



واقع تحقيق الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة في ضوء الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت

أ. سلمى بنت مطلق الملاكي

باحثة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: salma4323@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع تحقيق الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة في ضوء الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت، واستكشاف الآليات المفترضة لدعم استدامتها.

منهج البحث: استخدمت الدراسة المنهج النوعي وثباتهما.

مجتمع البحث: تكون مجتمع الدراسة من (266) فرداً من القيادات في وزارة التعليم، وشركة تطوير القابضة، والهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، والقطاع الخاص، واللجنة الوطنية للتدريب والتعليم الأهلي، بينما بلغت العينة الأساسية الفردية (30) فرداً.

أداة البحث: تم تطبيق أداة دلفاي والمقابلات المتمعة، بعد التحقق من صدقهما

أهم نتائج البحث: أظهرت النتائج أن تُظهر النتائج أن الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت أسهمت بدرجة مرتفعة في دعم الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة، من خلال تعزيز الابتكار، وتوفير أدوات تمويل مرنة، وتهيئة بيئة تنظيمية وتقنية مساندة. ورغم ذلك، ما تزال هذه المشاريع تواجه تحديات ترتبط بضعف القدرات الإدارية والمالية، وبيطء العائد المالي مقارنة بالقطاعات الأخرى، وصعوبة توسيع مصادر الدخل. كما يتضح أن مشاريع التعليم تختلف عن باقي القطاعات من حيث حاجتها لفترات أطول لتحقيق الربحية وتطلباتها لمهارات تشغيل متخصصة، مما يجعل مسار استدامتها أكثر تعقيداً. وتبذر قوة الركائز الاستراتيجية في تكاملها مع توجهات رؤية 2030، إلا أن فجوات التطبيق تؤكد الحاجة لتطوير نماذج عمل أكثر مرونة وكفاءة لضمان استدامة أعلى للمشاريع التعليمية الناشئة.

أهم توصيات البحث: أوصت الدراسة بضرورة تطوير إطار تنظيمي موحد للمشاريع التعليمية الناشئة يُسهل إجراءات الترخيص والتشغيل ويُحفر الابتكار، وتوسيع برامج الحواجز الحكومية لدعم التمويل المبكر وما بعد الإطلاق، خصوصاً في المرحلة الانتقالية من التأسيس إلى النمو والاستدامة.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة المالية، المشاريع التعليمية الناشئة، برنامج منشآت.



The Reality of Achieving Financial Sustainability for Emerging Educational Projects in Light of the Strategic Pillars of the Monshaat Program

Salma Mutlaq Al-Malki

PhD Researcher, King Saud University, Saudi Arabia

Email: salma4323@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to analyze the reality of achieving financial sustainability for emerging educational projects in light of the strategic pillars of the Monshaat Program and to explore the proposed mechanisms to support their sustainability.

Research Methodology: The study employed a qualitative approach and ensured its validity and reliability.

Research Population: The study population consisted of 266 individuals from the leadership of the Ministry of Education, Tatweer Holding Company, the General Authority for Small and Medium Enterprises, the private sector, and the National Committee for Private Training and Education. The primary purposive sample included 30 individuals.

Research Instrument: The Delphi technique and in-depth interviews were applied after verifying their validity and reliability.

Findings: The results indicated that the strategic pillars of the Monshaat Program significantly contributed to supporting the financial sustainability of emerging educational projects by promoting innovation, providing flexible financing tools, and creating a supportive regulatory and technological environment. However, these projects still face challenges related to weak administrative and financial capacities, slow financial returns compared to other sectors, and difficulty in diversifying income sources. Educational projects differ from other sectors in requiring longer periods to achieve profitability and specialized operational skills, making their sustainability path more complex. The strength of the strategic pillars lies in their alignment with the objectives of Vision 2030, yet gaps in implementation highlight the need to develop more flexible and efficient business models to ensure higher sustainability for emerging educational projects.

Keywords: Financial Sustainability, Emerging Educational Projects, Monshaat Program.



المقدمة

تقاس التحولات الوطنية في الدول المتقدمة والنامية بنمو التنمية الاقتصادية، وما تحققه من توازن في عمليات الاستثمار لمواردها من خلال العمليات التي تقلل الاعتماد على المورد الحكومي بصفة مستمرة؛ مما يساعدها في تحقيق التنمية المستدامة.

ولقد جاءت التنمية المستدامة ضمن أهم جهود رؤية المملكة العربية السعودية 2030 منذ إطلاقها استكمالاً لإنجازاتها في هذا المجال، حيث تعمل المملكة مع الأمم المتحدة والجهات المحلية من خلال الإطار الاستراتيجي المشترك للأمم المتحدة تحت مظلة رؤية 2030 وبرامج التحول الوطني؛ لدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة لمواجهة التحديات والفرص التنموية في المملكة (منشآت، 2024).

ومن أجل تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الاقتصاد الوطني، تتجه الجهود نحو دعم المشاريع التعليمية الناشئة، والتي غالباً ما تكون صغيرة أو متوسطة الحجم، وتحلّق بعرض تقديم خدمات أو منتجات مبتكرة تسهم في تحسين العملية التعليمية. وتعتمد هذه المشاريع على الإبداع والابتكار التكنولوجي والتوجه نحو تلبية احتياجات محددة للمتعلمين أو المؤسسات التعليمية (Hameed & Yousaf, 2019). وتمثل المشاريع التعليمية الناشئة أهمية كبيرة في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، حيث تلعب دوراً محورياً في تنمية المجتمعات اقتصادياً واجتماعياً من خلال توفير فرص العمل، وتحسين مستويات الدخل، وتحسين الأوضاع التعليمية (عمران ومقداد، 2022). وتعتبر الاستدامة المالية أحد العوامل المهمة لاستمرارية ونجاح المشاريع التعليمية الناشئة، وفي هذا السياق أشار عمران ومقداد (2022) إلى أن 80% من المشاريع الناشئة تواجه الفشل بصورة مبكرة في أول عامين من إنشائها.

ويعود برنامج منشآت أحد مؤسسات المجتمع الذي قد يؤدي الاعتماد على أسسه ومرتكزاته إلى تحقيق الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة، فهو هيئة حكومية تهدف إلى تنظيم ودعم وتطوير قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وزيادة إنتاجية هذه المنشآت وتعزيز مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35% بحلول عام 2030 (منشآت، 2024).

ويستند برنامج منشآت إلى عدد من الركائز الاستراتيجية تتمثل في: (1) ركيزة الوصول للتمويل، (2) وركيزة سهولة ممارسة الأعمال، (3) وركيزة دعم الأعمال، (4) وركيزة تعزيز الطلب، وتسعى لتقييم الدعم الفني والمالي للمنشآت. (5) وركيزة تبني التقنية والابتكار، (6) وركيزة الثقافة المجتمعية والتعليم (منشآت، 2024). ووفقاً لإحصاءات برنامج منشآت لعام 2024 م، فقد استفاد من برنامج منشآت 36 نوعاً من المشاريع التعليمية الصغيرة المتمثلة في المدارس، وكانت مشاريع مدارس تعليم رياض الأطفال بمنهج وطني أعلى عدداً، حيث بلغت 379 مشروع، بينما بلغت المشاريع التعليمية المتوسطة 30 نوعاً، وكانت مشاريع مدارس التعليم الابتدائي للطلاب بمنهج وطني أعلى عدداً حيث بلغت 83 (إحصاءات برنامج منشآت، 2024).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية بعض هذه الركائز في تحقيق الاستدامة المالية في مؤسسات التعليم، فقد أشارت الجويعد (2024) إلى أن تفعيل تقييمات تحسين كفاءة الإنفاق يسهم في تحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. وأشار البجادي (2022) أن الاستثمارات التعليمية تساعد في تحقيق الاستدامة المالية من خلال تفعيل مفهوم المدرسة المنتجة. في حين أشار الحديدي وغنيم (2022) إلى أن موقع المشاريع التعليمية له دور كبير في تحقيق الاستدامة المالية.

في ضوء ما سبق، وفي ظل الحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تسعى إلى تحقيق الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة؛ تسعى الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية المتعلقة بالاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة في ضوء الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت.

مشكلة الدراسة:

تسعى وزارة التعليم وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لتحقيق الاستدامة المالية لجميع المشاريع التعليمية؛ من خلال تنويع مصادر التمويل عبر الشراكات بين القطاعين العام والخاص، مثل برامج الخصخصة (وزارة التعليم، 2021). ورغم ما تبذله وزارة التعليم من جهود حثيثة لتحسين كفاءة الإنفاق، إلا أن المتأمل في تقارير الميزانية العامة للدولة للأعوام الأخيرة يلحظ أن الإنفاق الفعلي لوزارة التعليم يزيد عن الإنفاق الحكومي المقرر لها، فعلى سبيل المثال خصص لميزانية التعليم لعام ٢٠٢٣ مبلغ ٢٠٢٣ (189) مليار ريال، وكان الإنفاق المتوفّع (202) مليار ريال، بينما بلغ الإنفاق الفعلي للوزارة (210) مليار ريال (وزارة المالية، 2023).



