وجود "جاهزية تشريعية" عالية يقابلها "تفاوت في التنفيذ الميداني"؛ مما يؤكد أن الانتقال من الحوكمة الورقية إلى الإجرائية هو الجسر الحقيقي نحو الاستقلال المالي المستدام، وفقاً لدراسات (الطيّار والحواس، 2024؛ والفلاي، 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 الهيكلي، شخّصت الأدبيات (2018-2022) عوائق بنيوية تمثلت في التجزئة المؤسسية (ضاوي والبقامي، 2017)، والحاجة لإصلاحات قانونية تزيح اللوائح التقليدية المعطلة للتحويل) ميتشل والفريخ، 2018؛ (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 الحوكمة في إطار نظري يفتقر للمرونة وإدارة المواهب (Lebeau & Alruwaili, 2022؛ عز الدين، 2022؛ عمر وآخرون، 2022؛ سينغ وآخرون، 2022).

أما ثقافياً ومهاريّاً فقد أجمعت الدراسات (2023-2025)؛ أن ضعف الوعي بإدارة الأوقاف وغياب الانفتاح المؤسسي يعطل استثمار اقتصاد المعرفة (عبد اللطيف وآخرون، 2023؛ الفلاي وآخرون، 2023؛ الشمري وآخرون، 2023؛ عسيري وعسيري، 2024). وانتقد الباحثون المقاومة المؤسسية للتغيير والفجوة بين المناهج واحتياجات السوق (ثومران والشمري، 2023؛ علي وعباسي، 2023؛ Kumar, 2023؛ بلوم، 2023؛ العنزي وبنلاريا، 2023). وفي ذروة الطرح النقدي، تم رصد التعقيد الإداري وندرة الكوادر المؤهلة للمحافظ الاستثمارية كعوائق للتحويل (الطيّار والحواس، 2024؛ العثمان، 2024؛ عبد الرحمن واليزيدي، 2024)، بينما لخصت الدراسات الأحدث التحدي الأكبر في "تصلب السياسات" والجمود المؤسسي (الشمري، 2025؛ الجويعد والمفيز، 2025؛ آل محسن، 2025؛ اليامي، 2025)، مما يوجب إعادة هندسة النماذج العالمية لتعزيز الشفافية والإنفاذ الفعلي للحوكمة في السياق السعودي (العثمان، 2025).

الجدول (4) تحليل لأبرز التحديات (الهيكليّة، الماليّة، التقنيّة) ومعوّقات الحوكمة 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 الحوكمة اللامركزية والتعاونية.	تحويل الأقسام لوحدة 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 للقيم المحلية. (ليبو والرويلي، 2022)	ثقافي	ضعف القدرات المؤسسية التنافسية.	تطوير نماذج حوكمة تراعي السياق.	مواءمة نماذج الحوكمة العالمية مع القيم.
4	ضعف مشاركة الصناعة. (العنزي وبنلاريا، 2023)	اقتصادي	فجوة بين المهارات واحتياجات السوق.	تفعيل التعلم المدمج بالعمل (WBL).	إشراك خبراء الصناعة في المجالس العلمية.
5	صعوبات معالجة البيانات الضخمة. (الجهواني وآخرون، 2022) (Aljohani et al., 2022)	تقني	ضعف التنبؤ بالمهارات المستقبلية.	استخدام الذكاء الاصطناعي في الحوكمة.	إنشاء وحدات "تحليل البيانات الضخمة" مالياً.
6	الفجوة الرقمية ونقص البنية. (المحيميد، 2024)	تقني	تعثر التحويل 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 والمفيز، 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 يتناقض مع "مجانية وجودة التعليم". ونرى أن الحل يكمن في "الحوكمة الرشيدة" التي تضمن توجيه الأرباح لتحسين العملية التعليمية، وليس العكس (كومار، 2023).

5.1.2. متطلبات تفعيل الحوكمة كرافعة لاقتصاد المعرفة:

تحدد الدراسات (35 دراسة) أن المواءمة الاستراتيجية مع رؤية 2030 تتطلب "تصوراً تنفيذياً" يدمج بين الابتكار والتحول الرقمي والشراكة (الجويعد والمفيز، 2025؛ عبد الرحمن واليزدي، 2024).

