Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS) • Vol 9, Issue 5 (2025) • P: 48 - 33
https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals
ISSN: 2522-3372 (Online) • ISSN: 2522-3372 (Print)

The role of self-financing in achieving financial independence and academic quality in government higher education institutions in the Sultanate of Oman: An analytical study of challenges and opportunities

Ms. Noora Ahmed Al-Busaidi*, Dr. Hafida Nia

Faculty of Legal, Economic, and Social Sciences | Mohammed V University | Morocco

Received: 08/02/2025

Revised: 17/02/2025

Accepted: 01/03/2025

Published: 30/05/2025

* Corresponding author: nooraa@squ.edu.om

Citation: Al-Busaidi, N. A. & Nia, H. (2025). The role of self-financing in achieving financial independence and academic quality in government higher education institutions in the Sultanate of Oman: An analytical study of challenges and opportunities. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 9*(5), 33 – 48. https://doi.org/10.26389/AJSRP.N100225

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• **Open Access**

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: Higher education institutions play a pivotal role in supporting the economic and social development of the Sultanate of Oman, significantly contributing to the supply of specialized human capital for the labor market. Given the increasing financial and economic challenges, it has become essential to adopt innovative strategies to ensure the sustainability of these institutions. Self-financing is one of the key solutions that can help reduce dependence on government funding, thereby enhancing higher education institutions' ability to achieve financial independence and improve the quality of their educational and research services. This study aims to explore the reality of self-financing in public higher education institutions in Oman, analyzing the opportunities and challenges these institutions face in its implementation. The study also seeks to offer strategic recommendations to enhance these institutions' capabilities in diversifying their funding sources, by exploring partnerships with the private sector, strengthening financially supported research activities, and developing academic programs aligned with market needs. Through this study, the researcher aims to make an academic contribution that deepens the understanding of self-financing as a strategic tool that enhances the sustainability of higher education institutions in the Sultanate of Oman. The study also seeks to analyze the role of self-financing in achieving a balance between financial independence and academic quality, in alignment with global trends in higher education, contributing to the active role of these institutions in achieving sustainable development. To achieve this objective, the researcher employed the descriptive-analytical method by relying on previous studies and secondary data extracted from government reports and statistics related to self-financing. Additionally, a comparative analysis of successful experiences from other countries was conducted. The study confirmed that private sector funding in this area is extremely weak, accounting for no more than 10% of total funding, and that public higher education institutions still rely heavily on government funding.

Keywords: Self-financing, Higher education, Financial sustainability, Private sector partnerships, Research activities, Academic programs, Sultanate of Oman.

دور التمويل الذاتي في تحقيق الاستقلال المالي والجودة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عمان: دراسة تحليلية للتحديات والفرص

أ. نوره بنت أحمد البوسعيدية*، الدكتورة / حفيظة النية

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية | جامعة محمد الخامس | المغرب

المستخلص: تعتبر مؤسسات التعليم العالي من الأعمدة الأساسية التي تدعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سلطنة عمان، حيث تسهم بشكل كبير في تزويد سوق العمل بالكوادر البشرية المتخصصة. ومع تزايد التحديات المالية والاقتصادية، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات مبتكرة لضمان استدامة هذه المؤسسات، ويعد التمويل الذاتي أحد الحلول التي يمكن أن تساعد في تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي، مما يعزز من قدرة مؤسسات التعليم العالي على تحقيق استقلال مالي وتحسين مستوى خدماتها التعليمية والبحثية. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التمويل الذاتي لمؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عمان، وتحليل الفرص والتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات في تطبيقه. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات استراتيجية تسهم في تعزيز قدرات هذه المؤسسات على تنويع مصادر تمويلها، من خلال استكشاف الشراكات مع القطاع الخاص، وتعزيز الأنشطة البحثية المدعومة تمويليًا، وتنمية البرامج الأكاديمية المرتبطة باحتياجات السوق. من خلال هذه الدراسة، يهدف الباحث إلى تقديم عمل أكاديمي يساهم في تعميق الفهم حول التمويل الذاتي كأداة استراتيجية تُعزز من استدامة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، كما تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور التمويل الذاتي في تحقيق التوازن بين الاستقلالية المالية والجودة الأكاديمية، بما يتماشى مع التوجهات العالمية الحديثة في قطاع التعليم العالي، ويُسهم في تفعيل دور هذه المؤسسات في تحقيق التنمية المستدامة. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الاعتماد على الدراسات السابقة والبيانات الثانوية المستخلصة من التقارير الحكومية والإحصائيات المتعلقة بالتمويل الذاتي، بالإضافة إلى التحليل المقارن لتجارب بعض الدول الأخرى الناجحة في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: التمويل الذاتي، التعليم العالي، الاستدامة المالية، الشراكات مع القطاع الخاص، الأنشطة البحثية، البرامج الأكاديمية، سلطنة عمان.

أولاً: المقدمة

يشهد العالم اليوم عجزاً كبيراً في تمويل المؤسسات الحكومية، مع تنامي الحاجة إلى إيجاد حلول واستدامة كبرى تعتمد على الموارد التقليدية، مثل الدعم الحكومي وإيرادات النفط، ويأتي مفهوم التمويل الذاتي كأحد المؤسسات الاستراتيجية التابعة للمؤسسات الحكومية في سلطنة عمان لتبدأ استقلالها المالي وتوجهها التشغيلي بشكل أكبر مما يؤدي إلى القدرة على تحقيق أهدافها المبتكرة والفعالة.

وفي ظل الرؤية المستقبلية "عمان 2040"، تولي السلطنة اهتماماً خاصاً بتطوير بنية مؤسساتها الحكومية لتصبح أكثر قدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية، مع التركيز على تنويع مصادر الدخل وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة. ويعد التمويل الذاتي وسيلة لتحقيق هذا الهدف من خلال تمكين المؤسسات من توليد إيراداتها الذاتية من خلال استثمارات مبتكرة ومشاريع مستدامة تساهم في تخفيف الضغط على الموازنة العامة للدولة.

كما تعد مؤسسات التعليم العالي ركيزة أساسية في بناء اقتصاديات المعرفة والمساهمة في التنمية المستدامة للدول. ففي الوقت الذي يشهد فيه العالم تحولات اقتصادية وتحديات مالية متزايدة، تبرز الحاجة إلى تبني استراتيجيات مبتكرة تضمن استدامة هذه المؤسسات، خاصة في ظل تزايد الاعتماد على التمويل الحكومي الذي غالبًا ما يتأثر بتقلبات الأوضاع الاقتصادية. ويعد التمويل الذاتي أحد الحلول الفعالة التي تسعى العديد من الدول إلى تعزيزها في مؤسساتها التعليمية، بهدف تقليل الاعتماد على الموازنات الحكومية وتحقيق الاستقلال المالي، مما يساهم في تحسين مستوى الخدمات التعليمية والبحثية وتوسيع نطاق الأنشطة الأكاديمية.

في سلطنة عمان، تُعد مؤسسات التعليم العالي الحكومية من الأعمدة الأساسية التي تدعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إعداد الكوادر البشرية المؤهلة التي تلبي احتياجات السوق المحلي والإقليمي. إلا أن تزايد التحديات المالية، إلى جانب محدودية الموارد الحكومية المخصصة للتعليم العالي، يتطلب استراتيجيات جديدة لضمان استدامة هذه المؤسسات. في هذا السياق، يمثل التمويل الذاتي خيارًا استراتيجيًا مهمًا، يتيح لمؤسسات التعليم العالي تنويع مصادر دخلها، وتعزيز قدرتها على توفير بيئة تعليمية وبحثية عالية الجودة.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم وواقع التمويل الذاتي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عُمان، مع التركيز على تحليل الآليات المتبعة في تطبيق هذا النظام بما يحقق التوازن بين الاستقلالية المالية والجودة الأكاديمية، كما يسعى البحث إلى وضع أسس عملية للتوسع في تطبيق هذه الاستراتيجيات في المستقبل، بما يتماشى مع التوجهات العالمية نحو تحسين تنافسية التعليم العالي وتحقيق التنمية المستدامة، وتحديد الفرص والتحديات المرتبطة به.

كما تسعى الدراسة إلى تقديم مقترحات وتوصيات تسهم في تطوير هذا النموذج من خلال استكشاف الأساليب الممكنة لتفعيل الشراكات مع القطاع الخاص، تعزيز المشاركة في الأنشطة البحثية الممولة، وتنمية البرامج الأكاديمية الموجهة نحو احتياجات السوق المحلي والدولي.

ثانيًا: مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث حول التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عُمان في تمويل أنشطتها بشكل مستدام، بالرغم من أهمية هذه المؤسسات في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أنها تواجه صعوبة في تحقيق الاستقلال المالي بسبب الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي الذي غالبًا ما يتأثر بتقلبات الوضع الاقتصادي، ومع تزايد هذه التحديات المالية، أصبحت الحاجة ملحة إلى إيجاد حلول استراتيجية تضمن استدامة هذه المؤسسات، ومن بين هذه الحلول يأتي التمويل الذاتي كمحرك رئيسي لتحقيق الاستقلال المالي وتوفير بيئة تعليمية وبحثية ذات جودة عالية، ويسعى هذا البحث إلى الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

ما الفرص والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عُمان في التمويل الذاتي؟

ثالثًا: أهداف البحث

- التعرف على مصادر التمويل لمؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عُمان.
- استكشاف واقع التمويل الذاتي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عُمان وتحليل آليات تطبيقه.
- دراسة العلاقة بين الاستقلال المالي والجودة الأكاديمية وكيفية تأثير التمويل الذاتي على الأداء الأكاديمي.
- دراسة الفرص والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تطبيق نظام التمويل الذاتي بشكل مستدام.
- مقارنة تجربة سلطنة عُمان في التمويل الذاتي مع التجارب العالمية الناجحة لاستخلاص الدروس المستفادة.
- تقديم توصيات استراتيجية لتعزيز تطبيق التمويل الذاتي، بما في ذلك الشراكات مع القطاع الخاص وتنمية الأنشطة البحثية والبرامج الأكاديمية.

رابعًا: أهمية البحث

تتجلي أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على الفرص والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الحكومية في التمويل الذاتي، حيث يعاني هذا القطاع من تحديات مالية كبيرة بسبب الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي وإيرادات النفط، كما أن البحث في التمويل الذاتي يمثل خطوة استراتيجية نحو تحقيق الاستقلال المالي لهذه المؤسسات، مما يساعد في تقليل العبء المالي على الموازنة العامة، ويسهم في تعزيز قدرتها على توفير تعليم عالي الجودة وبحث علمي متميز.