وفي هذا السياق، تتفق العديد من الدراسات على أن التحديات المالية تُعد من أبرز العقبات التي تواجه المشاريع التعليمية، فعلى سبيل المثال أشار الحربي (2022) إلى المعوقات التي تواجه الاستثمار المالي للمنشآت الرياضية في المرافق التعليمية، وعدم وجود لوائح منتظمة لذلك.

ويتفق ذلك مع العديد من الدراسات التي أشارت إلى أهمية تحقيق الاستدامة المالية في مؤسسات التعليم، فقد أوصت دراسة البجادي (2022) إلى ضرورة اعتبار الاستثمارات التعليمية استثمارات إنتاجية وتفعيل مفهوم المدرسة المنتجة. ودراسة محمود (2020) التي أشارت إلى مصادر لتحقيق الاستدامة المالية في التعليم الأساسي والتي تتمثل في: مصادر ترتكز على ترشيد الإنفاق التعليمي ورفع كفاءته، ومصادر ترتكز على تنمية الموارد الذاتية للمدارس، ومصادر ترتكز على المشاركة المجتمعية في تمويل التعليم الأساسي.

و فيما يتعلق بالمشاريع التعليمية الصغيرة، أشارت دراسة الحديدي وغينيم (2022) إلى أن اختيار المواقع المناسبة لإقامة المشاريع التعليمية أحد أهم أسباب نجاحها وبالتالي المحافظة على استدامتها المالية.

وفي ضوء هذه التحديات المالية، جاءت مبادرة برنامج "منشآت" تطبيقاً لرؤية المملكة 2030 لتحقيق الاستدامة المالية للمشاريع الناشئة ومنها المشاريع التعليمية، حيث يهدف برنامج "منشآت" إلى تعزيز ودعم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وتصميم برامج تمويل متنوعة تناسب احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك الفروع والضمانات الاستثمارية (منشآت، 2024).

وتأتي استفادة وزارة التعليم من هذه المبادرة في دعم وتمويل المشاريع التعليمية الناشئة، مما يسهم في تعزيز قدراتها على النمو والاستدامة المالية. كما يمكن الاستفادة من برامج التمويل المتنوعة التي يقدمها البرنامج لتطوير البنية التحتية التعليمية، وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وتوسيع نطاق الابتكار التكنولوجي في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى تخفيف الإنفاق على الوزارة؛ الأمر الذي يساعد في تحقيق الاستدامة المالية.

ولقد أجرت الباحثة دراسة استطلاعية على عينة من المستفيدين من برنامج منشآت، هدفت من خلالها الوقوف على الفجوة البحثية في تحقيق الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة في ضوء الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت، حيث بلغ عدد المستجوبين لهذه الدراسة (35) مستفيداً. ولقد جاءت هذه الدراسة الاستطلاعية في سؤال رئيسي هو: ما التحديات التي تم مواجهتها في استمرار ونجاح المشروع التعليمي وفق الاستفادة من برنامج منشآت؟

وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن أبرز التحديات تمثلت في صعوبة الحصول على تسهيلات مالية، وكثرة متطلبات حاضنات ومسرعات الأعمال، وكذلك قصور البرنامج في تسهيل الإجراءات الحكومية للمشاريع التعليمية الناشئة.

وتأسيساً على ما سبق، ظهرت الحاجة إلى الكشف عن واقع تحقيق الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة في ضوء الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت، من أجل اقتراح آليات لتحقيق الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة في ضوء الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة إسهام الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت في دعم الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة؟
2. ما أبرز جوانب القوة في تطبيق الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت على المشاريع التعليمية الناشئة؟
3. ما التحديات أو المعوقات التي تواجه تحقيق الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة رغم وجود برنامج منشآت؟
4. ما أوجه الفروق في مستوى تحقيق الاستدامة بين المشاريع التعليمية الناشئة والمشاريع الناشئة في القطاعات الأخرى؟

أهداف الدراسة:

1. تحديد درجة إسهام الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت في دعم الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة.
2. تحليل جوانب القوة في تطبيق الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت على المشاريع التعليمية الناشئة.
3. الكشف عن التحديات والمعوقات التي تواجه تحقيق الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة رغم وجود برنامج منشآت.
4. تحديد الفروق في مستوى تحقيق الاستدامة بين المشاريع التعليمية الناشئة والمشاريع الناشئة في القطاعات الأخرى.



أهمية الدراسة:

- تتبّع أهمية هذه الدراسة من ترکيزها على أحد أكثر مجالات ريادة الأعمال التعليمية احتياجاً للبحث، وهو كيفية تحقيق الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة في ظل الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت.
- فعلى المستوى النظري، تُسهم الدراسة في دعم الإطار المعرفي المتعلق بالدمج بين مبادئ الاستدامة المالية ومتطلبات تطوير المشاريع التعليمية، كما تُثري المكتبة العربية ببحثٍ حديثٍ يوضح العلاقة بين الاستدامة المالية وبين الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت، إضافة إلى إبراز الممارسات العالمية في هذا المجال.
- أما على المستوى التطبيقي، فتُعتبر أهمية الدراسة في تقديم رؤية عملية قابلة للتطبيق تساعد المشاريع التعليمية الناشئة على تعزيز استدامتها المالية عبر توظيف الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت. كما تُعِين نتائجها صناع القرار في المؤسسات التعليمية والحكومية على صياغة سياسات أكثر دعماً لهذه المشاريع، وتُسهم في تطوير برامج تدريبية وإرشادية لمديري المشاريع التعليمية، إضافة إلى دعم تحسين الإجراءات والسياسات المتعلقة بالاستدامة المالية بشكل عام.

حدود الدراسة:

- **أولاً: الحدود الموضوعية:** ترکز الدراسة على تحليل واقع الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة في المملكة العربية السعودية، واستكشاف العوامل والآليات التي تعزز تحقيقها، وذلك في إطار ثلاث ركائز استراتيجية أساسية لبرنامج منشآت هي: دعم الأعمال، وتبني التقنية والابتكار، والثقافة المجتمعية والتعليم. كما تتحصّر الدراسة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة التابعة لوزارة التعليم والمستفيدة من برنامج منشآت، وتعنى ببناء رؤية مستقبلية مقرّبة لتحقيق الاستدامة المالية لهذه المشاريع.
- **ثانياً: الحدود المكانية:** أُجري التطبيق الميداني للدراسة في مدينة الرياض على الجهات المرتبطة بمنظومة دعم المشاريع التعليمية الناشئة، وتشمل: وزارة التعليم (وكالة الاستثمار والتخصيص)، شركة تطوير القابضة، الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، اتحاد الغرف التجارية السعودية.
- **ثالثاً: الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الجانب الميداني للدراسة خلال العام الدراسي 1447هـ / 2025م.

مصطلحات الدراسة

1. الاستدامة المالية Financial Sustainability

تشير الاستدامة المالية إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار في تنفيذ سياساتها وتحسين جودة خدماتها دون التسبب في عجز مالي متزايد، وذلك بالاعتماد على ثلاثة أبعاد مترابطة: الإيرادات، والخدمات، والديون كما يوضح López & Rodríguez (2017) بأنها قدرة المؤسسة على تعبئة موارد مالية إضافية وضمان الاستمرارية على المديين القصير والطويل بما يحقق أهدافها. إجرائياً يُعرّف في هذه الدراسة بأنها قدرة المشاريع التعليمية الناشئة على تحقيق توازن مالي مستدام عبر تنويع مصادر التمويل، إدارة المخاطر، وتحسين الكفاءة التشغيلية، لضمان النمو المستقبلي.

2. المشاريع التعليمية الناشئة Educational Startups

عرف عيسى وسعد (2017) المشاريع التعليمية بأنها مجموعة من الأنشطة المنظمة ضمن إطار زمني ومتعدد تهدف إلى تطوير المنظومة التعليمية والمساهمة في التنمية. ويرى Ngoma (2022) أنها مشاريع تعتمد على نماذج مبتكرة تدمج التكنولوجيا وتلبّي احتياجات المتعلمين، وتُسهم في تعزيز جودة التعليم واستدامته. إجرائياً يُعرّف بأنها المشاريع التي لا تزال في مراحلها الأولى في قطاع التعليم، سواء كانت مراكز أو منصات أو برامج تدريبية، وتحتاج إلى استراتيجيات مالية مبتكرة لتحقيق استدامتها.



3. الركائز الاستراتيجية Strategic Pillars

يعرف (2019) Amollo الركائز الاستراتيجية بأنها عناصر الدعم الأساسية التي تساعد في تحقيق القيم الوطنية والتنمية.

ويضيف (2020) Soewarno et al. أن الركائز الاستراتيجية هي العوامل الحاسمة التي يقوم عليها نجاح صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

أما برنامج منشآت (2024) فقد حدد ست ركائز رئيسية، من بينها: دعم الأعمال، تبني التقنية والابتكار، الثقافة المجتمعية والتعليم، وهي الركائز التي ترتكز عليها هذه الدراسة. إجرائياً: يقصد بها المجالات الرئيسية التي تستند إليها الخطط والسياسات، والتي تُستخدم لتوسيع القرارات وتصنيص الموارد لتحقيق الأهداف طويلة المدى.