الجدول (5) متطلبات تفعيل الحوكمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة

م	المتطلب الاستراتيجي	آلية التنفيذ	الارتباط بالرؤية	المخرجات المتوقعة	الاستفادة في المملكة
1	الاستدامة المالية العالمية. (الجويعد والمفيز، 2025)	تكييف النماذج الدولية محلياً.	كفاءة الإنفاق والاستدامة.	حوكمة العمليات المالية المبتكرة.	إنشاء صناديق استثمارية وقفية متطورة.
2	الحوكمة التكنولوجية. (عبد الرحمن واليزدي، 2024)	دمج السياسات الرقمية بالابتكار.	التنوع الاقتصادي الرقمي.	دعم براءات الاختراع والشركات الناشئة.	إطلاق حاضنات تقنية تابعة للجامعات.
3	إدارة البحوث الإنتاجية. (بلوم، 2023)	تعزيز الشراكات الدولية والقطاعية.	جذب المواهب والابتكار البحثي.	تحويل البحوث لمنتجات تجارية.	ربط ترقيات الأساتذة بالعائد الاستثماري.
4	شراكة 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 والشمري، 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" (الفيلالي 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 بتسويقه؛ وهو مطلب جوهري لجامعات ريادية؛ تدير المعرفة كأصل اقتصادي استراتيجي (ثومران والشمري، 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 "الحوكمة" متغيراً وسيطاً وحاسماً، حيث يوفر هذا التأسيس عدسة نقدية لتقييم السياسات ويؤسس لبناء تصور مقترح يدمج الرؤية الوطنية بالممارسات العالمية لضمان استدامة التعليم العالي كرافعة لاقتصاد المعرفة (بدران وبدران، 2020؛ الصبحي، 2025). وتتمثل النتائج التركيبية في إجماع (30 دراسة) على أن الحوكمة تمثل "ممكناً" استراتيجياً للاستثمار وليست مجرد أداة رقابية، مؤكدة أن الجامعات التي تبني اللامركزية حققت مستويات استدامة مالية أعلى، كما يتطلب التحول نحو اقتصاد المعرفة تبني "حوكمة رشيقة" قادرة على استيعاب التحول الرقمي المتسارع وتحقيق التوافق التام مع رؤية 2030 (ليانوس-أنتراك، 2023؛ المحميد، 2024).

2-2-مراجعة الدراسات السابقة

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

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

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

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

وتعتقد الباحثات وجود "فجوة إجرائية" بهذه المجموعة؛ فرغم وفرة التنظير للحوكمة، إلا أن هناك انفصلاً بين الأطر النظرية وبين واقع ممارسة لجان الاستثمار، حيث تميل الدراسات للتركيز 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)؛ وتوجيه الاستثمارات الخاصة نحو الأهداف الوطنية، (كوملينوفيتش وآخرون، 2023، Komljenovic et al)؛ لمواجهة ضغوط التنافسية العالمية التي تعيد هيكلة الجامعات، (بوتانين، 2023، Poutanen)؛ مع التأكيد على أن الحوكمة شرط أساسي للابتكار، (مخلفي وميلود، 2023).

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

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

وساهمت دراسات (الغامدي وآخرون، 2024)؛ و(الجويعد والمفيز، 2025)؛ في تأصيل كفاءة الإنفاق، بينما قدم (السهيبي، 2024)؛ و(العتيبي والتمامي، 2024)؛ و(الأنصاري، 2023)؛ و(الموسى والغامدي، 2022)؛ تصورات لتنوع التمويل واستثمار رأس المال الفكري. وعالمياً، أثبتت دراسة (ما وآخرون، 2025)؛ أن الاستثمار يعزز التنمية عالية الجودة، وأكدت دراسة (جارق وآخرون، 2025)؛ دور التعليم في دول الآسيان. تقنياً، شددت دراسات (ناجي وآخرون، 2026)؛ و (أكاديري وآخرون، 2025)؛ على الأثر التآزري للرقمنة، وموازنة ذلك بالنزاهة والرفاهية، (باروس وآخرون، 2025)؛ و(سابا وبريتوريوس، 2024)؛ .