وفي هذا السياق العام، فأنه من الأهمية بمكان أن يتم استكشاف فعالية التمويل الذاتي في مؤسسات التعليم العالي، حيث يسعى هذا البحث إلى دراسة كيفية تحقيق التوازن بين الاستقلالية المالية والجودة الأكاديمية، وهو موضوع يشكل تحديًا حقيقيًا في ضوء الضغوط المالية المستمرة، بالإضافة إلى أن هذا البحث سيتم فيه تقديم تحليل معمق للآليات التي يمكن من خلالها أن تعزز مؤسسات التعليم العالي من قدرتها على توفير موارد مالية مستقلة، وبالتالي تعزيز الاستدامة المؤسسية وتحقيق أهداف التعليم العالي.

وعلى الصعيد الوطني، يرتبط البحث ارتباطًا وثيقًا مع رؤية عمان 2040، والتي تهدف إلى تطوير النظام التعليمي في سلطنة عُمان، مع التركيز على تحقيق التنوع الاقتصادي وتعزيز استدامة المؤسسات التعليمية، كما يهدف إلى تزويد صانعي السياسات والمؤسسات التعليمية بأدوات استراتيجية لتحسين مصادر تمويلها من خلال الشراكات مع القطاع الخاص، وتعزيز الأنشطة البحثية المدعومة تمويليًا، بما يتماشى مع التوجهات العالمية نحو تعزيز الاستدامة المالية في التعليم العالي.

خامسًا: مصطلحات الدراسة

تمويل التعليم العالي (Higher Education Finance): يُعرَّف تمويل التعليم العالي إجرائيًا على أنه الآليات المالية التي تعتمدها مؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عُمان لتغطية تكاليفها التشغيلية، الأكاديمية، والبحثية، ويشمل ذلك جميع مصادر التمويل المستخدمة لضمان استدامة هذه المؤسسات، ويشمل التمويل الحكومي المباشر وغير المباشر، بالإضافة إلى التمويل الذاتي الذي يتم من خلال تنمية موارد أخرى كالإيرادات من الرسوم الدراسية، الشراكات مع القطاع الخاص، الأنشطة البحثية المدعومة تمويليًا، الاستثمارات، وغيرها من الأنشطة التي تساهم في توليد إيرادات ذاتية تساعد على تقليل الاعتماد على الدعم الحكومي.

مؤسسات التعليم العالي الحكومية (Higher Education Institutions): تعرَّف مؤسسات التعليم العالي الحكومية إجرائيًا بأنها الجامعات والكليات والمعاهد التعليمية التي تُدار وتمول بشكل رئيسي من قبل الحكومة في سلطنة عُمان.

التمويل الذاتي (Self-Financing): يُعرَّف التمويل الذاتي إجرائيًا على أنه القدرة على توليد الإيرادات التي تحتاج إليها مؤسسات التعليم العالي الحكومية من مصادر داخلية، دون الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي أو المصادر الخارجية التقليدية مثل المنح والمساعدات، ويشمل التمويل الذاتي الأنشطة التي تمكن المؤسسات التعليمية من إنشاء مصادر دخل مستدامة، مثل الرسوم الدراسية، الرسوم الإدارية، الإيرادات الناتجة عن الأنشطة البحثية المدعومة، الشراكات مع القطاع الخاص، الاستثمارات المالية، وغيرها من الوسائل التي تساهم في تقليل الاعتماد على الموازنة الحكومية.

وفي إطار هذه الدراسة، يُعتبر التمويل الذاتي أداة استراتيجية تهدف إلى تعزيز الاستقلال المالي لمؤسسات التعليم العالي من خلال تنمية مصادر دخل متنوعة ومستدامة، مع الحفاظ على الجودة الأكاديمية والاستدامة المؤسسية.

سادسًا: حدود البحث

ركزت الدراسة في حدودها الموضوعية على الفرص والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عُمان في تطبيق نموذج التمويل الذاتي، وتشمل التحديات المالية، التشريعية، التنظيمية والإدارية، الأكاديمية والجودة التعليمية والبحث العلمي، بالإضافة إلى التحديات المرتبطة بالشراكات مع القطاع الخاص، التحديات البشرية (الموارد البشرية)، والتحديات المتعلقة بالطلاب، كما اقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية من 2019 إلى 2024، مع مقارنة مؤسسات التعليم العالي الحكومية العمانية مع تجارب بعض الدول المجاورة التي طبقت نماذج التمويل الذاتي بنجاح.

سابعًا: الدراسات السابقة

في السنوات الأخيرة شهدت العديد من مؤسسات التعليم العالي في دول الخليج العربي تغييرات كبيرة في استراتيجيات التمويل الخاصة بها، خاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية الصعبة الناتجة عن انخفاض أسعار النفط وتحديات الميزانية، وأن التمويل الذاتي أصبح أحد الحلول الرئيسية لتقليل الاعتماد على الدعم الحكومي، وتحقيق الاستقلالية المالية للمؤسسات التعليمية.

وقد تناولت العديد من الدراسات قضية التمويل في مؤسسات التعليم العالي منها دراسة المهدي وآخرون (2020) تستهدف الدراسة التعرف على التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان في تنويع مصادر تمويلها، وذلك من خلال تحليل آراء القيادات

الإدارية في هذه المؤسسات، وقد تناولت الدراسة التحديات المختلفة التي تؤثر على قدرة هذه المؤسسات على تحقيق التمويل الذاتي، حيث تم التركيز على التحديات التشريعية، البشرية، التكنولوجية، والمادية، كما تناولت الفروقات بين المؤسسات الحكومية والخاصة في هذه التحديات، ومدى تأثير المتغيرات مثل جنس القيادات الإدارية ونوع المؤسسة على تصوراتهم لهذه التحديات. وفي هذا السياق العام، أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في عمان تتمثل في التحديات المادية، تليها التشريعية، ثم التكنولوجية، في حين كانت التحديات البشرية الأقل تأثيرً، كما أظهرت الدراسة أن من أبرز التحديات المادية هي ضعف مساهمة القطاع الخاص في تمويل التعليم العالي، ونقص الدعم المالي من المجتمع المحلي، بالإضافة إلى انخفاض فاعلية الوحدات الاستثمارية في تحقيق التمويل الذاتي، وعدم استغلال الوقف الإسلامي بشكل كافٍ كمصدر للتمويل، وأكدت الدراسة أيضًا على قلة استثمار المؤسسات التعليمية في ممتلكاتها العقارية لتحقيق إيرادات إضافية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات أهمها تفعيل تطبيق السياسات والتشريعات لضمان استدامة التمويل وكذلك اتخاذ قرارات جديد تنظم استقلالية عمل مؤسسات التعليم العالي والعمل على استثمار مواردها الذاتية وفق ظروفها.

وقد ركزت دراسة الغامدي (2020) التي اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي على قياس درجة أهمية مبررات تنويع مصادر تمويل التعليم العالي في ضوء فلسفة "الجامعة المنتجة"، بالإضافة إلى تقييم فعالية الآليات المتبعة لتحقيق هذا التنويع، واختبار العلاقة الارتباطية بين المبررات والآليات المتبعة وفقاً لآراء القادة الأكاديميين في جامعة أم القرى. أظهرت نتائج الدراسة أن مبررات تنويع مصادر تمويل التعليم العالي في إطار فلسفة "الجامعة المنتجة" قد تم تقييمها بمستو مرتفع وباتجاه إيجابي، في حين كانت نتائج الآليات المتبعة لتنويع التمويل الجامعي متوسطة وباتجاه سلبي. كما تبين أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين المبررات والآليات المتبعة في هذا الصدد. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أهمها ضرورة تبني فلسفة "الجامعة المنتجة" من خلال تطوير استراتيجية للتمويل الذاتي تعتمد على المنتجات العلمية والبحثية التي تقدمها الجامعات، بالإضافة إلى إعادة النظر في آليات إنفاق الميزانيات المخصصة لمؤسسات التعليم العالي، بهدف تحسين هذه الآليات وابتكار حلول بديلة تدعم ترشيد الإنفاق وتحديث أساليب العمل.

وهدفت دراسة عيسان وآخرون (2021) إلى استكشاف دور مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في تنويع مصادر تمويلها، وتحليل السياسات والتشريعات التي تحكم هذا الدور. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام المسح المقطعي للإجابة على أسئلة الدراسة. وسعت الدراسة إلى مقارنة مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة من حيث مدى فعالية دورها في تنويع مصادر التمويل. كما أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان تمتلك أهدافًا واضحة لتنويع مصادر التمويل الذاتي، إلا أن هذه الأهداف غير مفعلة بشكل كافٍ. كما تبين أن التشريعات والسياسات المتعلقة بتمويل التعليم العالي لا تتيح مساءلة كافية للمؤسسات ذات الأداء الضعيف، وتفتقر إلى الحوافز الكافية للأفراد الذين يساهمون في زيادة الإيرادات للمؤسسات التي ينتمون إليها. علاوة على ذلك، تبين أن الوقف لا يعتبر داعمًا فعالًا لتمويل التعليم العالي. وفي الختام، خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز الشراكة المجتمعية، وتطوير سياسات وتشريعات لتمويل التعليم العالي الحكومي بهدف توفير فرص أكبر لتطوير موارده الذاتية.

هدفت دراسة سعادة والحضرمي (2021) على التعرف على واقع تمويل مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، وتحليل التحديات التي تعيق تحقيق التمويل الذاتي المستدام لهذه المؤسسات. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استعراض الواقع الحالي لتمويل التعليم العالي في السلطنة، ومن ثم تحليل البيانات والمعلومات باستخدام أسلوب تحليل المضمون. أظهرت نتائج الدراسة أن تمويل التعليم العالي في سلطنة عُمان يحظى باهتمام كبير من الحكومة العمانية ويعتبر من أولوياتها الأساسية في إطار استراتيجية التعليم 2040. كما بينت الدراسة أن الحكومة العمانية تلعب دورًا رئيسيًا في تمويل مؤسسات التعليم العالي، حيث تشكل نسبة التمويل الحكومي جزءًا كبيرًا من ميزانية الدولة، في حين أن دور القطاع الخاص في هذا المجال ضعيف للغاية، حيث لا يتعدى 10% من إجمالي التمويل. علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة وجود مجموعة من التحديات التي تحول دون تحقيق تمويل مستدام في مؤسسات التعليم العالي العمانية ومن أبرز هذه التحديات هي ضعف تأهيل الكوادر الوظيفية في الجامعات بما يتناسب مع التطورات الحديثة، وارتفاع نسبة الهدر المالي بسبب المركزية في التمويل، مما يؤدي إلى استنزاف الموارد المالية وعدم تحقيق مستويات الجودة المطلوبة في التعليم. كما أن النمو السكاني المتزايد في السلطنة يزيد من الضغوط على مؤسسات التعليم العالي في مسألة التمويل. وقد أوصى الباحثان بضرورة إقامة شراكات استراتيجية بين الحكومة والقطاع الخاص لدعم تمويل التعليم العالي. وشملت التوصيات ضرورة توفير القروض الميسرة والدعم المادي من الشركات والمجتمع المدني، بالإضافة إلى إيجاد طرق وأساليب محددة تساهم من خلالها كل جهة في تعزيز استدامة التمويل. كما تدعو إلى إعادة النظر في السياسات المالية والتشريعية بما يدعم استدامة ونجاح التعليم العالي في المستقبل.