4. برنامج منشآت Monsha'at Program

وفق منشآت (2024)، فإن البرنامج هو هيئة حكومية لمنشآت الصغيرة والمتوسطة، تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، وتهدف إلى تنظيم ودعم وتطوير القطاع وزيادة مساهمته في الناتج المحلي إلى 35% بحلول 2030. إجرائياً: يمثل الإطار الذي يُستخدم في الدراسة لفهم أثر الركائز الاستراتيجية على تحقيق الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة.

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد تم اعتماد المنهج المختلط (Mixed Methods Approach) بوصفه المنهج الأنسب لمعالجة أسئلة الدراسة المختلفة. ويُعرف المنهج المختلط بحسب كريسويل (Creswell, 2014) بأنه: النهج الذي يجمع بين المنهجين الكمي والنوعي ودمج بيانات كل منهما في دراسة واحدة، بهدف تحقيق فهم أعمق وشامل للمشكلة البحثية.

مجتمع وعينة الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج المختلط بوصفه الإطار الأنسب لفهم أبعاد مشكلة البحث من خلال الجمع بين البيانات الكمية والنوعية وتحليلها بصورة متكاملة. وتكون مجتمع الدراسة من (266) فرداً يمثلون الجهات الرئيسة ذات العلاقة بالاستثمار في التعليم داخل المملكة العربية السعودية، وشمل: القيادات في وكالة الاستثمار والتخصص بوزارة التعليم (6)، والقيادات المعنية بالمشاريع التعليمية في شركة تطوير القابضة (10)، وأعضاء اللجنة التنفيذية في الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" (7)، وممثلي المشاريع التعليمية في القطاع الخاص المستفيد من خدمات منشآت (230)، وأعضاء اللجنة الوطنية للتدريب والتعليم الأهلي باتحاد الغرف السعودية (13). ويعكس هذا التنويع المؤسسي شمولية المجتمع وملاءمته لغطية أبعاد الاستثمار التعليمي من منظور حكومي وتنفيذي وخاص.

أما عينة الدراسة فقد توزعت على ثلات جولات من أسلوب دلفي إضافة إلى عينة المقابلات، وجميعها اختيرت بطريقة قصدية لتمثيل الخبراء والممارسين ذوي الصلة المباشرة بالمشاريع التعليمية. ففي الجولة الأولى من دلفي شارك (48) خبيراً، شكل ممثلاً للمشاريع التعليمية في القطاع الخاص النسبة الأكبر منهم (41.6%)، تلتهم القيادات في شركة تطوير القابضة وأعضاء اللجنة الوطنية للتدريب والتعليم الأهلي (20.8% لكل منها)، ثم أعضاء اللجنة التنفيذية في منشآت (16.8%). واتسعت العينة بتنوع مجالات المشاريع التعليمية، حيث مثلت مراكز ذوي الإعاقات نسبة الأعلى (29.16%)، إضافة إلى مجالات فنية وتقنية ومدارس وروضات خاصة. كما أظهرت العينة تقاربًا في سنوات الخبرة، إذ تراوحت بين 1-5 سنوات (52.1%) و6-10 سنوات (47.9%). وفي الجولة الثانية من دلفي شارك (39) خبيراً من العينة الأصلية؛ وحافظت العينة على نمط التوزيع السابق، إذ مثل القطاع الخاص 38.46%، وتساوت نسب قيادات تطوير القابضة وأعضاء اللجنة الوطنية للتدريب والتعليم الأهلي (23.07%)، بينما بلغت نسبة ممثلي منشآت 15.38%. كما جاءت مراكز ذوي الإعاقات في المرتبة الأولى (25.64%)، مع تمثيل متوازن لباقي المجالات التعليمية. واستمر التقارب في سنوات الخبرة بين 1-5 سنوات (51.28%) و6-10 سنوات (48.72%).



أما الجولة الثالثة من دلفاي فشارك فيها (30) خبيراً، مثل القطاع الخاص أكبر نسبة (33.33٪)، تلتها القيادات في تطوير القابضة وأعضاء اللجنة الوطنية للتدريب والتعليم الأهلي (26.66٪ لكل منهما)، ثم أعضاء منشآت (13.33٪). وجاء تمثيل مراكز ذوي الإعاقة الأعلى (30٪)، مع توزيع نسبي متقارب لبقية المجالات. وأظهرت العينة استمراً في نمط الخبرة، حيث بلغت نسبة المشاريع التي تعمل منذ 5-10 سنوات (56.66٪)، ومن 6-10 سنوات (43.34٪).

و فيما يتعلق بـ عينة المقابلات، فقد شارك (13) فرداً اختيروا قصدياً لتمثيل القيادات والخبراء من الجهات الرئيسية. وتركزت أعلى نسبة في ممثلي المشاريع التعليمية في القطاع الخاص (30.76٪)، بينما توزعت النسب الباقية بالتساوي (23.07٪) بين قيادات وزارة التعليم، وممثلي منشآت، وأعضاء اللجنة الوطنية للتدريب والتعليم الأهلي. وأسهم هذا التنوع في توفير بيانات نوعية معمقة تدعم نتائج دلفاي وتنطوي تفسيرها.

وبذلك جاء تصميم مجتمع الدراسة وعيناتها متكاملاً ومتوازناً من حيث الخلفيات المؤسسية، ومجالات المشاريع، وسنوات الخبرة، بما يعزز صدق النتائج وشمولها ويتبع رؤية واسعة حول واقع الاستثمار التعليمي وأبعاده في المملكة العربية السعودية.

أدوات البحث:

اعتمدت الدراسة على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات الكمية والنوعية، بهدف الإجابة عن السؤالين المتعلقين بواقع الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة، والآليات المقترحة لتعزيزها في ضوء الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت.

أولاً: المقابلة شبه المقتنة (Semi-Structured Interview)

استخدمت المقابلة للحصول على بيانات نوعية معمقة تخدم الإجابة عن السؤال الأول المتعلق بواقع تحقق الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة. وقد تم إعداد مجموعة من الأسئلة المحددة مسبقاً، تُرك فيها للمشاركين حرية التعبير لتقدير رؤية تفصيلية حول دور الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت في دعم الاستدامة، وأبرز جوانب القوة والتحديات، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، إضافة إلى أثر التمويل والشراكات.

وشملت عينة المقابلات قيادات من وزارة التعليم، وأعضاء من هيئة منشآت، وممثلي مشاريع تعليمية ناشئة، وأعضاء من اللجنة الوطنية للتعليم والتدريب الأهلي، بهدف الحصول على تصورات مباشرة ومفيرة للواقع. ولضمان صدق وثبات أداة المقابلة اتبعت عدة إجراءات نوعية، تضمنت تحقق المصداقية عبر ربط الأسئلة بالإطار النظري ومحاور الركائز الاستراتيجية، والانتقالية من خلال توثيق خصائص المشاركين والبيئة المؤسسي لهم، والاعتمادية عبر تسجيل خطوات إعداد الأداة وتحليل البيانات، والقابلية للتأكد بالرجوع المترافق للبيانات الأصلية أثناء التفسير. كما جرى التحقق من الاتفاق بين المقيمين باستخدام معادلة هولستي، وجاءت قيمة الثبات العامة مرتفعة (0.807)، مما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة.

ثانياً: أسلوب دلفاي (Delphi Method)

استخدمت الدراسة أسلوب دلفاي كأداة كمية للإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بالآليات المقترحة لتعزيز الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة. ومر تنفيذ دلفاي بثلاث جولات:

- **الجولة الأولى** كانت نوعية، تضمنت أسئلة مفتوحة جمعت استجاباتها وضفت تحليل المحتوى لاستخراج البنود الأكثر تكراراً.
- **الجولة الثانية** كانت كمية، واعتمدنا على بنود مغلقة صيغت بالاستناد إلى نتائج الجولة الأولى، وجرى تحليلها لقياس درجة اتفاق الخبراء حول الآليات المقترحة.
- **الجولة الثالثة** كانت كمية، وأظهرت نتائج دلفاي أن الآليات الأكثر بروزاً جاءت ضمن محاور رئيسية، أهمها: التحول الرقمي عبر تطوير المنصات التعليمية والتقنيات الذكية، ورفع كفاءة الإدارة المالية والتشغيلية، وتتوسيع مصادر الدخل عبر منتجات تعليمية رقمية، وتوظيف التسويق الرقمي لجذب المستفيدين، والاستثمار في تحليل البيانات لدعم القرار، إضافة إلى بناء شراكات تمويلية واستثمارية مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص. وقد شكلت هذه المحاور إطاراً متكاملاً للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، حيث عبرت عن توافق خبراء الميدان حول أهم السبل العملية الممكنة لتعزيز الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة.

نتائج الدراسة

تم تحليل استجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة ، والتي تتعلق بواقع الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة، والآليات المقترحة لتعزيزها في ضوء الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت، وقد تم الاعتماد على برنامج MAXQDA في عملية التحليل، وبعد تحليل استجابات أفراد العينة اتضح ما يلي:



نتيجة السؤال الأول ومناقشتها وتحليلها:
ينص السؤال الأول على: ما درجة إسهام الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت في دعم الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة؟

أظهرت نتائج المقابلات اتفاقاً واسعاً بين أفراد العينة على أن الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت -المتمثلة في دعم الأعمال، وتبني التقنية والابتكار، والثقافة المجتمعية والتعليم - تسهم بدرجة مرتفعة في تعزيز الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة في المملكة. وقد ابنتقت عن هذه الآراء عدة محاور رئيسة توضح ملامح هذا التأثير.