وتلاحظ الباحثات وجود "فجوة مواءمة" في هذه الدراسات؛ فهي إما تتناول الجانب الاقتصادي البحت 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 المكملّة أن اقتصاد المعرفة يتطلب نماذج عمل مرنة، (شاشميزدان وآخرون، 2024)؛ وتجاوز التحديات الهيكلية للجامعة الريادية، (زيدان وآخرون، 2024)؛ (Zaidan et al, 2024). وقد أظهرت تجارب دولية في ماليزيا، (Tham & Chong, 2023)؛ و (Jaafar et al., 2023)؛ وفي كوريا الجنوبية، (Shin et al., 2023)؛ نجاح التمويل القائم على الأداء وتنوع الإيرادات والذكاء الاصطناعي، (جمال الدين وآخرون، 2025)؛ (Jamaluddin et al, 2025)؛ في حين حلت دراسات (عصمت، 2023)؛ (Ismat, 2023)؛ و(الديب وآخرون، 2022)؛ آليات الإصلاح واستشراف اقتصاديات التعليم العالي.

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

- جوانب الاتفاق: اتفقت الدراسات الـ 36 على أن الاستثمار في التعليم العالي ضرورة استراتيجية للتحوّل نحو اقتصاد المعرفة، وأن الحوكمة هي الضامن لكفاءة هذا الاستثمار.
- جوانب الاختلاف: تميزت الدراسة الحالية بكونها "بنائية"؛ فبينما 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 الحوكمة والتمويل والابتكار التقني كرافعة اقتصادية واحدة، وهو ما تقدمه الدراسة الحالية كإضافة نوعية تربط "الاستثمار" بـ "المعرفة" في ضوء رؤية 2030. كما لاحظت الباحثات أن معظم الدراسات ركزت على "ماذا نفعل؟" (التشخيص)، بينما لم تتطرق إلى "كيف نفعل؟" (التنفيذ)، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لسد ثغرته عبر التصور المقترح.

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 المكتبية النوعية والتحليل الوثائقي، مدمجاً بأسلوب الدراسات المستقبلية (Future Studies) لبناء التصور المقترح. تم توظيف هذا المزيج المنهجي لتحليل الأدبيات والتقارير الرسمية المتعلقة بحوكمة الاستثمار في التعليم العالي السعودي، واستخلاص المؤشرات والاتجاهات التي تشكل ملامح اقتصاد المعرفة في ضوء رؤية 2030.

3-2- استراتيجية البحث واختيار المراجع (Search Strategy and Selection)

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

- 3-2-1- 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 الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وتأثيرها على اقتصاد المعرفة في المملكة العربية السعودية.
 - أثر هياكل الحوكمة على استراتيجيات الاستثمار لتعزيز اقتصاد المعرفة في إطار رؤية 2030.
 - Investment Governance in Higher Education as a leverage for Knowledge Economy: Vision 2030 models.

3-2-2- 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 استشدهت 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.

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

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

3-4- 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 شجرة التربية، مجلات الجامعات السعودية.
3. المصادر الرسمية: موقع وزارة التعليم السعودية، بوابات رؤية 2030، تقارير هيئة كفاءة الإنفاق.

3-5- إجراءات تحليل البيانات (Data Analysis Procedures)

طبقت الباحثات مصفوفة تحليلية رباعية الأبعاد: أ. التركيب الموضوعي (Thematic Synthesis) لتصنيف الأدبيات 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 المقترح: وفقاً للمؤشرات المستخلصة.

3-6- معايير الصدق والموثوقية (Validity and Reliability)

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

1. الاستبعاد المنهجي: استبعاد الدراسات غير المحكمة أو الضعيفة منهجياً.
2. التثليث: (Triangulation) مطابقة الرؤى بين الأدبيات الأكاديمية والتقارير الحكومية والسياسات الرسمية.
3. 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)

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

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

التقدم التشريعي لم يُترجم بعد إلى كفاءة تنفيذية موازية، ما خلق فجوة بين النص النظامي والممارسة الفعلية. وتؤكد الباحثات أن نمط الحوكمة السائد لا يزال أقرب إلى حوكمة الامتثال منه إلى حوكمة الأداء. كما تكشف النتائج عن مركزية مقنعة في اتخاذ القرار الاستثماري، وهو ما يتسق مع نتائج (Alyami, 2025) و(الشريف، 2019). وترى الباحثات أن الانتقال الحقيقي نحو اقتصاد المعرفة يتطلب تمكين الجامعات من أدوات تنفيذية مرنة. وتخلص النتائج إلى أن تعزيز الحوكمة الاستثمارية يمثل شرطاً حاسماً لتحويل الجامعات إلى 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 لنموذج (Socio-Technical) لاستيعاب الأبعاد البشرية والتقنية.