أما دراسة البشر (2023) فقد هدفت إلى استكشاف واقع تمويل الجامعات الحكومية في كل من المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية، مع التركيز على أوجه التشابه والاختلاف بين آليات التمويل في كلا البلدين. كما سعت الدراسة إلى تقديم اقتراحات لتنويع مصادر التمويل في الجامعات الحكومية السعودية استنادًا إلى التجربة الأمريكية. استخدم الباحث المنهج البحثي المقارن لدراسة آليات التمويل في ثماني جامعات حكومية أمريكية، باعتبارها تمثل نماذج مرجعية للجامعات العامة في الولايات المتحدة. توصلت الدراسة إلى عدد من أوجه

التشابه والاختلاف بين أساليب التمويل في الجامعات العامة في كل من السعودية والولايات المتحدة، فكلاهما يشتركان في تلقي التمويل الحكومي لدعم تشغيل برامجها وأنشطتها المتنوعة. كما تتشابه مصادر التمويل بين الجامعات في البلدين حيث يتم تفعيل الشراكات والعقود البحثية الممولة كأحد السبل المهمة للتنمية المالية. بالإضافة إلى ذلك، شهدت الجامعات السعودية الحكومية مؤخرًا توسعًا في فرض الرسوم على البرامج الدراسية، ولا سيما تلك الخاصة بالدراسات العليا، وهذا يشابه ما تمارسه الجامعات العامة في الولايات المتحدة. كما تختلف نسب الإيرادات في كل من الجامعات في البلدين، فالجامعات السعودية الحكومية تعتمد بنسبة تصل إلى (98%) من إيراداتها على المخصصات الحكومية، بينما تعتمد الجامعات الأمريكية الحكومية على نسبة لا تتجاوز (14%) من التمويل الحكومي المباشر.

ويمكن تلخيص أهم أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

تأكيد مشكلة البحث وأهميته في ضوء التقلبات الاقتصادية التي يشدها العالم ولضمان الاستدامة المالية لهذه المؤسسات. فقد أظهرت الدراسات السابقة أهمية فهم المبررات الرئيسية التي تدفع مؤسسات التعليم العالي إلى تنويع مصادر تمويلها، حيث تبرز "فلسفة الجامعة المنتجة" كإحدى أهم المحركات لتحقيق الاستدامة المالية عبر استثمار الموارد الأكاديمية والبحثية. هذه المبررات تمثل أساسًا لفهم كيفية تحديد أولويات التمويل في المؤسسات التعليمية.

كما أكدت الدراسات على وجود تباين بين آليات التمويل المتبعة في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة، مما يسلط الضوء على التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في تنفيذ نماذج التمويل الذاتي. هذه النتائج تعكس الحاجة الماسة إلى استراتيجيات مرنة تسهم في تطوير مصادر التمويل غير التقليدية، بما يتناسب مع خصوصية كل نوع من المؤسسات. علاوة على ذلك قدمت الدراسات السابقة تحليلًا متعمقًا حول العلاقة بين المبررات والآليات المتبعة لتنويع التمويل، فالمبررات التي تدفع إلى تنويع التمويل في الجامعات تأتي بمستوٍ "مرتفع" وباتجاه "إيجابي"، إلا أن فاعلية الآليات المتبعة كانت متوسطة في أغلب الحالات، مما يشير إلى ضرورة تحسين وتطوير هذه الآليات بما يعزز من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الاستدامة المالية للجامعات، الامر الذي ساعد في توجيه البحث نحو أهمية تطوير الممارسات الحالية لمعالجة الثغرات القائمة. كما اتفقت الدراسات بضرورة الاستفادة من تجارب الدول الأخرى واتفقت على أهمية الشراكة المجتمعية والشراكة مع القطاع الخاص ومراجعة السياسات والتشريعات في هذا الأمر.

بالرغم مما قدمته الدراسات من نتائج وتوصيات مهمة إلا أنه لم تتم الإشارة إلى ضرورة وجود خطط استراتيجية لزيادة الموارد الذاتية في قطاع التعليم العالي الحكومي والتي سوف تساهم بشكل كبير في تحقيق الاستدامة المالية ورفع مستوى جودة الأداء الأكاديمي.

بينما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة بتركيزه على معالجة الظاهرة البحثية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان بسبب اعتمادها على التمويل الحكومي المباشر في تسيير أمورها. فالبحث ينفرد بدراسة وتحليل الفرص والتحديات التي تواجه هذه المؤسسات الحكومية بالتحديد في مسألة التمويل الذاتي. كما يختلف أيضا من ناحية استخدامات الأدوات فسوف تعتمد هذه الدراسات على الدراسات السابقة، وكذلك البيانات المستخلصة من التقارير والإحصائيات الحكومية حيث أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على جمع البيانات عن طريق تطبيق استبانة على عينات من القيادات الاكاديمية والإدارية في المؤسسات الحكومية والخاصة.

ثامنًا: منهجية البحث

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تهدف إلى وصف وتحليل الفرص والتحديات المرتبطة بتطبيق نموذج التمويل الذاتي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عُمان، وسيتم الاعتماد على الدراسات السابقة والبيانات الثانوية المستخلصة من التقارير الحكومية والإحصائيات المتعلقة بالتمويل الذاتي، بالإضافة إلى التحليل المقارن لتجارب بعض الدول الأخرى الناجحة في هذا المجال.

طرق جمع البيانات:

1. الدراسات السابقة: مراجعة الأدبيات والدراسات الأكاديمية ذات الصلة بهدف تحديد الفرص والتحديات التي تم تناولها في دراسات مشابهة.
2. .البيانات الحكومية: تحليل التقارير السنوية للمؤسسات الحكومية والإحصائيات الرسمية المتعلقة بالتمويل الذاتي لمؤسسات التعليم العالي.
3. المقارنة الدولية: مقارنة تجربة سلطنة عمان في التمويل الذاتي مع تجارب بعض الدول المجاورة التي طبقت نماذج ناجحة في نفس المجال.

كما يمكن أن تصادف الباحث بعض التحديات مثل:

- القيود في الوصول إلى البيانات: قد تكون هناك صعوبة في الحصول على بيانات مالية دقيقة أو تقارير داخلية تخص مؤسسات التعليم العالي.
- الاعتماد على البيانات الثانوية: يعتمد البحث على البيانات الثانوية التي قد تكون غير محدثة أو غير شاملة لبعض الجوانب.

تاسعًا: التعرف على مصادر التمويل لمؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عُمان

تعتمد مؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عمان بشكل رئيسي على التمويل الحكومي المباشر من الموازنة العامة للدولة، ويشكل هذا التمويل المصدر الأساسي لتغطية النفقات التشغيلية، بما في ذلك رواتب الموظفين الأكاديميين والإداريين، وتكاليف المرافق الجامعية، وتغطية الأنشطة الأكاديمية والإدارية المختلفة، وعلى الرغم من ذلك، يواجه هذا النوع من التمويل تحديات عديدة، أبرزها محدودية النمو في الموازنة الحكومية نتيجة للظروف الاقتصادية والتقلبات في الأسواق العالمية.

في إطار سعيها للحد من الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي، بدأت مؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عُمان في استكشاف وتطوير مصادر تمويل إضافية من بين هذه المصادر، تبرز الرسوم الدراسية كإحدى الأدوات الرئيسية التي تم اعتمادها مؤخراً، حيث تفرض بعض الجامعات الحكومية رسومًا على الطلاب في البرامج الأكاديمية ذات التكاليف العالية، لا سيما في برامج الدراسات العليا، وهو ما يُسهم في توفير إيرادات إضافية لدعم الأنشطة التعليمية والبحثية.

كما تتجه مؤسسات التعليم العالي الحكومية نحو تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص كوسيلة لتنويع مصادر التمويل. تشمل هذه الشراكات التعاون في مشاريع بحثية مشتركة، تقديم استشارات مهنية، وبرامج تدريبية موجهة للمجتمع الصناعي والتجاري. هذه الشراكات لا تقتصر فقط على زيادة الإيرادات المالية، بل أيضًا على تطوير البنية التحتية التعليمية والتوسع في البحث العلمي الممول من القطاع الخاص. علاوة على ذلك، تشهد بعض الجامعات الحكومية خطوات نحو تفعيل الأوقاف الجامعية كأداة لتمويل الأنشطة التعليمية والبحثية بشكل مستدام. إلا أن هذا المجال لا يزال في مراحل تطور مقارنة بتجارب بعض الجامعات العالمية التي اعتمدت الأوقاف بشكل أكبر كجزء من استراتيجيات التمويل طويلة الأجل.

عاشرًا: و اقع التمويل الذاتي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عمان وتحليل آليات تطبيقه

يتضح من خلال الإحصائيات المنشورة أن التعليم يتصدر إجمالي الانفاق من إجمالي الانفاق الاجتماعي حيث "حظيت القطاعات الاجتماعية بنسبة إنفاق بلغت 42% من إجمالي الإنفاق العام في الميزانية العامة للدولة 2025، حيث بلغت قيمة المخصصات المالية 5 مليارات ريال عماني، وتصدر قطاع التعليم إجمالي الإنفاق الاجتماعي بنسبة بلغت 39%، فيما حظي القطاع الصحي بنسبة 24%، وبلغت نسبة الإنفاق على الضمان والرعاية الاجتماعية 28% والإسكان 9%". (النهدي، 2025)

"وقال معالي وزير المالية إن الميزانية العامة للدولة لعام 2025م تضمنت مخصصات مالية للخدمات الاجتماعية بنحو 5 مليارات و4 ملايين ريال عماني، موزعة على قطاعات التعليم والصحة والإسكان والرعاية الاجتماعية، مرتفعة بنسبة 4.2 بالمائة عن المعتمد في عام 2024م" (صحيفة اليوم،2025) الأمر الذي يستدعي البحث عن مصادر تمويل أخرى لتخفيف الضغط على موازنة الدولة في هذا القطاع ومواكبة المتطلبات في هذا القطاع.