1. فعالية ركيزة دعم الأعمال في تحقيق الاستدامة المالية:

أجمع العديد من المشاركين على أن ركيزة دعم الأعمال تُعد الأساس في تمكين المشاريع التعليمية الناشئة من تجاوز تحديات التأسيس وتحقيق استقرار مالي تدريجي. فقد أشار المهندس محمد بن عبد الرحمن المحيميد إلى أن: "هذه الركيزة "ساهمت في إيجاد بيئة احتضان وتمكين لريادة الأعمال التعليمية عبر حاضنات ومسارات تقدم الاستشارات التمويلية والتشغيلية"، إضافة إلى توفير "برامج تمويلية متخصصة... مكنت عدداً من المشاريع التعليمية الناشئة من تجاوز مرحلة التأسيس والوصول إلى الاستقرار المالي".

كما أكد المهندس فهد بن مشعان الصليع أن "دعم الأعمال يتيح للمشاريع التعليمية الناشئة التعلم من خبرات تشغيلية واستشارات في تخطيط الإيرادات، مما يقال الفشل المالي"، مشيراً إلى دور الشركاء والمنح في توفير رأس مال تأسيسي. وأبرز المهندس عبد الرحمن بن سعد السبيهين إسهام هذه الركيزة في "تمكين المشاريع التعليمية من بناء نماذج مالية قوية قائمة على التخطيط الاستراتيجي والحكومة".

وفي السياق ذاته، أوضح أ/ سعد الرشود أن ركيزة دعم الأعمال "توفر بيئة تمكينية تتيح الوصول إلى التمويل والخدمات الاستشارية والتدريب الإداري مما يخفف الأعباء التشغيلية عن الشركات الناشئة في مراحلها الأولى". كما أشار أ/ خالد أبو قاسم إلى أن هذه البرامج "تركت على مرحلة التأسيس دون مرحلة النمو والاستدامة طويلة الأمد"، مما يكشف الحاجة إلى تطويرها لاحقاً لتعطية دورة حياة المشروع.

وطرق أ/ منصور بن إبراهيم المطوع إلى جانب تكميلي مهم، موضحاً أن تطوير البيئة التنظيمية الذي تعمل عليه منشآت أسهم في "تحفيظ الأعباء المالية والتشغيلية، ويعمل المشاريع فرصة أكبر للتركيز على النمو وتحقيق الإيرادات". ورأى د/ خالد بن عبد الله المطوفي أن هذا الدعم "يساعد في تخطي المراحل الحرجة... ويوفر للمستثمر التعليمي الأدوات لتجاوز التحديات التشغيلية والمالية الأولية".

ويتوافق ذلك مع ما ذكرته الأدبيات من أن برامج الاحضان ترفع فرصبقاء المشاريع الناشئة بنسبة تتجاوز 60% مقارنة بنظيراتها خارج الاحضان (OECD, 2023).

2. دور ركيزة تبني التقنية والابتكار في تعزيز النمو وخفض التكاليف:

اتفق المشاركون على أن ركيزة تبني التقنية والابتكار تعد من أقوى محرّكات الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة، إذ أسهمت في تطوير حلول تعليمية رقمية قابلة للتوزع وخفض التكاليف التشغيلية. فقد ذكر المهندس المحيميد أن دعم التقنية "دفع المشاريع التعليمية لاعتماد حلول رقمية تقلل التكاليف التشغيلية وتفتح مصادر دخل جديدة"، بينما أكد المهندس الصليع أن "استخدام المنصات التعليمية الذكية يدعم قدرة المشاريع على التوسيع الجغرافي دون تكاليف بنية تحتية مرتفعة".

وأضاف الصليع أن الابتكار في المحتوى والتكنولوجيا " يؤدي إلى خلق مصادر إيراد إضافية مثل الاشتراكات أو ترخيص المحتوى"، مشيراً إلى أن "تبني الابتكار والبحث والتطوير يخلق منتجات تعليمية قابلة للتصدير، ما يفتح سوقاً دولية لتحصيل الإيرادات". وهو ما يتوافق مع رأي المهندس السبيهين الذي أكد أن "تبني التقنية والابتكار يمكن المشاريع من خفض التكاليف التشغيلية عبر الأتمتة والتحول الرقمي للخدمات التعليمية".

كما اعتبرت د. منيرة جمجمو أن منشآت "أحدثت نقلة نوعية في تمكين المشاريع التعليمية من خلال تبني نموذج يربط الابتكار بالاستدامة المالية"، مشيرة إلى أن هذه الركيزة "ساعدت بشكل كبير في تمويل التحول الرقمي وبناء منصات تعليمية مستدامة تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتحليل التعليمي". أما أ/ خالد أبو قاسم فرأى أن تبني التقنية يمثل "العمود الفقري لاستدامة التعليم الرقمي في المملكة"، لكنه أشار إلى "وجود فجوة في تحويل هذه التقنيات إلى ميزة مالية تنافسية".

ويشير ذلك إلى ما تتفق عليه الأدبيات من أن دمج التكنولوجيا في التعليم يسهم في توسيع نطاق الخدمات التعليمية وخفض تكلفة الوحدة التعليمية (UNESCO, 2022).

**3. تعزيز الثقافة المجتمعية والتعليم كعامل تمكيني للاستدامة:**

برز دور ركيزة الثقافة المجتمعية والتعليم في تعزيز الوعي بأهمية التعليم الرقمي وريادة الأعمال التعليمية، مما يسهم في تكوين سوق أكثر تقبلاً لهذه المشاريع. فقد ذكر المهندس المحيميد أن منشآت "دعت ثقافة رياادة الأعمال التعليمية من خلال حملات توعوية ومبادرات تشجع المعلمين والمستثمرين على دخول المجال". وأفاد المهندس السبيهين أن هذه الركيزة "تسهم في بناء وعي عام بأهمية الاستثمار في التعليم كمجال ريادي قابل للنمو المالي المستدام"، مؤكداً أن نشر ثقافة رياادة الأعمال يؤدي إلى "ظهور نماذج تمويلية مبتكرة قائمة على الشراكات والرعاية".

ويرى أ/ سعد الرشود أن هذه الركيزة "أسهمت في خلق وعي متزايد حول أهمية التعليم الرقمي وريادة الأعمال التعليمية، مما يساعد على بناء سوق أكثر تقبلاً واستدامة". ووفقاً لـ أ/ خالد أبو قاسم، فإن المجتمع "ما زال في طور التحول نحو النظر إلى التعليم كصناعة قائمة بذاتها"، مما يستدعي استمرار الجهود لتعزيز هذا التحول. وأشار م. صالح بن عبد الله الصالح إلى أن "ركيزة التوعية والتوجيه تلعب دوراً محورياً في استدامة المشاريع التعليمية... من خلال المبادرات التوعوية والبرامج الإرشادية".

ويأتي ذلك متسبقاً مع الدراسات التي تشير إلى أن رفع الوعي المجتمعي بريادة الأعمال التعليمية يزيد من معدلات دخول السوق واستدامة المشاريع (Kshetri, 2020).

4. الشراكات الاستراتيجية مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص:

أشار عدد من المشاركين إلى أن الشراكات الاستراتيجية التي تقودها منشآت مع وزارات التعليم والموارد البشرية والجهات الخاصة تمثل عامل دعم مهم للاستدامة. فقد أوضح المهندس المحيميد أن هذه الشراكات "مكنت من مواءمة الدعم المالي مع الاحتياجات التعليمية الحقيقة".

كما ذكر أ/ سعد بن صالح القرني أن شراكات منشآت "أسهمت بشكل مباشر في فتح فرص الاستثمار وشراكات عززت من استدامتنا"، مؤكداً أن "تطوير الأسواق وربط المنشآت بسلسل الإمداد دعمتنا في الوصول إلى عملاء جدد ومصادر دخل إضافية". وأشار م. عبد الرحمن بن ناصر الهاجري إلى أهمية التكامل مع الوزارة، مبيناً أن "كلما زادت التكاملية... زادت درجة الاستدامة بشكل ملحوظ".

وهذا ما يؤكد ما ورد في الأدبيات من أن الاستثمار في التعليم يُعد من أكثر المجالات استقراراً نظراً لطبيعته المرتبطة بالنمو البشري (World Bank, 2023). وأن المشاريع الناشئة التي تعتمد على نموذج أعمال واضح وشراكات استراتيجية تتمنى بفرص أعلى لضمان التمويل والاستمرار (Blank & Dorf, 2020).

5. تحديات وفرص التحسين:

على الرغم من الإشادة الواسعة بإسهامات البرنامج، فإن بعض المشاركين أشاروا إلى الحاجة لمزيد من التطوير. فقد ذكر المهندس المحيميد أن "المرحلة القادمة تتطلب مأسسة أعمق وتكامل تشغيلي مع القطاعات التعليمية والاستثمارية". كما دعا أ/ سعد القرني إلى "توسيع نطاق الركيزة التمويلية لتشمل حلول تمويل مرنة تراعي طبيعة المشاريع التعليمية". وأشار أبو قاسم إلى أن "الدعم يحتاج إلى آليات متقدمة لربط الدعم المالي والرقمي والتشريعي ضمن إطار متكامل" لتعزيز النمو المستدام.