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

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

تُظهر نتائج التحليل للجدول (7) ولعدد (32) 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 يتسق مع ما طرحه (ضاوي والبقامي، 2017 Dhawi & Albaqami) حول العوائق البنيوية، وما أكدته (Kumar, 2023)؛ (Shahwan & Zaman, 2023)؛ (Alyami, 2025) من أن المقاومة الثقافية والخوف من "تسليع التعليم" يُعطلان الابتكار وزيادة الأعمال. وترى الباحثات أن هذا الجمود المؤسسي وتداخل الصلاحيات (Alshammari, 2025) يؤديان إلى بطء الاستجابة

لمتطلبات السوق، مما يجعل الاستثمار يُدار كوظيفة إدارية تقليدية لا كخيار استراتيجي لتعزيز اقتصاد المعرفة، وهو ما يفسر بقاء الحوكمة في إطار نظري يفتقر لآليات التنفيذ المرنة التي أشار إليها (عز الدين، 2022؛ سينغ وآخرون، 2022). ويتطلب تجاوز التحديات الانتقال من نقص الموارد إلى جودة إدارتها؛ بتبني حوكمة هجينة توازن بين الصرامة الأكاديمية ورشاقة القطاع الخاص (Blohm, 2023؛ Seidl, 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 الحوكمة الذكية (Aljohani et al., 2022). وتخلص الباحثات إلى أن الحل الجذري لا يكمن في إضافة لوائح 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, 2023؛ العثمان، 2025؛ Zaidan et al., 2026).

3-4- نتائج السؤال الثالث: "ما متطلبات حوكمة 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 ماهرة في (Scopus (2024–2026)، وغيرها وربطتها بمستهدفات رؤية المملكة 2030، لاستخلاص المتطلبات الضرورية لبناء تصور حوكمة استثمارية داعمة لاقتصاد المعرفة.

الجدول (8) متطلبات حوكمة الاستثمار لتعزيز اقتصاد المعرفة (رؤية تكاملية مستندة إلى الممارسات العالمية ورؤية 2030)

م	المتطلب الاستراتيجي	التأثير على اقتصاد المعرفة	وجهة نظر الباحثات	آليات التنفيذ المقترحة
1	الحوكمة الهجينة (Zaidan et al., 2026؛ Alyami, 2025)	دمج الذكاء الاصطناعي بالقيم الإنسانية وتعزيز الاستثمار الأخلاقي	هذا المتطلب يمثل صمام الأمان الذي يوازن بين الابتكار والحوكمة الرشيدة	إنشاء مجالس حوكمة للذكاء الاصطناعي بالجامعات وربط الاستثمار بأخلاقيات واضحة
2	الحوكمة الذكية المرتبطة بالسياق المحلي (Yin et al., 2026؛ Vision 2030)	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
3	الابتكار ونقل المعرفة؛ تصور الابتكار المفتوح (Marzocchi et al., 2023؛ OECD, 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
4	الاستقلال المالي الكامل لوحدة الاستثمار الجامعي (Seidl, 2023؛ Komljenovic, 2023)	مرونة عالية في إدارة الأصول وتعظيم العوائد	استقلال وحدات الاستثمار يحمي الميزانيات التعليمية من المخاطر	تحويل أودية التقنية إلى شركات مساهمة مملوكة للجامعات
5	المساءلة الرشيدة؛ ربط التمويل بمؤشرات القيمة (Yin et al., 2026؛ Vision 2030)	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