من خلال البحث والاطلاع على عدد من الدراسات الأكاديمية نجد أن سلطنة عُمان لا يزال التمويل الذاتي فيها لمؤسسات التعليم العالي الحكومية في مرحلة تطور وتحديث مستمر، حيث تبذل المؤسسات جهودًا كبيرة لتنويع مصادر تمويلها وتقليص الاعتماد الكامل على الدعم الحكومي، وعلى الرغم من أن التمويل الحكومي لا يزال يشكل المصدر الأساسي لتغطية النفقات التشغيلية، فإن واقع التمويل الذاتي يظل في مرحلة انتقالية تهدف إلى إيجاد حلول مبتكرة ومستدامة. وقد بدأت بعض المؤسسات في تطبيق آليات تمويلية متنوعة، إلا أن تحقيق النجاح المستدام في هذا المجال يتطلب بيئة تشريعية وتنظيمية مرنة، قادرة على التكيف مع التحديات والمتغيرات الاقتصادية المستمرة، إضافة إلى ذلك، يشكل تعزيز الشراكات مع المجتمع المحلي والقطاع الخاص خطوة أساسية لدعم استدامة هذه النماذج التمويلية، مما يساهم في ضمان استمرار تقدم هذه المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها المالية والتعليمية على المدى الطويل.

وأكدت القاسمية (2019) أن مصادر تمويل التعليم العالي الحكومي في سلطنة عمان تعتمد بشكل أساسي على التمويل الحكومي الذي يشكل حوالي 90% من إجمالي التمويل، بينما تمثل مساهمة الجهات الخاصة نسبة محدودة تبلغ 10% فقط، وهذا الوضع يضع عبئًا كبيرًا على الحكومة خصوصًا في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة والمطالب الاجتماعية المتزايدة المتعلقة بالتعليم العالي، ومن هنا تبرز الحاجة الملحة للبحث عن مصادر تمويل بديلة تضمن تلبية احتياجات التعليم العالي بشكل مستدام، مع الحفاظ على جودته وتحقيق أهدافه المستقبلية.

الحادي عشر: العلاقة بين الاستقلال المالي والجودة الأكاديمية وكيفية تأثير التمويل الذاتي على الأداء الأكاديمي

إن العلاقة بين الاستقلال المالي والجودة الأكاديمية هي علاقة ديناميكية ومترابطة، حيث يعد الاستقلال المالي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في تحسين الأداء الأكاديمي للمؤسسات التعليمية والتي توفر الموارد المالية المستدامة التي تأتي من مصادر تمويل متنوعة، بما في ذلك

التمويل الذاتي، وهي تكتسي مرونة أكبر بالنسبة للمؤسسات في تخصيص الميزانيات وفقًا لاحتياجاتها الأكاديمية والبحثية، الأمر الذي سيسهم بشكل مباشر في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي.

ومن جانب آخر، فأنه وفي إطار دراسة العلاقة بين الاستقلال المالي والجودة الأكاديمية، يمكن اعتبار التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس عنصراً حيوياً يؤثر بشكل مباشر على الأداء الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي، كما أشارت الباحثة عيسان (2019) فإن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، الذين يمثلون خبراء في مجالاتهم، يُعتبرون المصدر الأساسي لتقديم الاستشارات البحثية والمهنية للجهات المختلفة، مما يعزز من قدرة الجامعات على تنويع مصادر تمويلها. ولكنها لم تشر إلى كيفية تطبيق هذه الاستراتيجية للوصول إلى الجودة الاكاديمية المرجوة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عمان.

وفي هذا السياق، تلعب كفاءة أعضاء هيئة التدريس دوراً حاسماً في دعم استدامة تمويل التعليم العالي، حيث تساهم مهاراتهم ومعارفهم في تطوير الأبحاث التي يمكن تمويلها عبر مصادر متعددة، بالإضافة إلى رفع مستوى التعليم الأكاديمي، لذا يمكن القول إن جودة الأداء الأكاديمي مرتبطة بشكل وثيق بقدرة الجامعات على الاستثمار في تنمية أعضاء هيئة التدريس، وهو ما يؤثر بدوره في الاستقلال المالي للمؤسسات الأكاديمية، كما أن تنمية المهارات والقدرات لأعضاء هيئة التدريس تُسهم في تعزيز قدرة الجامعة على اجتذاب التمويل الذاتي، مما يسهم في تعزيز الاستقلال المالي، ويسهم في تحسين جودة التعليم الأكاديمي في الوقت ذاته.

إن التمويل الذاتي يوفر لمؤسسات التعليم العالي الأموال اللازمة لتحسين البنية التحتية، مثل تجهيز المختبرات والمرافق الأكاديمية، وهو ما يساهم بشكل مباشر في تحسين مستوى التعليم، وفي تطوير هذه الموارد يجعل من السهل على الأساتذة تقديم تعليم أكاديمي متميز ويعزز من قدرة الطلاب على التعلم، وكذلك يساهم التمويل الذاتي في تمويل مشاريع بحثية وتطوير برامج أكاديمية جديدة، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء الأكاديمي حيث يسمح التمويل الذاتي بتوسيع برامج البحث العلمي ويساهم في تقدم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في مجالاتهم، وعندما تملك المؤسسات القدرة على التمويل الذاتي، يمكنها أن تعمل باستقلالية أكبر في اتخاذ القرارات الأكاديمية، مثل تحديد المناهج الدراسية أو تطوير برامج أكاديمية جديدة وغيرها.

خلاصة القول إن العلاقة بين الاستقلال المالي والجودة الأكاديمية هي علاقة تكاملية، حيث يساهم الاستقلال المالي في تمكين المؤسسات التعليمية من تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، ومع ذلك يتطلب تحقيق الاستدامة في التمويل الذاتي التوازن بين المصادر الحكومية والخاصة، واستخدام هذه الموارد بشكل استراتيجي لضمان تحسين الأداء الأكاديمي وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

الثاني عشر: التحديات والفرص التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تطبيق نظام التمويل الذاتي بشكل مستدام

تعدّ قدرة مؤسسات التعليم العالي على تنويع مصادر تمويلها من القضايا المهمة التي تتطلب استراتيجيات دقيقة وعوامل مؤثرة تدعم تحقيق هذا الهدف، وفي هذا الإطار تناولت الباحثة (عيسان، 2019) أهم المتطلبات والعوامل التي تساهم في هذا التنويع وفقًا لما ذكرته، ويُعدّ التشريع والقوانين الداعمة أحد أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق فلسفة تنويع مصادر التمويل، إذ تُساهم التشريعات الحكومية في توفير بيئة قانونية ملزمة تدعم الأنشطة المالية المتنوعة في مؤسسات التعليم العالي، مما يسهل التنوع الناجح في هذه المصادر ويعزز فعالية الأداء المالي للمؤسسات التعليمية .

وأضافت أن من المتطلبات المهمة تبني أسلوب الإدارة اللامركزية في مؤسسات التعليم العالي، حيث يتم إسناد المسؤوليات والصلاحيات إلى الوحدات الإدارية داخل المؤسسات، مما يسهم في تعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات تمويلية مرنة وفعّالة، وأوضحت أن الإدارة تمثل الطريقة التي يتم بها تنظيم وإدارة التعليم العالي، وهو ما يرتبط ارتباطًا وثيقًا بأيديولوجية المجتمع الذي ينتمي إليه، فضلاً عن تأثير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة، ومن خلال هذا النمط الإداري يمكن تحقيق الأهداف التعليمية المرسومة بما يتوافق مع احتياجات المجتمع من التعليم العالي.

خلاصة القول، إن الدراسات السابقة اتفقت على عدد من التحديات التي تواجه التمويل الذاتي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية ويمكن تلخيص أبرز هذه التحديات على النحو التالي:

1. الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي

تعتمد مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان على التمويل الحكومي كمصدر رئيسي لتغطية نفقاتها التشغيلية والأكاديمية، وعلى الرغم من أن التمويل الحكومي يعتبر المصدر الأساسي والمستدام لهذه المؤسسات إلا أن التحديات الاقتصادية المحلية والعالمية مثل تقلبات أسعار النفط وضغوطات الميزانية الناتجة عن الالتزامات التنموية والاجتماعية، قد ساهمت في تقليص قدرة الحكومة على توفير دعم كافٍ ومستدام.

وفي ضوء هذه التحديات، أصبحت الحاجة ملحة لتبني استراتيجيات لتنويع مصادر التمويل من خلال إنشاء شراكات مع القطاع الخاص، وتعزيز الأنشطة البحثية والتجارية، وتطوير برامج أكاديمية ذات رسوم، ومن خلال هذه الإجراءات يمكن للمؤسسات التعليمية ضمان

استدامتها المالية، والحفاظ على جودة التعليم والبحث، مما يدعم الأهداف التنموية الوطنية في سلطنة عُمان على المدى الطويل.

2. ضعف الشراكات مع القطاع الخاص

تسعى التوجهات الحكومية الواضحة نحو تعزيز التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص في سلطنة عُمان، إلا أن المشاركة الفعلية من القطاع الخاص في تمويل التعليم العالي ما زالت محدودة بشكل كبير، فعلى الرغم من جهود الحكومة لتشجيع هذه الشراكات من خلال سياسات وحوافز تهدف إلى جذب الاستثمارات الخاصة في مجال التعليم، فإن الواقع يشير إلى أن هذه المشاركة لا تزال دون المستوى المطلوب، وتكمن المشكلة في غياب آليات تحفيزية فعّالة ومؤثرة تشجع القطاع الخاص على الاستثمار في التعليم العالي، إضافة إلى نقص الوعي الكافي لدى بعض الشركات بأهمية المساهمة في تمويل التعليم باعتباره استثمارًا طويل الأجل يعود بالنفع على المجتمع والاقتصاد الوطني.

كما أن غياب الشراكات الاستراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص في مختلف المجالات يعوق القدرة على استغلال الفرص المتاحة لدعم وتمويل مشاريع التعليم العالي، ففي حال تم تفعيل هذه الشراكات يمكن للقطاع الخاص المساهمة بشكل مباشر في تمويل المؤسسات التعليمية، وكذلك تقديم الدعم اللوجستي والتكنولوجي، بالإضافة إلى تنظيم برامج تدريبية وابتكار فرص توظيفية للطلاب.