أظهرت نتائج المقابلات اتفاقاً واسعاً بين المشاركين على أن الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت تؤدي دوراً محورياً في دعم الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة في المملكة العربية السعودية. وقد بيّنت إجابات العينة أن هذه الركائز - وخاصة دعم الأعمال، وتبني التقنية والإبتكار، والثقافة المجتمعية والتعليم - تسهم بدرجة مرتفعة في بناء منظومة تكمينية شاملة تعزز قدرة المشاريع التعليمية على تجاوز تحديات التأسيس والنمو، وإيجاد مصادر دخل مستدامة.

كما كشفت الآراء عن بروز عناصر أخرى داعمة للاستدامة، من أهمها: الشراكات الاستراتيجية مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص، والتي مكنت المشاريع من فرص توسيع وتمويل أوسع. وعلى الرغم من الإشادة الواسعة بجهود منشآت، إلا أن بعض المشاركين أشاروا إلى وجود فرص للتحسين، مثل ضرورة تعزيز حلول التمويل المرن، وتطوير البرامج بما يغطي دورة حياة المشروع كاملة، وليس فقط مرحلة التأسيس.

وتدلّ هذه النتائج على أن الإسهام المترفع لركائز منشآت لا يقتصر على التمويل المباشر فحسب، بل يمتد ليشمل التمكين الإداري والتشغيلي، والتحول الرقمي، وتطوير بيئة تنظيمية محفزة، إضافة إلى بناء وعي مجتمعي يخلق ثقافة داعمة لريادة الأعمال التعليمية، ويزيد من تقبل السوق للابتكارات التعليمية.



نتيجة السؤال الثاني ومناقشتها وتحليلها:
ينص السؤال الثاني على: ما أبرز جوانب القوة في تطبيق الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت على المشاريع التعليمية الناشئة؟

أظهرت نتائج المقابلات أن تطبيق الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت على المشاريع التعليمية الناشئة يشكل عاملًا أساسياً في تعزيز استدامتها المالية وضمان نموها. وقد اتفق أفراد العينة على عدة جوانب قوة انعكست على جودة التشغيل ونماذج الأعمال والقدرة على التوسيع، ويمكن عرضها ضمن المحاور الآتية:

1. تكامل الركائز الثلاث في بناء منظومة داعمة:

أجمع المشاركون على أن تكامل ركائز منشآت الثلاث — دعم الأعمال، التقنية والابتكار، والثقافة المجتمعية والتعليم — أسمى في توفير منظومة متكاملة قادرة على مراقبة المشاريع التعليمية في مختلف مراحل نموها. وقد أشار المهندس محمد بن عبد الرحمن المحيميد إلى أن: "تكامل الركائز الثلاث (دعم الأعمال، التقنية، الثقافة المجتمعية) يمنح المشاريع التعليمية منظومة متكاملة للنمو".

ووصفت الدكتورة منيرة جمجمة الركائز بأنها شاملة ومتراقبة، مؤكدة: "قوة تطبيق الركائز تكمن في شمولها وتكاملها؛ فهي لا تقتصر على الدعم المالي بل تمتد لتغطي الجوانب التقنية والمجتمعية والابتكاري". وأكد أ. سعد القرني كذلك أهمية هذا التكامل بقوله: "من أبرز جوانب القوة هو التكامل بين الأطر الاستراتيجية والاحتياجات الميدانية للمشاريع التعليمية".

وتمثل مواءمة هذا التكامل مع رؤية المملكة 2030 قوة إضافية؛ إذ أشار د. خالد المطري إلى أن: "ركائز منشآت تربط الدعم بالالتزام بالمعايير الوطنية بما يضمن مواعيدها مع رؤية 2030". ويتسم ذلك مع ما توصلت إليه دراسة Ngoma (2022) التي أكدت أهمية تطوير إدارة المدارس لاستراتيجيات متكاملة تشمل التخطيط والتنظيم والدعم في تعزيز الاستدامة المالية. كما أشارت دراسة الزهراني (2024) إلى أن جودة الممارسات الداخلية والإدارية ترفع من فرص استدامة المؤسسات التعليمية، وهو ما يتوافق مع ما ورد في نتائج هذه الدراسة حول أثر برامج منشآت في تطوير الحكومة والإدارة.

2. التمكين المالي وتنوع وسائل الدعم:

تُعد المرونة المالية من أبرز عناصر القوة التي برزت في النتائج، حيث وفرت منشآت برامج تمويل متنوعة، فضلاً عن الدعم الاستشاري واللوجستي. فقد أوضح المهندس عبد الرحمن بن سعد السبيهين أن: "ركيزة دعم الأعمال تمثل العمود الفقري لتحقيق الاستدامة المالية... وتنوع مصادر الدعم بين القروض، والاستثمار الجريء، والدعم اللوجستي". كما أضاف أن وجود شبكة شراكات قوية يعزز فرص التمويل.

وأشار م. عبد الرحمن الهاجري إلى أن: "أبرز الجوانب هو توفير أدوات تمويل متخصصة وميسرة تُسهم فيسد فجوة القروض البنكية التقليدية". وأكد المهندس المحيميد أن برامج الاحتضان والتمويل المخصصة لقطاع التعليم: "تسهم في خفض نسب التعثر". وقد أشار المشاركون إلى أن هذه المرونة تلائم طبيعة المشاريع التعليمية التي تحتاج غالباً إلى أمد أطول لتحقيق العائد.

وتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أكدته دراسة العنزي (2023) التي شددت على دور تنويع مصادر الدخل في دعم الاستدامة المالية. كما دعمت دراسة al Jaafar et al (2024) هذه النتيجة حين بينت أن تنويع الإيرادات يؤثر إيجاباً في تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات الماليزية. وتنسجم هذه النتائج أيضاً مع ما جاء في دراسة Oboire (2023) التي أشارت إلى أثر المنح والاحتياطيات الداخلية على الاستدامة المالية للمؤسسات التعليمية.

3. تبني التقنية والابتكار كرافعة للنمو والاستدامة

اتفق أفراد العينة على أن ركيزة تبني التقنية والابتكار تمثل أبرز جوانب القوة في منشآت، بالنظر إلى قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية عبر نماذج تشغيل رقمية مرنة. فقد أكد المهندس فهد بن مشعان الصليع أن: "تبني التقنية والابتكار يمثل أبرز قوة في الركائز الثلاث، خصوصاً في رقمنة التعليم".

كما أضاف أن إدخال الذكاء الاصطناعي يساعد في خفض التكاليف وزيادة الكفاءة. وفي السياق ذاته، أوضح أ. خالد أبو قاسم أن: "الابتكار التقني انعكس على مشاريع مثل القورو عبر تطوير نماذج تعليمية رقمية قائمة على الذكاء الاصطناعي لخصيص التجارب التعليمية".

وبيّن أ. سعد القرني أن هذه الركيزة: "منحت المشاريع التعليمية فرصة لتبني تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي وتحليل البيانات التعليمية... مما جعل المحتوى أكثر تفاعلاً وتكيفاً مع احتياجات المتعلمين".

كما تربط د. منيرة جمجمة بين التقنية والاستثمار بقولها: "تبني التقنية هو العمود الفقري لنجاح الشركات التعليمية الرقمية، وقد فتح آفاقاً جديدة للنمو وجذب المستثمرين".



وتؤكد تلك النتائج الدور المحوري للابتكار والتقنية في تعزيز الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة الجبيح (2024) التي أبرزت أثر التحول الرقمي وأهمية العمليات التعليمية والإدارية على تحقيق كفاءة الإنفاق وتعزيز الاستدامة. كما تدعم دراسة محمد (2023) هذه النتيجة عندما ثبتت أن الابتكار في المجال التسويقي أدى إلى زيادة الإيرادات من المنشآت التعليمية.

4. تطوير القدرات البشرية وتعزيز كفاءة الإدار

أسهمت الركائز في بناء كفاءات بشرية مؤهلة وقدرة على إدارة المشاريع التعليمية بكفاءة. فقد ركزت منشآت على التدريب والاستشارات المتخصصة. وأشار المهندس السبيهين إلى أن: "برامج منشآت ترفع من كفاءة رواد الأعمال في التخطيط المالي والإداري".

بينما أكدت د. منيرة جمجم أن: "الركيزة دعم الأعمال قدمت نقلة نوعية في بنية الحكومة للمشاريع التعليمية من خلال أدوات تمويلية واستشارية مبنية على أفضل الممارسات".

وأوضح م. صالح الصالح أن: "التركيز على بناء القدرات البشرية من خلال برامج الإرشاد والتدريب يسهم في رفع كفاءة رواد الأعمال... مما يعكس مباشرة على جودة الخدمات التعليمية". كما بين أ. سعد القرني أن الدعم ساعد على بناء نماذج مالية أكثر استدامة، وتحسين كفاءة الكوادر الإدارية.

وتنسق نتائج الدراسة مع ما توصل إليه Shemwelekwa & Kahangwa (2021) من أهمية التخطيط المالي وبناء القدرات في تعزيز الاستدامة المالية في التعليم الثانوي. كما دعمت دراسة الشمري (2023) هذا التوجه بإثبات دور التخطيط المالي والقيادة المدربة في تحقيق الاستدامة.