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

لتحويل البحث العلمي إلى قيمة سوقية تنافسية وفق رؤية 2030. كما تبرز الحاجة لتبني "حوكمة 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) بآليات "مساءلة رشيقة" تركز على خلق القيمة. ويتطلب ذلك، وفقاً للباحثات و (الطيار والحواس، 2024)، بيئة تشريعية مرنة تحول أودية التقنية إلى شركات تدار بعقلية القطاع الخاص؛ حيث يضمن هذا النهج الشمولي (Holistic Approach) اكتمال سلسلة قيمة الابتكار وتحويل الجامعات إلى رافعات حقيقية 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؛ الفلالي وآخرون، 2023؛ الراجحي، 2024) التي رصدت تفعيل لجان الاستثمار وتطوير الأصول. وتتطابق 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؛ الصبجي، 2025) في أن المملكة قطعت شوطاً تشريعياً كبيراً، لكن المواءمة الحقيقية 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 الحوكمة: كشفت النتائج أن "البيروقراطية التنظيمية" و"المقاومة الثقافية" هما العائقان الأبرز، وهو ما يعزز أطروحات (اليامي، 2025؛ كوما، 2023) حول أثر القيادة الهرمية في إبطاء القرار الاستثماري. وتتقاطع هذه النتائج مع (ضايوي والبقامي، 2017؛ ميتشل والفريخ، 2018) في تشخيص التجزئة المؤسسية، ومع (الجوهاني وآخرون، 2022؛ المحيميد، 2024؛ Elmohimeed, 2024) في رصد صعوبات معالجة البيانات الضخمة والفجوة الرقمية. وتؤكد دراسات عالمية (Poutanen, 2023؛ زيدان وآخرون، 2024؛ العنزي وبنلاربا، 2023) أن ضعف مشاركة الصناعة يولد فجوة بين المهارات واحتياجات السوق. وتتفق الباحثات مع (ليبو والرويلي، Lebeau & Alruwaili, 2022؛ وعسيري وعسيري، 2024؛ Asery & Aseery)؛ بأن التحدي الأكبر يكمن في تصלב السياسات؛ الذي يمنع مواءمة النماذج العالمية مع القيم المحلية، ويلزم إعادة هندسة الهياكل الجامعية لتصبح أكثر مرونة وانفتاحاً.

5.3. متطلبات الحوكمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة: خلصت الدراسة إلى أن المتطلب الجوهرى هو بناء "نظام بيئي للاستثمار" يدمج الابتكار بالتحول الرقمي، وهو ما يدعمه (Zaidan et al., 2026؛ عبد الرحمن واليزيدي، 2024) بضرورة تبني الحوكمة 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. وتؤكد المناقشة مقارنة بـ (بلوم، 2023؛ ثومران والشمرى، 2023؛ الجويعد والمفيز، 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 الرشيقة القائمة على "خلق القيمة" هي المحرك الفعلي لوضع الجامعات السعودية ضمن أفضل 10 دول في مؤشر التنافسية العالمي، وفق مستهدفات رؤية 2030.

6. التصور المقترح لحوكمة الاستثمار في التعليم العالي السعودي كرافعة لاقتصاد المعرفة في ضوء رؤية المملكة 2030" (نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع).

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

6.1. مبررات التصور

تبرز الحاجة إلى تعزيز حوكمة الاستثمار التعليمي من خلال:

1. تحقيق الاستفادة 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 المهارية 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 مرجعيات 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 والهجينة 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 تحقق أهدافها ما لم تقترن بنظام مساءلة 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 التأزيرية (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 مركزية للأهداف الكبرى (رؤية 2030) ومنح الأقسام مرونة الاستثمار كوحدات مستقلة.
 7. أهمية الاستثمار في "المحيط الأخضر/الأزرق"؛ بتنوع المحافظ الاستثمارية الجامعية لتشمل الأوقاف الحديثة، والصناديق الجريئة، واستثمار رأس المال الفكري كبداية مستدامة.

8. أهمية سد "الفجوة الثقافية؛ حيث تبين بأن نجاح الحوكمة مرهون بتغيير القنوات الجمعية داخل الجامعة لتؤمن بأن الاستثمار هو "داعم" للجودة التعليمية وليس "نقيضاً" لها.