لذلك، تبرز الحاجة الملحة لتطوير آليات فعّالة لإنشاء شراكات استراتيجية بين الحكومة والقطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية، بهدف تنويع مصادر التمويل في التعليم العالي وضمان استدامته المالية، ويتطلب ذلك جهدًا مشتركًا من جميع الأطراف المعنية لإيجاد حلول مبتكرة تساهم في تعزيز استدامة النظام التعليمي في سلطنة عُمان، مع ضمان استمرارية تحسين جودة التعليم الأكاديمي.

3. نقص التشريعات والقوانين الداعمة

تمثل التشريعات والقوانين أحد العوامل الحاسمة في تمكين مؤسسات التعليم العالي من تنويع مصادر تمويلها، إلا أن غياب بيئة تشريعية مرنة ومتجددة تعد واحدة من أبرز العوائق التي تحد من قدرة هذه المؤسسات على تطبيق نماذج التمويل المبتكرة، مثل التمويل عبر الشراكات أو التمويل الذاتي من خلال الأنشطة الاقتصادية، كما أن الحاجة إلى تحديث التشريعات المعنية بهذا الشأن أصبحت أكثر من ضرورية لتحقيق أهداف الاستقلال المالي. كما أن غياب التشريعات التي تشجع على دخول القطاع الخاص في تمويل التعليم، وتطوير الأنشطة الاقتصادية التجارية، يُعد عائقًا رئيسيًا أمام تحقيق الاستقلال المالي للمؤسسات التعليمية. لذلك تُعد ضرورة تحديث التشريعات وتعزيزها بما يتماشى مع التوجهات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة أمرًا حيويًا لدعم استدامة التعليم العالي وتوسيع دورها الأكاديمي والبحثي. ومن هنا، تُعد مراجعة وتحديث التشريعات بشكل يتماشى مع التوجهات الاقتصادية والاجتماعية الحديثة أمرًا بالغ الأهمية، ليس فقط لضمان استدامة التمويل، ولكن أيضًا لتوسيع الدور الأكاديمي والبحثي لمؤسسات التعليم العالي. فالتشريعات التي تشجع على بناء شراكات استراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص وتتيح لها الفرصة للاستفادة من مصادر تمويل غير حكومية تشكل خطوة أساسية نحو تعزيز الاستقلال المالي للمؤسسات التعليمية. كما ينبغي أن تدعم هذه التشريعات توسيع المشاريع التجارية التي يمكن أن تساهم في توليد الإيرادات، وتعزز الابتكار في مجالات المناهج الدراسية والأنشطة البحثية

4. المركزية في اتخاذ القرارات المالية

تبرز قضية "المركزية في اتخاذ القرارات المالية" كأحد المعوقات البارزة التي بدأت تظهر في السنوات الأخيرة، حيث لا تزال العديد من مؤسسات التعليم العالي الحكومية تعتمد على الآليات المركزية في تخصيص التمويل، مما يحد من قدرتها على إدارة مواردها المالية بمرونة وكفاءة، وهذا النظام المركزي في تخصيص الميزانيات يؤثر بشكل مباشر على قدرة الجامعات على اتخاذ قرارات مالية مستقلة تواكب احتياجاتها الفعلية وتتيح لها التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والمتطلبات الأكاديمية، الأمر الذي يقيد قدرة المؤسسات التعليمية على الاستفادة من الفرص المتاحة لتحسين مصادر التمويل وتنويعها، حيث تظل المؤسسات في حاجة إلى اعتماد سياسات تمويلية مرنة، تشمل تحفيز الابتكار وتعزيز القدرة على جذب مصادر تمويل متنوعة سواء عبر الشراكات مع القطاع الخاص أو من خلال الأنشطة البحثية والمبادرات التجارية، لذلك يعد الانتقال نحو نظام أكثر لامركزية في اتخاذ القرارات المالية أمرًا ضروريًا لتمكين مؤسسات التعليم العالي من تحقيق الاستدامة المالية وتحسين مستوى التعليم والتطوير الأكاديمي.

5. الحاجة لتطوير الكوادر البشرية

تشير العديد من الدراسات السابقة إلى أن التطوير المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس يعد من العوامل الحاسمة لتحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم العالي، فوجود كوادر أكاديمية مدربة وذات كفاءة عالية يمثل أساسًا في تمكين المؤسسات التعليمية من تقديم استشارات علمية وخدمات بحثية تسهم في توليد دخل إضافي للمؤسسة، وبالتالي يتعين على المؤسسات التعليمية إعطاء أولوية لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر، مما يسهم في تنويع مصادر التمويل ويعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق استقلال مالي مستدام، كما أن الاستثمار في الكوادر الأكاديمية يعد أحد العوامل الاستراتيجية التي تساهم في رفع قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات الاقتصادية وضمان استمرارية تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة.

6. محدودية المشاركة المجتمعية في تمويل التعليم

تعد المساهمة المجتمعية في تمويل التعليم العالي من الأسس الجوهرية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الاستقلال المالي للمؤسسات التعليمية، أن بعض الجامعات في سلطنة عمان قد أطلقت برامج للتعاون مع الشركات المحلية التي تقدم منحًا دراسية للطلاب، أو تدعم الأنشطة البحثية في مجالات معينة، كما شهدت بعض المؤسسات التعليمية مبادرات من الجمعيات الخيرية التي تهدف إلى جمع التبرعات لدعم الطلاب ذوي الدخل المحدود أو تمويل المشاريع البحثية، بالإضافة إلى ذلك تم تفعيل برامج التعاون بين الجامعات وقطاع الأعمال، مثل الشراكات بين الجامعات والشركات الكبرى التي يمكن أن تُفضي إلى تطوير أبحاث تطبيقية تمولها هذه الشركات، وتوفير فرص تدريبية للطلاب مما يساعد في تحسين مهاراتهم ويزيد من فرصهم في سوق العمل، وبالمقارنة نجد كثير من الشركات الكبرى تمول برامج أكاديمية أو حتى تمنح جوائز بحثية للمساهمة في تطوير مجال معين في الجامعات الغربية.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لهذا النوع من التمويل في العديد من الأنظمة التعليمية العالمية، تظل المشاركة المجتمعية في تمويل التعليم العالي في سلطنة عمان محدودة وبدرجة أقل من المطلوب وهذه المحدودية تعكس تحديات جمة تواجه المؤسسات التعليمية في سعيها لتحقيق الاستدامة المالية، خاصة في ظل الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي، مما يضع عبئًا إضافيًا على الحكومة في سياق الظروف الاقتصادية الراهنة، علاوة على ذلك قد يكون الوعي المجتمعي حول أهمية التعليم كاستثمار استراتيجي محدودًا في بعض شرائح المجتمع، فغالبًا ما يُنظر إلى التعليم باعتباره مسؤولية الحكومة، مع غياب الفهم الكافي حول الدور الحيوي الذي يمكن أن يلعبه المجتمع في تمويل التعليم ودعمه، ليس فقط كحق اجتماعي ولكن كأداة أساسية للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة.

7. استخدام التعليم عن بُعد وتقنيات التعلم الإلكتروني

يعد التعليم عن بُعد واستخدام تقنيات التعلم الإلكتروني من الأدوات المهمة لتوسيع الوصول إلى التعليم، لكنه يواجه تحديات كبيرة في تمويل التعليم العالي، وفي سلطنة عمان يتطلب تطبيق هذه التقنيات استثمارات ضخمة في البنية التحتية التقنية مثل منصات التعلم الإلكتروني وتدريب أعضاء هيئة التدريس، كما أن تكاليف إنتاج المحتوى الرقمي قد تشكل عبئًا إضافيًا على المؤسسات التعليمية التي تعتمد أساسًا على التمويل الحكومي.

أما فيما يتعلق بالفرص المتاحة لتعزيز التمويل الذاتي لمؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عمان فنجد أنها لا تقتصر على الحلول التقليدية ولكن تشمل استراتيجيات مبتكرة يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الأكاديمية، مما يساهم في تحقيق أهدافها التعليمية والتنموية على المدى الطويل، ويمكن تخليصها على سبيل المثال لا الحصر كالتالي:

- فتح أبواب جديدة أمام مؤسسات التعليم العالي لاستقطاب التمويل من خلال الأبحاث العلمية التطبيقية التي تركز على قضايا اجتماعية واقتصادية تهم المجتمع العماني. يمكن أن يؤدي تركيز الأبحاث على حل المشكلات المحلية إلى جذب تمويلات من القطاع الخاص، الحكومات المحلية، والمنظمات غير الحكومية التي تدعم المشاريع المجتمعية.
- تعزيز التعاون مع الشركات الخاصة والمؤسسات التجارية عبر إبرام شراكات استراتيجية لدعم وتمويل مشاريع التعليم العالي. يمكن للمؤسسات التعليمية استخدام هذه الشراكات لتحفيز القطاع الخاص على الاستثمار في البرامج الأكاديمية، الأبحاث العلمية، وبرامج التدريب المهنية. علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي هذا التعاون إلى توفير فرص توظيف للطلاب في المستقبل، مما يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق استقلال مالي.
- سن قوانين وتشريعات جديدة تُمكن مؤسسات العليم العالي الحكومي من التوسع في استغلال مواردها المختلفة بعيدا عن المركزية وإشراك المؤسسات ذات العلاقة في صياغة هذه القوانين والتشريعات بما يضمن فاعليتها في تعزيز البحث العلمي ويخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- توسيع قاعدة مصادر التمويل عبر تقديم برامج أكاديمية تخصصية وبرامج ماجستير ودورات تدريبية مدفوعة ومن الأهمية أن الأخذ بعين الاعتبار أن تكون هذه البرامج موجهة بشكل مباشر لتلبية احتياجات سوق العمل المحلي والدولي، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تقديم خدمات تعليمية متميزة ومنتجات أكاديمية مطلوبة.
- يوفر التعليم عن بُعد فرصة كبيرة لمؤسسات التعليم العالي لتوسيع نطاقها وجذب طلاب من مختلف أنحاء سلطنة عُمان وخارجها من خلال اعتماد أساليب التعليم الإلكتروني، يمكن للمؤسسات توسيع قاعدة طلابها وزيادة إيراداتها من خلال الرسوم الدراسية والدورات التدريبية المتخصصة. كما أن استثمار المؤسسات التعليمية في أدوات التكنولوجيا الحديثة يمكن أن يؤدي إلى تحسين كفاءة التعليم وزيادة تفاعل الطلاب.
- الاستفادة من السياسات الحكومية التي تهدف إلى تعزيز الاستدامة المالية والتطوير الأكاديمي، فأنه من الإمكان للمؤسسات التفاعل مع هذه السياسات والمشاركة في البرامج الحكومية المدعومة، مما يساعد على توفير تمويل إضافي ويسهم في تنفيذ استراتيجيات التعليم الوطنية، بما في ذلك خطة التعليم 2040 في رؤية عمان.