5. دعم الثقافة المجتمعية وبناء بنية ريادية محفزة

يرز الدور المجتمعي في دعم انتشار التعليم الرقمي وريادة الأعمال التعليمية. وأكد المهندس المحيميد أن: "نشر ثقافة الابتكار في التعليم يسهم في تطوير حلول تعليمية تتناسب مع احتياجات السوق المحلي". فيما أشار أ. خالد أبو قاسم إلى أن: "الثقافة المجتمعية والتعليمية من نقاط القوة الجوهرية في بناء الثقة تجاه التعليم الإلكتروني".

كما أوضح أ. سعد القرني أن: "هذه الركيزة خلقت بيئة مشجعة لتعاون المدارس والمعلمين والطلاب مع المنصات التعليمية الناشئة... مما زاد من قاعدة المستخدمين وأوجد طلباً حقيقياً في السوق". وأكدت د. جمجم أن: "هذه الركيزة ساعدت على تعزيز القبول المجتمعي للتعليم الإلكتروني والتعلم الذاتي، مما رفع الطلب على المنصات التعليمية الرقمية".

وتنسجم تلك النتائج مع دراسة يغور وسفر (2022) التي أبرزت أهمية الشراكة المجتمعية في دعم الاستدامة المالية. حيث تؤكد نتائج العينة أن تعزيز الثقافة المجتمعية والقبول الاجتماعي للتعليم الرقمي يسهم في تقليل مخاطر المشاريع ويزيد من فرص انتشارها.

6. مواعمة الركائز مع رؤية المملكة 2030

أشار عدد من المشاركي إلى أن أحد أهم مميزات الركائز الاستراتيجية هو انسجامها مع مستهدفات رؤية 2030. فقد قال المهندس المحيميد: "مواعمة الركائز مع أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد قائم على المعرفة". وأضاف د. خالد المطرفي أن هذه المواعمة تضمن: "أن المشاريع التعليمية المدعومة تساهم مباشرة في تطوير جودة التعليم والمحتوى الرقمي... مما يضمن استدامتها على المدى الطويل".

وتنتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الرويلي (2022) التي بينت اتساق المشاريع التعليمية مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، مما يعزز كفاءة الإنفاق ويسهم توجيه الموارد نحو مشاريع ذات أثر وطني مستدام.

يُظهر تحليل استجابات العينة أن الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت تمثل إطاراً متكاملاً قادراً على دعم المشاريع التعليمية الناشئة في مراحلها المختلفة؛ بدءاً من التأسيس مروراً بنمذجة الأعمال وصولاً إلى التوسيع والاستدامة. وقد عكست النتائج أن هذا التكامل ساهم في توفير بيئة أعمال مرنة، ممكّنة تقنياً، وداعمة مجتمعاً، بما ينسجم مع الاتجاهات العالمية في توجيه المشاريع التعليمية نحو التحول الرقمي وتنويع مصادر التمويل واستثمار رأس المال البشري.

وتبرز أهمية هذه الركائز في كونها لا تقدم دعماً مالياً فقط، بل تدعم جوانب تشغيلية وإدارية وتقنية، مما يعزز قدرة المشاريع على مواجهة تحديات السوق وضمان الاستمرارية. كما تمثل مواعمة هذه الركائز مع مستهدفات رؤية 2030 عاملًا مضاعفًا يسهم في تثبيت أثرها وتوجيهها لدعم التعليم كقطاع اقتصادي واعد.

وعليه، يمكن القول إن تطبيق الركائز الاستراتيجية بمنشآت قد أوجد منظومة داعمة مالياً وتقنياً وعرفياً، ساهمت في توجيه المشاريع التعليمية نحو نماذج عمل مبتكرة وأكثر استدامة.

**نتيجة السؤال الثالث ومناقشتها وتحليلها:**

ينص السؤال الثالث على: ما التحديات أو المعوقات التي تواجه تحقيق الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة رغم وجود برنامج منشأ؟

أظهرت استجابات عينة الدراسة تنوّعاً واضحاً في طبيعة التحديات التي تعيق تحقيق الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة في المملكة، ورغم الإشادة بدور برنامج منشأ في تمكين رواد الأعمال، إلا أن المشاركين أجمعوا على وجود فجوات رئيسية لا تزال تحدّ من قدرة تلك المشاريع على النمو والاستدامة.

1. ضعف القرارات الإدارية والمالية:

أشار عدد من أفراد العينة إلى أن ضعف الوعي المالي والإداري لدى بعض مؤسسي المشاريع التعليمية يمثل أحد أبرز التحديات، إذ يؤثّر على قدرة هذه المشاريع في إدارة الموارد المالية بكفاءة، ووضع نماذج أعمال واضحة تحقق عوائد مستدامة. فقد أكد المهندس محمد المحييّد أن "ضعف الوعي المالي والإداري لدى بعض المؤسسين، وقلة الخبرات في إدارة المشاريع التعليمية من منظور استثماري، تعد من أبرز المعوقات".

وقد تكرر هذا الطرح لدى المهندس سليمان الطريف الذي أوضح أن "المشاريع غالباً ما تبدأ بفكرة تعليمية جيدة، لكن دون دراسة جدوى مالية متكاملة أو رؤية واضحة لتحقيق الربحية". كما اتفق م. صالح الصالح على ذلك حين ذكر أن كثيراً من رواد التعليم "يركزون على المحتوى التربوي ويفغّلون أهمية بناء نموذج عمل تجاري فعال".

ويمتد هذا التحدي ليشمل نقص الكفاءات القيادية القادرة على موازنة الجوانب التعليمية والمالية معاً، حيث أشار د. خالد المطرفي إلى "ندرة الكفاءات الإدارية التي تدمج بين الخبرة التعليمية والاستثمارية" مما يحد من القدرة على تطوير نماذج أعمال مستدامة.

ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه أدبيات البحث بأن نقص تدريب الموارد البشرية الإدارية والمقاومة للتغيير يشكّلان معوقاً أساسياً أمام تحقيق الاستدامة في المؤسسات التعليمية (عبد الحافظ وحسين، 2019). كما تؤكد دراسات سابقة أهمية التخطيط المالي وإدارة الموارد، مثل دراسة الشمربي (2023) التي شددت على أن التخطيط المالي الفعال يعدّ أداة رئيسية لاستدامة المؤسسات التعليمية. هذا الارتباط بين نتائج الدراسة والجانب النظري يشير إلى أهمية رفع الوعي بإدارة الأعمال، وبناء القرارات في الجوانب المالية والقيادية ضمن منظومة التعليم الناشئ.

2. محدودية التمويل وضعف تنويع مصادره:

كشف المشاركون عن صعوبات كبيرة في الحصول على التمويل المناسب للمشاريع التعليمية الناشئة، نظراً لكون قطاع التعليم يُنظر إليه كقطاع بطيء العائد مقارنة بالقطاعات التقنية والتجارية. وقد أوضح المهندس عبد الرحمن السبيهين أن "قلة المستثمرين المهتمين بقطاع التعليم وضعف الحوافز الاستثمارية تجعل الوصول للتمويل البنكي تحدياً حقيقياً".

وأكّد الأستاذ سعد الرشود أن محدودية التمويل ناتجة من "أن التعليم ما يزال يُنظر إليه كقطاع بطيء العائد، مما يقلّل رغبة المستثمرين في ضخ رؤوس الأموال". وشدد الأستاذ منصور المطوع على "صعوبة الوصول إلى تمويل مخصص للمشاريع التعليمية" التي تتطلب وقتاً أطول لإثبات جدواها، فيما أشار م. عبد الله المسيحي إلى "ارتفاع التكالفة الرأسمالية الأولى للأصول العقارية" باعتبارها تحدياً هيكلياً كبيراً يعوق دخول المستثمرين الجدد لهذا القطاع. كما عبر م. عبد الرحمن الهاجري عن تحديات مرتبطة بـ "موسمية الدخل التعليمي مقارنة بآليات سداد التمويل غير المرنة"، مما يخلق ضغوطاً مالية مستمرة على المشاريع.

ويرتبط ذلك بما ورد في الأدبيات من أن الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي في التعليم يمثل تحدياً جوهرياً، وأن البحث عن بدائل تمويل أخرى يعد ضرورة لتعزيز الاستدامة (السيف وأخرون، 2024). كما تنسق هذه النتيجة مع ما كشفته دراسات في سيّاق خارجية، مثل دراسة أوبيير (2023) التي أوضحت أن الاعتماد على الاقتراض الخارجي يؤثّر سلباً على الاستدامة، وأهمية المنح والاحتياطات الداخلية. كما أكدت دراسات محلية (مثل: العنزي، 2023) أهمية تنويع الإيرادات عبر الأوقاف والشركات، وهو ما ينسجم مع ما أظهرته نتائج الدراسة الحالية من حاجة ملحة لمصادر تمويل متعددة تتجاوز التمويل البنكي التقليدي.

3. التحديات التنظيمية والبيروقراطية:

أفاد المشاركون بوجود معوقات تنظيمية تعرقل سرعة تأسيس المشاريع التعليمية الناشئة وتحقيق استدامتها، كالبطء في إصدار التراخيص ومتطلبات الامتثال للسياسات التعليمية. وقد أوضح المهندس محمد المحييّد أن "بطء الإجراءات التنظيمية والبيروقراطية للحصول على التراخيص الازمة يشكّل عائقاً كبيراً".