6.4. الرؤية والرسالة والقيم للتصور المقترح لحوكمة الاستثمار في التعليم العالي كرافعة لاقتصاد المعرفة

6-4-2-الرسالة: " تمكين الجامعات من حوكمة استثمارية رشيقة توازن بين الرصانة الأكاديمية ورشاقة السوق، لتحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية مستدامة".
الشكل (2) رسالة التصور المقترح

6-4-1-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 الوثائقي والدراسات السابقة

6-4-3-القيم الجامعية لحوكمة 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 مواءمة ممارسات الجامعات مع معايير الشفافية والمساءلة العالمية. وهي تعزز كفاءة "رأس المال الفكري" بغرس ثقافة الابتكار، محولةً البيئة الأكاديمية إلى بيئة منتجة للقيمة 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.

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

الجدول (9) التحليل الرباعي سوات (SWOT) لأبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لحوكمة الاستثمار والتحول المعرفي
6.5.1. تحليل البيئة الداخلية:

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

تصور مقترح لحوكمة الاستثمار في التعليم العالي السعودي كرافعة لاقتصاد المعرفة:
في ضوء رؤية المملكة 2030

(41)

الصبيحي، وفيه،، الليحان، مها،، والمخلفي، إيناس.

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

6.5.2. تحليل البيئة الخارجية:

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

تُظهر المصفوفة الرباعية أن نقاط القوة (الدعم التشريعي، الاستقلال النظامي، البنية البحثية) تتقاطع مباشرة مع الفرص (الاقتصاد الرقمي، تدويل 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 الحوكمة وآليات 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 المثلى هي (SO): استثمار نقاط القوة لتعظيم الفرص، عبر تمكين الجامعات لتصبح مراكز "حوكمة ذكية" تدار بعقلية ريادية.

6-6. الأهداف الاستراتيجية للتصور المقترح:

1. تطبيق حوكمة استثمارية إجرائية بالجامعات بحلول 2028 تحول التشريعات إلى ممارسات تشغيلية قابلة للمقياس.
2. دمج الحوكمة 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 التآزرية مع القطاع الخاص بإشراكه في مجالس الاستثمار الجامعي بنسبة 30% بحلول 2027.
6. تطبيق المركزية الاستراتيجية واللامركزية التنفيذية لتمكين الكليات كوحدات استثمارية رشقة.
7. تنويع المحافظ الاستثمارية الجامعية عبر الأوقاف الحديثة والصناديق الجريئة ورأس المال الفكري بحلول 2030.
8. ترسيخ 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 "الحوكمة الهجينة".
تقني ورقمي	الحوكمة الذكية	إنشاء منصات للبيانات الضخمة للتنبؤ بعوائد الاستثمار البحثي.
بشري ومهني	بناء القدرات الريادية	برامج تأهيل للقيادات والأكاديميين في إدارة الاستثمار ونقل التكنولوجيا.
شراكي وتمويلي	تنويع الموارد	إطلاق صناديق استثمار جريء، وتفعيل "المختبرات الحية" مع الصناعة.

6.8. متطلبات التطبيق

1. إرادة مؤسسية عليا لكسر "الصوامع 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 حوافز يربط الترقيات والرواتب بالعائد الاستثماري وبراءات الاختراع.

9-6. مراحل التنفيذ

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

10-6. مؤشرات النجاح الكلي بحلول 2030

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

11-6. مقترحات بدراسات مستقبلية مكملية في الموضوع وكالاتي.

- 1) الحوكمة الذكية المدعومة بالذكاء الاصطناعي وأثرها في تعظيم العائد الاستثماري للبحث الجامعي
- 2) حوكمة الحوافز الأكاديمية في الجامعات السعودية ودورها في بناء نموذج الجامعة الريادية.
- 3) الشراكة التآزرية 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. الأنصاري، خلود أحمد. (2023). تطوير منظومة البحث التربوي في الجامعات السعودية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة: تصور مقترح. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، 15 (4)، 318-354.
<https://search.mandumah.com/Record/1460807>
3. البدراني، ذعار غضبان. (2025). تطوير دور الجامعات السعودية في تعزيز التنمية الاقتصادية في ضوء التوجهات المستقبلية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 45 (2)، 11. <https://doi.org/10.36024/1248-045-002-011>
4. الجني، فيصل عباد سليم. (2022). تنوع مصادر تمويل التعليم في ضوء توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة تحليلية. *مجلة التربية - جامعة الأزهر*، (3-193)، 567-584.
<https://doi.org/10.21608/JSREP.2022.238296>
5. الجوبعد، مشاعل صالح، والمفيز، خولة عبد الله. (2025). تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية: نموذج مقترح في ضوء الخبرات العالمية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (44)، 787 - 840.
<http://search.mandumah.com/Record/1535171>