- إنشاء برامج تدريبية ودورات أكاديمية موجهة للمجتمع المحلي من خلال توفير برامج متخصصة لتطوير مهارات الشباب، أو تقديم خدمات استشارية للمؤسسات المحلية، يمكن لهذه البرامج أن تساهم في تنويع مصادر التمويل مع تحسين التواصل بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع المحلي. كما أن الابتكار المحلي في تصميم هذه البرامج يمكن أن يؤدي إلى جذب دعم إضافي من القطاعين العام والخاص.

خلاصة القول، على الرغم من التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عمان، فإن هذه التحديات تخلق أيضًا العديد من الفرص التي يمكن الاستفادة منها لتحسين التمويل الذاتي وتعزيز الاستقلال المالي. تتنوع هذه الفرص وتشمل الشراكات مع القطاع الخاص، تطوير البرامج الأكاديمية المدفوعة، وتنمية الأنشطة البحثية التي تساهم في تحقيق استدامة مالية للمؤسسات التعليمية وغيرها.

الثالث عشر: مقارنة تجربة سلطنة عمان في التمويل الذاتي مع التجارب العالمية الناجحة لاستخلاص الدروس المستفادة

إن مؤسسات التعليم العالي المرموقة في العالم تتميز بتوافر وتنوع مواردها المالية، وكلما زادت الموارد المالية للجامعة زادت قدرتها على الإيفاء بالمتطلبات المالية لتشغيل وإدارة أية جامعة بنجاح، ومن المعروف أن مستوى نفقات أية جامعة في المجال البحثي والأكاديمي يعد أحد أهم العناصر المحددة لأي تصنيف عال يمكن أن تصل إلية الجامعة.

من جانب آخر، تسعى الجامعات الحكومية أيضًا إلى الاستفادة من مراكز الخدمة المجتمعية التي يمكن أن توفر مصدر دخل إضافي، من خلال تقديم خدمات أكاديمية واستشارية للمؤسسات الحكومية والشركات الخاصة في مختلف المجالات.

عند النظر إلى القرار رقم: (2007/142) بإصدار اللائحة المالية لجامعة السلطان قابوس في الباب الثالث (النظام المحاسب)، الفصل الأول (الميزانية) بالمادة (14) والتي تنص على "تصنف الميزانية إلى أبوب وفصول وبنود: تصنف الميزانية إلى أبواب وفصول وبنود ومواد وفقا للتصنيف الذي يعتمده المجلس وفي جميع الأحوال يراعى في التصنيف ما يأتي:

أ- الموارد وتشمل:

1. الاعتماد المخصص لها في ميزانية الدولة.
2. ريع أموالها المنقولة وغير المنقولة.
3. الهبات والإعانات والتبرعات والمصالح الأخرى التي يقرر المجلس قبولها.
4. أية موارد أخرى.

وإلى المرسوم السلطاني رقم: (2024/19) بإصدار نظام جامعة السلطان قابوس في الفصل السادس: (مالية الجامعة) في المادة (21) "تكون للجامعة موازنة سنوية مستقلة يصدر بها قرار من رئيس الجامعة بعد اعتمادها من المجلس، وتكون إدارتها وإدارة موارد الجامعة وفقا للائحة المالية"

والمادة (٢٢) والتي تنص على:

تتكون الموارد المالية للجامعة من الآتي:

1. الاعتمادات المالية المخصصة للجامعة في الميزانية العامة للدولة.
2. عوائد استثمار أموال وموارد الجامعة.
3. مقابل المنتجات والخدمات التي تقدمها الجامعة.
4. الهبات والإعانات والتبرعات والأوقاف - وفقا لقانون الأوقاف - والمنح الأخرى التي يقبلها المجلس بعد موافقة مجلس الوزراء
5. أي موارد أخرى يقرها المجلس

حيث أكد النظام استقلال الجامعة إداريًا وماليًا وأكاديميًا، كما أكد على تحقيق الاستدامة المالية وإيجاد مصادر تمويلية متنوعة من خلال:

- دعم توجهات الجامعة للتحول إلى النموذج الريادي للجامعات وتحويل المعرفة إلى منتجات لتعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة عن طريق إنشاء الشركات والصناديق الاستثمارية في مجالات عمل الجامعة.
- السماح بإنشاء أوقاف للجامعة وتخصيص جزء من أراضيها لهذه الأوقاف.

ومن خلال البحث عن مصادر التمويل في الجامعات المختلفة، يتبين أن الأوقاف العلمية في الغرب من أضخم الأوقاف على مستوى العالم على خلاف ما هو معمول به في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عُمان التي تعتمد بشكل كبير على التمويل الحكومي وبشكل ضئيل على الأوقاف، وتحتل جامعة هارفرد الأمريكية المرتبة الأولى على مستوى الجامعات العالمية بواقع (50.7) مليار دولار أمريكي والذي يتكون من (14000) صندوق فردي ككيان واحد حسب التقرير المالي لعام 2023م (جامعة هارفرد، 2023).

أما الدول الأقل تطورًا فأنه نجد أن الاعتماد الأكبر على التمويل الحكومي لدعم الأنشطة التعليمية والبحثية والابتكارية.

ومن خلال البحث عن أفضل الممارسات في دول الخليج في السعي لتنويع مصادر تمويل التعليم العالي نجد أن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بدأت حراكاً كبيرا خلال الفترة الماضية لبناء نظام للجامعات؛ لدعمها في تحقيق أهدافها عن طريق الموازنة بين الدور الحكومي في إدارة الجامعات، وبين استقلاليتها وإسهامها اقتصاديا ومجتمعيا بفاعلية.

يفتح نظام الجامعات الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/27) وتاريخ 1441/3/2هـ الباب أمام الجامعات للاستثمار وإنشاء الشركات أو المساهمة فيها وإقامة برامج وقفية من المنح، مع ترك الحق لها في تقاضي مقابل مالي لتنمية إيراداتها، حيث ورد في الفصل الثالث عشر، المادة التاسعة والأربعون: تتكون إيرادات الجامعة من الآتي:

- الإعانة التي تخصصها الدولة لها وفق القواعد المنظمة لبرنامج تمويل الجامعات.
- المقابل المالي للبرامج الدراسية والدبلومات والدورات والخدمات التي تقدمها.
- التبرعات، والهبات، والمنح، والوصايا، والأوقاف.
- ريع أملاكها، واستثماراتها، وأوقافها.
- الموارد المالية الأخرى التي يقرها مجلس الأمناء، على ألا تتعارض مع أهداف نشاط الجامعة وطبيعته.

ومن هذا المنطلق سعت الجامعات نحو استثمار المعرفة استثمارًا اقتصاديًا لتعزيز التنمية المستدامة، فأنه نجد أن بعض الجامعات بالمملكة العربية السعودية لديها معاهد تقدم خدمات استشارية وتقوم بإجراء البحوث والدراسات لصالح القطاعين العام والخاص، يصل عائدها إلى (25%) من ميزانية الجامعة كما هو الحال في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن (الغامدي،2021).

كما تعد جامعة أم القرى بالمملكة من الجامعات التي اهتمت في وضع خطة تهدف إلى تنمية الموارد الذاتية، والاستثمار في مصادرها العلمية مع وضع مؤشرات أداء خلال سنوات الخطة، كما هو موضح في الخطة الاستراتيجية (تمكين) (1441هـ - 1445هـ) في بطاقة الأهداف (تنمية الموارد الذاتية للجامعة)، حيث أن المستهدف بنهاية الخطة تحقيق (25%) نسبة الدخل الذاتي من إجمالي دخل الجامعة. بالإضافة إلى تحقيق (1%) نسبة التمويل الخارجي للبحوث إلى إجمالي ميزانية البحث العلمي في بطاقة تطوير البحث العلمي وتجويد مخرجاته والتوسع في برامج الدراسات العليا.

أن من أبرز التحديات التي تواجه نظام تمويل التعليم في المملكة هو الارتفاع الكبير في نسبة الإنفاق الحكومي على التعليم، والذي يفوق المعدلات المعمول بها في العديد من الدول الأخرى، مما يضع عبئًا كبيرًا على الميزانية العامة للدولة. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة المشاركة المجتمعية في تكاليف التعليم، بالإضافة إلى تبني مفهوم "المدرسة والجامعة المنتجة"، بحيث تصبح مؤسسات التعليم العالي قادرة على تنويع مصادر دخلها وتحقيق الاكتفاء الذاتي بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030. (البابطين،2019)

خلاصة القول، من المهم وضع أهداف وخطط استراتيجية تشغيلية (قصيرة وطويلة المدى) لزيادة الموارد الذاتية وبمؤشرات قياس واضحة لزيادة الموارد المالية، وبمشاركة فاعلة وجهود مشتركة من قبل الوحدات المختلفة بالمؤسسة.