كما أضاف الأستاذ سعد الرشود أن "القيود التنظيمية والإجرائية تطيل دورة إطلاق المنتجات التعليمية الرقمية"، بينما أكد م. عبد الرحمن الهاجري أن بطء التنسيق بين الجهات الحكومية يؤدي إلى "تأخير بدء التشغيل وخسائر مالية مباشرة تهدد الاستدامة".

وتنسجم تلك النتيجة مع ما ورد في أبيات البحث حول جمود الهياكل التنظيمية وضعف القوانين الحكومية بما يعيق الشفافية وسرعة اتخاذ القرار (عبد الحافظ وحسين، 2019). كما تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الجبيud (2024) التي كشفت عن تحديات تتعلق بغياب الأنظمة الحديثة والمتقدمة لتبني الإنفاق، مما يؤخر عمليات التفعيل ويوسع الفجوة بين الجهات الحكومية والمستفيدين. هذا يؤكد على أهمية تطوير السياسات التنظيمية والإجرائية لتهيئة بيئة أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات المشاريع الناشئة.

4. تحديات السوق وضعف البيانات:

من أبرز التحديات التي تواجه المشاريع التعليمية الناشئة محدودية البيانات الدقيقة حول حجم السوق التعليمي وشراحت المستفيدين، وهو ما يحد من قدرة المشاريع على التخطيط الفعال. فقد أشار المهندس محمد المحييد إلى "قلة البيانات الدقيقة حول احتياجات السوق التعليمي".

وذكرت الدكتورة منيرة جمجموم أن "نقص البيانات والإحصاءات الدقيقة المتعلقة بالسوق يعيق التخطيط الاستراتيجي والمالي"، مؤكدة حاجة المشاريع التعليمية إلى معلومات سوقية أعمق لتحقيق الاستدامة. كما بربت تحديات تتعلق بصعوبة الوصول إلى الأسواق المستهدفة، إذ أوضح الأستاذ سعد القرني أن "المنافسة العالمية، خاصة من المشاريع الأكبر تمويلاً، تحد من قدرة المشاريع الناشئة على التوسيع والوصول للمستفيدين".

وهذا يتضمن مع ما ورد في أبيات البحث حول غياب الآليات الإدارية الواضحة لتنسيق المشاركة المجتمعية، وضعف الشفافية، الأمر الذي يقلل من كفاءة التخطيط المالي ويحد من قدرة المؤسسات على جذب التمويل. كما تدعم دراسة شيموبيليكوا وكاهانغوا (2021) أهمية التخطيط المالي الاستراتيجي القائم على بيانات دقيقة لتحقيق الاستدامة في التعليم الثانوي، وبالتالي يمكن القول إن نقص البيانات في القطاع التعليمي السعودي يمثل تحدياً حقيقياً يتطلب حلولاً مبتكرة لتطوير قواعد بيانات متكاملة.

5. عدم مواهمة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل:

رأى بعض المشاركين أن ضعف الربط بين مخرجات التعليم وسوق العمل يؤثر سلباً في نجاح الحلول التعليمية المستهدفة، إذ شدد المهندس محمد المحييد على أن "ضعف الربط بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل يقلل من جاذبية المشاريع التعليمية الناشئة".

وتفق هذه النتائج مع ما ورد في الأبيات حول أهمية التوسيع النوعي في التعليم بما يتوافق مع متطلبات التنمية الاقتصادية والمهنية، وإلا ستزداد فجوة الهدر التعليمي وزيادة الإنفاق دون تحقيق عوائد ملموسة (العنيبي، 1425هـ). كما تعزز هذه النتيجة التوجهات الحديثة نحو الاستثمار في التعليم الذي يعزز المهارات والجاهزية الوظيفية.

6. تحديات التحول الرقمي وضعف البنية التكنولوجية

أجمع عدد من أفراد العينة على أن محدودية تبني التقنية في المشاريع الناشئة، وارتفاع تكاليف بناء المنصات الرقمية وصيانتها، يعيقان قدرة المشاريع على تحقيق استدامة مالية. فقد أكد المهندس فهد الصليع أن "ضعف تبني الحلول التقنية ومحدودية البنية التحتية الرقمية في بعض المناطق يمثلان تحدياً حقيقياً".

كما أشار إلى "قلة الكفاءات التقنية المتخصصة وضعف ثقافة الاستثمار في التقنيات التعليمية". ويتفق معه الأستاذ خالد أبو قاسم الذي أشار إلى تحديات "ضعف البنية الرقمية وتفاوت الكفاءات البشرية في إدارة المحتوى التعليمي". أما الدكتورة منيرة جمجموم فعدت "التحول الرقمي المتتسارع عبئاً مالياً بسبب المتطلبات المستمرة لتحديث التقنيات والبنية التحتية الرقمية".

ويتوافق ذلك مع ما أوردته أبيات البحث من أن قلة دعم الشركات المتخصصة وضعف البنية الرقمية في المؤسسات التعليمية يمثلان عائقاً أمام الاستدامة (وزارة التعليم، 2019). كما كشفت دراسة الجبيud (2024) تحديات في تفعيل التحول الرقمي رغم الجهود المبذولة، مما يؤكد أن التحول الرقمي يتطلب استثمارات مستمرة وكفاءات متخصصة لضمان الفاعلية والاستدامة.

7. التحديات الثقافية وضعف الوعي بقيمة التعليم كقطاع اقتصادي

برز أيضاً تحدي يتعلق بثقافة المجتمع والمستثمرين تجاه التعليم، حيث ذكرت الدكتورة منيرة جمجموم أن "ضعف وعي المجتمع والمستثمرين بقيمة التعليم كاستثمار اقتصادي مستدام يشكل عائقاً مهماً". وعلق الأستاذ خالد أبو قاسم على جانب ثقافي آخر، إذ ذكر أن "بعض أولياء الأمور لا يزالون غير مستعدين لدفع مقابل خدمات تعليمية رقمية رغم جودتها".



ويعزز هذا الطرح ما ورد في الأبيات حول ضعف المشاركة المجتمعية وغياب استراتيجيات واضحة لدعم الاستدامة داخل المدارس (عبد الحافظ وحسين، 2019). وفي ضوء تجربة الجامعات السعودية، أظهرت دراسة يغور وسفر (2022) محدودية تطبيق الشراكات المجتمعية، مما يحد من قدرة المؤسسات التعليمية على تعزيز مواردها المالية. وبالتالي فإن تعزيز الثقافة المجتمعية تجاه التعليم كقطاع اقتصادي قابل للنمو يمثل أحد التحديات المحورية لتحقيق الاستدامة.

8. ضعف التكامل بين الجهات الداعمة:

أكَد بعض المشاركون ضعف التكامل بين الجهات الداعمة والمستفيدة داخل المنظومة التعليمية، حيث أشار المهندس المحيي إلى "ضعف التكامل بين الجهات الداعمة والمستفيدة"، كما أكَد الأستاذ سعد القرني أن "غياب الشراكات الفاعلة بين القطاعين العام والخاص يقلل من فرص المشاريع في التوسيع". وفي السياق ذاته، شدد الأستاذ خالد أبو قاسم على أهمية "توحيد الجهود بين منشآت والجهات التعليمية والمستثمرين لتأسيس معايير مشتركة للاستدامة المالية".

وهو ما يتوافق مع ما ورد في أبيات البحث حول غياب آلية لإدارة المشاركة المجتمعية وتنسيق الجهود بين الجهات الحكومية وغير الربحية. وتبيَّن من الدراسات السابقة أن اعتماد نماذج الشراكة بين القطاعات يسهم في تعزيز الاستدامة المالية، كما أوضحت دراسة زين وأخرون (2024) حول دور آليات التمويل الاجتماعي في دعم التعليم.

أظهرت النتائج السابقة أن المشاريع التعليمية الناشئة في المملكة العربية السعودية تواجه مجموعة من التحديات البنية والتنظيمية والمالية، التي تعيق قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية، رغم ما يوفره برنامج منشآت من دعم وتمكن لريادة الأعمال. وتعكس هذه النتائج تداخلاً بين عناصر داخلية متعلقة بطبيعة تلك المشاريع، وأخرى خارجية ترتبط بالسوق والبيئة التنظيمية والمؤسسية.

نتيجة السؤال الرابع ومناقشتها وتحليلها:

ينص السؤال الرابع على: ما أوجه الفروق في مستوى تحقيق الاستدامة بين المشاريع التعليمية الناشئة والمشاريع الناشئة في القطاعات الأخرى؟

تنقق الغالبية العظمى من أفراد العينة على وجود فروق جوهرية بين المشاريع التعليمية الناشئة وغيرها من المشاريع في القطاعات الأخرى، سواء من حيث طبيعة النمو، دورة الإيرادات، البيئة التنظيمية، أو نماذج العمل. ويرىون أن القطاع التعليمي يتسم بطابع اجتماعي وتنموي أكثر منه تجاريًّا، مما يجعل تحقيق الاستدامة المالية فيه أكثر بطنًا وتعقيدًا.