6. الجويعد، مشاعل صالح، والمفيز، خولة عبد الله. (2024). واقع تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للدراسات الانسانية*، (33)، 690 - 647 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1508720>
7. الحجاد، 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)، 447-486. <https://doi.org/10.21608/JSREP.2022.237273>
8. الخليوي، لينا سليمان، والعريفي، حصة سعد. (2023). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً. *مجلة العلوم التربوية*، 31(3)، 347-384. <https://doi.org/10.21608/ssj.2023.312706>
9. الديب، أيمن، عبد السلام، صفوت، وعبد السلام، محمد رمضان. (2022). الاستشراف المستقبلي لاقتصاديات التعليم العالي في مصر لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. *مجلة العلوم البيئية*، 51(2)، 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 ورأس المال البشري على النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 8(83)، 143 - 177. <https://doi.org/10.36571/ajsp8310>
12. السهبي، علي سلطان. (2024). تصور مقترح لتطوير الاستثمار الجامعي كمدخل لتنوع بدائل تمويل التعليم العالي وتحقيق التنمية المستدامة في الجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (34)، 162-198. <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(6)، 1-20. 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 استدلالية. *مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم*، 2(2)، 1-16. <https://doi.org/10.56961/mejit.v2i2.402>
15. الصبيحي، وفيه عثمان. (2025). استشراف تحديات مستقبل التعليم الجامعي السعودي وخيارات الاستجابة وفقاً لمدخل السيناريوهات. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 3(26)، 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 تكرت للعلوم الإنسانية*، 31(3)، 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 مقترح 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 بنيدر، والتمامي، منيرة إبراهيم. (2024). رؤية مقترحة حول تنوع مصادر الاستثمار الجامعي في المملكة العربية السعودية لتحقيق التمويل الذاتي: التعليم الإلكتروني أنصورا. *مجلة القراءة والمعرفة*، 24(269)، 111-126. https://mrk.journals.ekb.eg/article_344122_ada9620b37e2010f7f1ed169b15700c8.pdf
19. العريفي، دلال، سيف، ريما، والمفيز، خولة. (2022). دور الحكومة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية. *مجلة الآداب 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 توجهات رؤية 2030: المتطلبات كما يراها أعضاء هيئة التدريس، *مجلة جامعة الشارقة*، 19(1)، 44 - 82. <https://doi.org/10.36394/jhss/19/1/4>

21. علي، سعيد، زردق، أحمد عبد الرحيم، أبو زيد، أحمد صبري، محمد، 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، المقحم، مي محمد، والمنصور، ريم إبراهيم. (2024). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق التنمية المستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، (29)، 1-32. <https://search.mandumah.com/Record/1442742>
23. القرني، عبد الله عالي. (2024). تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية. *مجلة الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (105)، 1095. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095>
24. مخلفي، محمد أمين، وميلود، العربي حجار. (2023). حوكمة الاستثمار في التعليم العالي كقدرة للابتكار 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.etec.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. Almwashir, 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. Alshammari, 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
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/johepal.5.3.180>
19. Cho, H. (2025). A study on university admission reforms in South Korea: Cultural and political practices. Compare: A *Journal of Comparative and 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
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/educ.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/IJOES-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
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	م
1	A1: Supervision & editing.	الأولى: الإشراف والمراجعة.	1
	A2: Methodology & data.	الثانية: المنهجية والجمع.	
	A3: Analysis & draft.	الثالثة: التحليل والمسودة.	
2	Conflict	No conflicts of interest.	2
3	Funding	Self-funded (No external grant).	3
4	Copyright Licensed under	(CC BY-NC-ND)	4
5	Review	Double-blind peer review.	5
6	Plagiarism: Verified via	(iThenticate).	6
7	Data	Available upon request.	7