الخطة الاستراتيجية لجامعة أم القرى (تمكين) (١٤٤١-١٤٤٥) هـ | ٣٠

تمكين

بطاقة الأهداف

تنمية الموارد الذاتية للجامعة

بطاقة هدف			
رقم الهدف	اسم الهدف	المنظور	أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ المرتبطة بالهدف
هـ ١	تنمية الموارد الذاتية للجامعة	المالي	الأول: ٣. تنمية وتنويع الاقتصاد ٥. تعزيز فاعلية الحكومة
		المسار الاستراتيجي	
		م س ١) الاستثمار والتمويل المالي الذاتي والاقتصاد المعرفي	الثاني: ٣,١ تنمية مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد ٥,١ تحقيق توازن الميزانية العامة
		وصف الهدف	
		تنمية موارد الجامعة المالية والاستثمار في أصول الجامعة ومصادرها العلمية والاقتصاد المعرفي وإيجاد أوقاف للجامعة	الثالث: ٣,١,٢ تحرير الأصول المملوكة للدولة أمام القطاع الخاص ٣,١,٣ خصخصة خدمات حكومية محددة ٥,١,٢ تنويع الايرادات الحكومية – تعظيم الايرادات من الأصول المملوكة للدولة (مثل الشركات) ٥,١,٣ تنويع الإيرادات الحكومية – تعظيم الإيرادات المتحصلة من رسوم الخدمات

المبادرات الاستراتيجية	
• م ١) الاستثمار في أصول الجامعة • م ٢) الاستثمار في المصادر العلمية • م ٣) متحف أم القرى • م ٤) دار جامعة أم القرى للطباعة والنشر • م ٥) الخدمات الطبية المدفوعة	• م ٦) أوقاف الجامعة • م ٧) واحة ام القرى للاستشارات • م ٨) الاستثمار الجزيء في وادي مكة • م ٩) الاستثمار في برامج الجامعة التعليمية والتأهيلية لمرحلة البكالوريوس • م ١٠) الاستثمار في برامج الجامعة التعليمية والتأهيلية لمرحلة الدراسات العليا
برامج الرؤية (2030) ذات العلاقة	–برنامج التخصيص – برنامج التحول الوطني

مؤشرات الانجاز							
المؤشر	وصف المؤشر	خط الأساس	المستهدف				
			العام الأول	العام الثاني	العام الثالث	العام الرابع	العام الخامس
النسبة المئوية للدخل الذاتي للجامعة	النسبة المئوية للدخل الذاتي للجامعة الى اجمالي دخل الجامعة	٢٠	٢٧	٢٨	٢٩	٢٣٠	٢٣٥

شكل (1) بطاقة الأهداف (تنمية الموارد الذاتية)

الرابع عشر: النتائج

بناءً على الدراسات السابقة والبيانات والتقارير الحكومية التي تم الاعتماد عليها في البحث، يمكن تلخيص بعض النتائج التي تتعلق بموضوع التمويل الذاتي لمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان كما يلي:

1. اعتماد كبير على التمويل الحكومي: إن معظم مؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عمان تعتمد بشكل كبير على التمويل الحكومي بنسبة 90% من مواردها المالية، كما أن القطاع الخاص لا يساهم بشكل ملموس في هذا التمويل، مما يضع عبئًا كبيرًا على الحكومة في ظل الأوضاع الاقتصادية المتقلبة وهو ما اتفقت عليه دراسة (القاسمية، 2019) ودراسة (سعادة والحضرمي ،2021).
2. ضعف التنوع في مصادر التمويل: خلصت الدراسات مثل دراسة الغامدي (2020)، ودراسة المهدي وآخرون (2020) ودراسة سعادة والحضرمي (2021) إلى أن هناك حاجة ماسة لتنويع مصادر التمويل في مؤسسات التعليم العالي، سواء من خلال الشراكات مع القطاع الخاص أو التوسع في الأنشطة البحثية والتجارية، ومع ذلك أظهرت الدراسات أن هذا التنوع في التمويل لا يزال محدودًا.
3. التحديات التشريعية والإدارية: اجمعت الدراسات السابقة أن التشريعات والقوانين الحالية لا تواكب التغيرات المطلوبة لدعم التمويل الذاتي. ويُشدد على ضرورة وضع بيئة تشريعية مرنة تتيح للجامعات تنفيذ نماذج تمويلية أكثر استقلالية.
4. التعاون المجتمعي والقطاع الخاص: أظهرت دراسة سعادة والحضرمي (2021) أن التعاون مع القطاع الخاص والمشاركة المجتمعية في تمويل التعليم العالي لا يزال ضعيفًا جدًا، رغم التوجهات الحكومية لزيادة هذه الشراكات، كما أنه لا يوجد حوافز كافية للقطاع الخاص للمساهمة في تمويل الجامعات.
5. أثر التعليم الإلكتروني والابتكار في تنويع مصادر التمويل: تشير النتائج إلى أن مؤسسات التعليم العالي في عمان بدأت في استكشاف مجالات جديدة لزيادة الإيرادات مثل التعليم عن بُعد واستخدام تقنيات التعلم الإلكتروني، ولكن هذا المجال لا يزال في بداياته ويحتاج إلى استثمارات كبيرة لزيادة فعاليته، وهو ما أشارت إليه دراسة (المهدي وآخرون، 2020)
6. ضرورة تطوير مهارات هيئة التدريس: في إطار البحث عن مصادر تمويل جديدة، أكدت دراسة المهدي وآخرون (2020)، ودراسة الغامدي (2020) على أهمية تدريب أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم للقيام بدور أساسي في تقديم الاستشارات والخدمات البحثية التي من شأنها زيادة الإيرادات، بما في ذلك البحث عن فرص تمويلية جديدة.

7. الحاجة إلى استراتيجيات مرنة: نتائج البحث أشارت إلى أن استدامة التمويل الذاتي تتطلب استراتيجيات مرنة تتكيف مع التحديات الاقتصادية المحلية والعالمية، فضلاً عن ضرورة توفير آليات تحفيزية فعالة للشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات المانحة الأمر الذي كدت أكدت الباحثة ((عيسان، 2019)

هذه النتائج تبرز أهمية البحث في تعزيز التنوع في مصادر التمويل، وتحقيق الاستقلال المالي للمؤسسات التعليمية، فضلاً عن ضرورة توفير بيئة تشريعية وتحفيزية داعمة.

الخامس عشر: توصيات استراتيجية لتعزيز تطبيق التمويل الذاتي

تهدف هذه التوصيات إلى تقديم مجموعة من الإجراءات الاستراتيجية التي من شأنها تعزيز استدامة التمويل الذاتي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عمان، وفي ضوء التحديات المالية والاقتصادية التي تواجهها هذه المؤسسات، كان من الأهمية بمكان تبني نماذج تمويل مبتكرة تساهم في تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي وتعزيز استدامة التمويل الذاتي، وبناءً على تحليل الوضع الراهن، سيتم استعراض مجموعة من التوصيات التي تركز على تحسين مصادر التمويل وتطوير الأداء الأكاديمي لضمان استدامة العملية التعليمية في السلطنة، وهي على النحو الآتي:

1. رفع معدل نمو إيرادات الاستشارات البحثية عن طريق:

- زيادة معدل الخدمات الاستشارية المُقدمة سنويًا وذلك من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء أبحاث تطبيقيّة تموّل من قبل القطاع الخاص والمشاركة في تقديم الاستشارات التي تساهم في تنويع مصادر التمويل.
- تفعيل الشراكة مع القطاع العام والخاص من خلال عقد الاجتماعات مع ذوي الاختصاص سنويًا.
- تعزيز الشراكة العالمية والتعاون الدولي في البحث العلمي.
- استقطاب جهات مانحة من مصادر تمويل جديدة سنويًا.
- تسويق إمكانات وقدرات المؤسسة البحثية من خلال إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية تضم جميع الاستشاريين والباحثين.

2. رفع معدل نمو إيرادات الرسوم الدراسية عن طريق:

- زيادة عدد المقبولين سنويًا.
- تطوير واستحداث برامج سنوية تتواءم مع احتياجات سوق العمل.
- فتح باب التسجيل للقبول بنظام التفرغ الجزئي في بعض البرامج خاصة للطلبة الأجانب وزيادة عدد الطلبة سنويًا.
- فتح المجال سنويًا للطلبة الذين لم يحققوا شرط اللغة الإنجليزية بالدراسة مقابل دراسة اللغة لمدة نصف فصل أو فصل برسوم ميسرة.
- تقليل مدة البرامج عن طريق السماح بأخذ مقررات إضافية في الفصل (أو طرح مقررات في فصل الصيف).

3. رفع معدل نمو إيرادات خدمة المجتمع والتعليم المستمر عن طريق:

- زيادة عدد البرامج التدريبة خاصةً البرامج التخصصية والمهنية.
- تشجيع الأكاديميين على تقديم برامج تدريبية والبعد عن المركزية.
- التنسيق مع القطاع العام والخاص لإقامة ورش أو دورات تدريبية في مقر الجهة تسهيلًا لهم وتتناسب مع طبيعة عملهم.
- إقامة دورات في الجوانب العملية مثل التدريب على الأجهزة التحليلية وإدارة المناحل وتصميم أنظمة الري الحديثة وتنسيق الزهور وغيرها.
- تسويق خطط البرامج التدريبية للجهات الحكومية والخاصة من خلال الزيارات المكثفة.
- زيادة عدد البرامج الصيفية والنصف سنوية لطلبة المدارس بالتعاون مع الكليات وبمشاركة الطلاب، واستغلال مرافق المؤسسات المختلفة في إقامة برامج صيفية متنوعة.

4. استقطاب الهبات والتبرعات عن طريق:

- تعزيز العلاقات مع الخريجين: تعد شبكة الخريجين مصدرًا هامًا للهبات والتبرعات، ويمكن للمؤسسات تنظيم فعاليات مخصصة للخريجين، مثل الندوات السنوية أو الفعاليات الاجتماعية، التي تتيح لهم الفرصة للتواصل مع المؤسسة التعليمية والمساهمة في دعمها.
- التواصل مع الشركات المحلية والعالمية: يمكن بناء شراكات مع الشركات الكبرى حيث يمكن للشركات المساهمة في تمويل مشاريع بحثية أو دعم برامج منح دراسية أو توفير فرص عمل للخريجين.

- إنشاء صندوق التبرعات: إنشاء صندوق رسمي مخصص للتبرعات، حيث يتم تخصيصه لدعم أنشطة البحث والتعليم والمرافق الجامعية، على أن يتم الإعلان عن هذا الصندوق في مختلف وسائل الإعلام الأكاديمية والتواصل الاجتماعي، الرقمية وغير الرقمية، لتشجيع التبرعات من خلال إظهار أثر تبرعات الأفراد والشركات، وكيف أثرت هذه التبرعات على مشاريع الطلاب أو البحث العلمي يعزز من الرغبة في المشاركة.
- أن تضمن المؤسسات الشفافية في كيفية استخدام الأموال المتبرع بها من خلال نشر تقارير مالية واضحة حول كيفية توزيع التبرعات على البرامج البحثية والأنشطة الأكاديمية، يمكن أن تحفز المانحين على الاستمرار في دعم الجامعة.
- إنشاء أنظمة للتبرعات الشهرية أو السنوية التي تشجع الأفراد على المساهمة بمبالغ متواضعة ولكن بشكل مستمر لأن التبرعات الصغيرة المتكررة يمكن أن تكون أكثر استدامة من التبرعات الكبيرة لمرة واحدة.

5. إعادة تقييم السياسات والتشريعات الحكومية في دعم التعليم العالي الحكومي عن طريق:

- مراجعة السياسات والتشريعات لدعم الاستقلال المالي لمؤسسات التعليم العالي والبعد عن المركزية بحيث تكون أكثر مرونة وتمنح صلاحيات للمؤسسات لإدارة مواردها لتتماشى مع المتغيرات الاقتصادية وتعزز القدرة على جذب التمويل الخاص مع الحفاظ على جودة التعليم.

6. استثمار تكنولوجيا التعليم والابتكار في التمويل الذاتي عن طريق:

- استثمار التقنيات الحديثة في التعليم عن بُعد والتعلم الإلكتروني لزيادة الإيرادات المالية ومن خلال تقديم دورات تدريبية عبر الإنترنت وبرامج أكاديمية مدفوعة، هذا الأمر سيساعد في جذب الطلاب الدوليين والمهنيين الراغبين في تطوير مهاراتهم.

7. وضع خطط استراتيجية لزيادة الموارد المالية (قصيرة /طويلة المدى) عن طريق:

- وضع خطط استراتيجية شاملة وبمؤشرات قياس واضحة لزيادة الموارد المالية لهذه المؤسسات، تشمل مجموعة من المبادرات والمشاريع والبرامج المبتكرة التي تساهم في تعزيز الاستقلال المالي وتحقيق الاستدامة المالية.

8. تطوير مهارات الباحثين وأعضاء هيئة التدريس عن طريق:

- تتبنى المؤسسات برامج تنموية مهنية شاملة تهدف إلى تعزيز الكفاءات الأكاديمية والبحثية، مما يسهم في تحسين جودة التعليم وزيادة القدرة على تنويع مصادر التمويل.
- تعزيز التعاون مع مؤسسات تعليمية وبحثية عالمية من خلال برامج تبادل الأكاديميين، والتعاون في المشاريع البحثية المشتركة، وهو الأمر الذي يساهم في تطوير مهارات البحث لدى أعضاء هيئة التدريس والباحثين، ويعزز من سمعة الجامعة على المستوى الدولي.

9. إرساء نظام محفز لتعزيز الأداء الأكاديمي والبحثي عن طريق:

- توفير حوافز مالية ترتبط بنجاح الأبحاث المنشورة في المجلات العلمية العالمية ذات التأثير العالي.
- توفير حوافز غير مالية تُظهر تقدير المؤسسة لأداء أعضاء هيئة التدريس والباحثين، ويمكن أن تشمل هذه الحوافز منح شهادات تقدير، وتنظيم حفلات تكريم، وتعيين الباحثين في منصب قيادي أكاديمي، أو تقديم فرص للتمثيل في المؤتمرات العلمية المرموقة.
- يمكن منح أعضاء هيئة التدريس المتميزين في مجال البحث العلمي إعفاءات من بعض المهام الإدارية أو التدريسية المكثفة، مما يتيح لهم مزيدًا من الوقت للتركيز على الأنشطة البحثية، هذه الإعفاءات يمكن أن تكون على أساس سنوي أو حسب الأداء الأكاديمي، مع التركيز على زيادة إنتاج الأبحاث المبتكرة.

10. الاستثمار المباشر للأصول الثابتة والمنقولة التي تمتلكها المؤسسة عن طريق:

- تأطير (حوكمة تنويع الايرادات الذاتية).
- عمل خطة تسويقية متكاملة لمرافق وموارد المؤسسة المختلفة.
- الاستعانة ببيوت الخبرة في المجال لحصر وتحديد الأماكن القابلة للاستثمار.
- الاستثمار الجريء في الشركات الناشئة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.
- استثمار مرافق المؤسسات وفق أفضل نماذج الاستثمار والتشغيل.

تتطلب زيادة الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي استراتيجيات شاملة ومتنوعة تشمل التنويع في مصادر التمويل، وزيادة الإيرادات من خلال الأنشطة الأكاديمية والبحثية، وتوسيع التعاون مع القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى استقطاب التمويل الخارجي والهبات، من خلال تنفيذ هذه الخطط الاستراتيجية يمكن للمؤسسات التعليمية في سلطنة عمان ضمان استدامتها المالية وتعزيز قدرتها على مواكبة التطورات التربوية والتكنولوجية.

الخاتمة

استعرض هذا البحث واقع التمويل الذاتي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في سلطنة عُمان، مع التركيز على التحديات والفرص المرتبطة بهذا المجال، ومن خلال التحليل والتقييم تبين أن التعليم العالي فيها يعتمد بشكل كبير على التمويل الحكومي، وهو ما يفرض تحديات عديدة في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة والضغوط المالية المتزايدة، وفي هذا السياق، أصبح من الضروري البحث عن مصادر تمويل بديلة ومبتكرة لضمان استدامة المؤسسات التعليمية واستمرارية تحسين جودة التعليم.

كما تم تسليط الضوء على عدة تحديات أساسية تواجه المؤسسات التعليمية، مثل محدودية المشاركة المجتمعية في التمويل وضعف الشراكات مع القطاع الخاص، كما أن تطبيق استراتيجيات التمويل الذاتي لم يُترجم بعد بشكل كامل إلى ممارسات فعّالة في معظم الجامعات، وعلى الرغم من ذلك، قدم البحث عدة فرص لتعزيز التمويل الذاتي، من خلال تعزيز البحث العلمي، زيادة الشراكات مع القطاع الخاص، والاستفادة من إمكانات الأنشطة الأكاديمية المدفوع.

وفي ختام البحث، يتضح أن تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان يتطلب تضافر الجهود بين الحكومة، القطاع الخاص، والمجتمع الأكاديمي، عبر تطوير السياسات والتشريعات المناسبة، وتعزيز قدرات هيئة التدريس والباحثين، كما أن الابتكار في آليات التمويل والتعاون مع الشركاء المحليين والدوليين يمكن أن يسهم بشكل كبير في بناء نموذج تمويل مستدام يعزز من جودة التعليم العالي ويحقق تطلعات سلطنة عُمان في هذا المجال.

المراجع:

المراجع العربية:

- البشر، سعود غسان. (2023). *آليات تمويل الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء الجامعات المماثلة في الولايات المتحدة*. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، ع 28، 1-14. تاريخ الاطلاع 3 يناير 2025م.مسترجع من https://doi.org/10.33193/JEAHS.28.2023.400
- الغامدي، منال أحمد. (2021). *تنويع مصادر تمويل التعليم العالي بجامعة أم القرى في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج29، ع1، 703 - 729. تاريخ الاطلاع 3 يناير 2025م. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1127045
- القاسمية، شريفة بنت علي، واقع تنويع مصادر التمويل في السلطنة، نشرة اقرأ، منشورات جامعة السلطان قابوس، ع19، 19 سبتمبر 2019 .تاريخ الاطلاع 11 يناير 2025م.مسترجع من https://anwaar.squ.edu.om/Portals/100/DNNGalleryPro/uploads/2022/12/15/Iqra14.pdf
- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي، عيسان، صالحة عبدالله يوسف، صلاح الدين، نسرين صالح محمد، و لاشين، محمد عبدالحميد. (2020). *تحديات تنويع مصادر تمويل مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان: دراسة ميدانية*. مجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج9،ع2،65-77. تاريخ الاطلاع 13 يناير 2025م. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1063298
- النهدي، سهيل بن ناصر.*5 مليارات ريال مخصصات القطاعات الاجتماعية في ميزانية 2025*. جريدة عمان. الاثنين/ 18 / شعبان / 1446 هـ - 17 فبراير 2025 م تاريخ الاطلاع 17 فبراير 2025م.
- جامعة أم القرى. الخطة الاستراتيجية (تمكين) (1441هـ - 1445هـ) لجامعة أم القرى بالمملكة العربية: تاريخ الاطلاع 13 يناير 2025م. مسترجع من https://drive.uqu.edu.sa/_/strategy/files/Tamkeen.pdf
- جريدة اليوم، *الإيرادات المقدّرة لميزانية سلطنة عُمان لعام 2025 تتجاوز 11 مليار ريال عُماني*. الخميس 2 رجب 1446هـ 2-1-2025م. تاريخ الاطلاع 17 فبراير 2025م.مسترجع من https://www.alyooom.com/archives/67598
- سعادة، جودة أحمد، الحضرمي،أحمد بن سعيد بن ناصر،(2021)، *واقع تمويل التعليم في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان وتحدياته*، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مج 135،ع135، 23-46. تاريخ الاطلاع 10 يناير 2025م .مسترجع من https://doi.org/10.21608/saep.2021.181169
- عيسان، صالحة (2019). *عوامل مؤثرة على تنويع مصادر التمويل*. نشرة اقرأ، منشورات جامعة السلطان قابوس، ع19، 19 سبتمبر 2019. تاريخ الاطلاع 8 يناير 2025م.مسترجع من https://anwaar.squ.edu.om/Portals/100/DNNGalleryPro/uploads/2022/12/15/Iqra14.pdf
- عيسان، صالحة عبدالله يوسف، النهانية، مريم بنت بلعرب بن محمد، المعني، عبدالله بن حمد بن علي، والمهدي، ياسر فتحي الهنداوي. (2021). *دور مؤسسات التعليم العالي في تنويع مصادر تمويلها بسلطنة عمان: دراسة تحليلية*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع143، 30 - 61. تاريخ الاطلاع 5 يناير 2025م. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1202591

- مرسوم سلطاني رقم (2024/19)، *نظام جامعة السلطان قابوس*، الجريدة الرسمية، ع 1539، 31 مارس 2024م. تاريخ الاطلاع 12 يناير 2025م مسترجع من https://qanoon.om/p/2024/rd2024019/
- مرسوم سلطاني رقم (2024/19)، *إصدار اللائحة المالية لجامعة السلطان قابوس*، الجريدة الرسمية، ع 839، 15 مايو 2007م. تاريخ الاطلاع 8 يناير 2025م .مسترجع من https://qanoon.om/p/2007/squ20070142/
- نظام الجامعات، مجلس شؤون الجامعات، تاريخ الاطلاع 11 يناير 2025م. مسترجع من https://www.cua.gov.sa/regulations-and-regulations/

المراجع الأجنبية:

- AlBabtain, A. (2019). Diversifying the sources of the education financing system in the Kingdom of Saudi Arabia to keep pace with the aspirations of Vision 2030 in light of the American experience The International Journal of Specialized Education, 8 (9), pp. 55-69
- Harvad University. (2023). Finical Report. Fiscal Year 2023.Retreived from https://finance.harvard.edu/files/fad/files/fy23_harvard_financial_report.pdf