1. الخصوصية الاجتماعية والتنظيمية للقطاع التعليمي

أكَد المهندس محمد بن عبد الرحمن المحيي (الرئيس التنفيذي لشركة تطوير للخدمات التعليمية) أن المشاريع التعليمية تختلف عن غيرها لارتباطها الوثيق بالأهداف التنموية للدولة، مشيرًا إلى أن التعليم "يسعى إلى إحداث أثر معرفي وتنموي طويل المدى"، ما يجعل الربحية فيها تدريجية. كما أوضح أن دورة حياة هذه المشاريع أطول نتيجة الحاجة إلى الاعتمادات الرسمية وضمانات الجودة وتوفير كوادر مؤهلة.

وفي السياق ذاته، بين المهندس عبد الرحمن بن سعد السبيهين (الرئيس التنفيذي لقطاع الأعمال) أن القطاع يخضع لـ"مواقفات وتشريعات متعددة الجهات" مما يحد من المرونة وسرعة التطوير مقارنة بالقطاعات الأخرى.

كما دعمت الدكتورة منيرة جمجم (المدير التنفيذي لمنصة أعناب) هذا الطرح، مؤكدة أن المشاريع التعليمية تخضع لـ"قيود تنظيمية وأخلاقية صارمة"، بما في ذلك محدودية التسويق وارتباط المنتجات بالقيم والمعايير الأكاديمية.

وهذا ينطاطع مع نتائج دراسة شيموليكياؤا وكاهانغوا (2021) التي أبرزت أهمية التخطيط المالي والاستراتيجي الوطني كعامل رئيس في تحقيق الاستدامة، وخاصة في المستويات المدرسية التي تتأثر مباشرة بسياسات واللوائح. كما تؤكد دراسة زين وأخرين (2024) أهمية الأدوات التمويلية الاجتماعية (كالزكاة والوقف) في دعم الاستدامة التعليمية، باعتبارها قنوات تمويل منسجمة مع البعد الاجتماعي المرتبط بطبيعة القطاع.

2. طول دورة العائد المالي وصعوبة التسويق

أجمع العديد من أفراد العينة على أن دورة الإيرادات في التعليم أطول من غيرها. حيث أوضح أ. سعد الرشود (المدير التنفيذي لمنصة مساق) أن المشاريع التعليمية "تواجه تحديًّا في تحقيق الاستدامة المالية بسبب طول دورة الإيراد"، نظرًا لارتباطها بالمواسم الدراسية أو العقود السنوية، مما يؤخر تحقيق تدفقات مالية مستقرة.



كما أكد م. سليمان بن عبد الرحمن الطريف (نائب المحافظ للتخطيط والتطوير) أن طبيعة المنتج التعليمي تتطلب بناء الثقة وتطوير مستمر للمحتوى، مما يؤدي إلى "إطاء دورة رأس المال مقارنة بمشاريع التقنية أو التجارة الإلكترونية". وأشار م. عبد الرحمن بن ناصر الهاجري (وكيل وزارة التعليم للاستثمار) إلى أن هذا البطء في العائد يجعل القطاع التعليمي "أقل جاذبية لرأس المال الجريء"، مقارنة بالمشاريع التجارية الأسرع نمواً.

وتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة أوبير (2023) التي أوضحت أن الاعتماد على التمويل طويل الأجل (كالمنح والاحتياطيات الداخلية) له تأثير إيجابي على الاستدامة المالية مقارنة بالاعتماد على القروض، وذلك بسبب الطبيعة البطيئة للعائد في التعليم. كما يتقاطع ذلك مع دراسة الجعيدي (2024) التي أشارت إلى أن تحسين كفاءة الإنفاق في المشروعات التعليمية يمثل تحدياً حقيقياً، وأن التحول الرقمي والأتمتة قد يدعمان تحقيق عوائد أفضل وأكثر استدامة.

3. ارتفاع التكاليف التشغيلية والرأسمالية:

عدّ عدد من المشاركين أن التعليم قطاع مرتفع التكلفة، خاصة عند إنشاء مدارس أو مراكز تعليمية تتطلب بنية تحتية كبيرة. حيث بين م. عبد الله بن صالح المسبحي (مدير إدارة الاستثمار واقتصاديات التعليم) أن أحد أبرز الفروق هو "ارتباط المشروع التعليمي بالأصول العقارية الثابتة كشرط أساسي للترخيص والتشغيل"، مما يرفع التكاليف الرأسمالية مقارنة بقطاعات رقية منخفضة التكلفة. كما أشار المهندس فهد بن مشعان الصالح (الرئيس التنفيذي لشركة تينكتو) إلى أن التعليم يحتاج إلى "استثمار مستمر في المحتوى والتقنية والبنية التحتية الرقمية"، خاصة مع التحول نحو التعليم الإلكتروني.

وهذه النتيجة تتوافق مع ما أشار إليه الرويلي (2022) في دراسته حول المشاريع التعليمية في ضوء رؤية 2030، حيث بين أن تطوير البنية التحتية يتطلب استثمارات كبيرة، رغم التوجه نحو تحسين كفاءة الإنفاق. ويعزز ذلك ما ذكرته دراسة التويجري (2020) حول أهمية الأوقاف ومصادر التمويل المستدامة لدعم التعليم العالي في ظل التكاليف المترقبة.

4. صعوبة قياس الأثر وتحقيق القيمة:

اتفق المشاركون على أن قياس الاستدامة في التعليم لا يقتصر على المؤشرات المالية، بل يتضمن الأثر الاجتماعي والمعرفي، ما يزيد من تعقيد تقييم النجاح. حيث وضح أ. خالد أبو قاسم (المدير التنفيذي لمنصة القورو) أن "قياس النجاح لا يخترق في الإيرادات فحسب، بل في جودة المخرجات التعليمية وأثرها المجتمعي"، مما يجعل الاستدامة المالية أكثر تداخلاً وتعقيداً.

كما أشار أ. سعد القرني (مدير مشروع منصة تعليم إلكتروني لطلاب المدارس) إلى أن "العائد غير المادي في التعليم - مثل تحسين المهارات - لا يُقاس مالياً بسهولة"، وهو ما يضعف القدرة على تقييم الاستدامة مقارنة بالقطاعات الأخرى.

ويتسق هذا مع دراسة بودغورسكا وزدونيك (2024) التي بينت أن المشاريع التعليمية ذات الطابع الابتكاري تُسهم في أهداف التنمية المستدامة، إلا أن قياس عائدتها غالباً ما يكون نوعياً وغير مباشر. كما تدعم دراسة السباعي (2023) هذا التوجه من خلال إبراز أثر البيئة التعليمية الحديثة على التحصيل الدراسي رغم صعوبة قياس هذا الأثر مالياً.

5. بطيء التوسيع وصعوبة جذب الاستثمار

ذكر عدد من أفراد العينة أن المشاريع التعليمية تواجه تحديات في التوسيع الجغرافي أو الرقمي بسرعة، بسبب المتطلبات التنظيمية والتشغيلية. وأوضح د. خالد بن عبد الله المطري (مدير إدارة علاقات المستثمرين) أن "التوسيع في القطاع التعليمي صعب بطبيعته؛ فكل فرع جديد يتطلب استثماراً رأسمالياً كبيراً"، مما يجعل النمو أبطأ مقارنة بقطاعات أخرى.

كما أكد أ. منصور بن إبراهيم المطوع (مدير تطوير القطاعات الوعادة) أن اعتماد المشاريع التعليمية على الرسوم أو الاشتراكات يجعلها أكثر حساسية لـ"القدرة الشرائية للمستفيدين"، وهو ما يؤثر على سرعة تحقيق العائد.

وترتبط هذه النتيجة بما توصلت إليه دراسة يغمور وسفر (2022) التي بينت محدودية الصالحيات في جذب تمويل إضافي عبر الشراكات المجتمعية في الجامعات السعودية، وكذلك ما جاء في دراسة العنزي (2023) التي أكدت أهمية تنويع مصادر التمويل لتحقيق الاستدامة المالية في التعليم العالي. كما تظهر دراسة الشهري (2021) جانبًا مهمًا من الحلول عبر الشراكات بين القطاعين العام والخاص التي تسهم في تخفيف العبء المالي والتسريع في بناء المنشآت.



توصيات الدراسة:

1. توصيات موجهة لصناعة القرار والجهات الحكومية
 - تطوير إطار تنظيمي موحد للمشاريع التعليمية الناشئة يسهل إجراءات الترخيص والتشغيل ويعزز الابتكار.
 - توسيع برامج الحوافز الحكومية لدعم التمويل المبكر وما بعد الإطلاق، خصوصاً في المرحلة الانتقالية من التأسيس إلى النمو والاستدامة.
 - تحسين التكامل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص لإنشاء منظومة تمويل وتشغيل أكثر تنسيناً لدعم الاستدامة.
 - توفير بوابة بيانات تعليمية وطنية تعزز تحليل الأسواق واتخاذ القرار للمشاريع التعليمية الناشئة.
2. توصيات موجهة لبرنامج منشآت
 - توسيع نطاق الحاضنات والمسرّعات المتخصصة في المشاريع التعليمية الرقمية عالية النمو.
 - تخصيص برامج لبناء القرارات في نماذج الأعمال، التخطيط المالي، وقياس الأثر التعليمي للمشاريع الناشئة.
 - تعزيز الابتكار التقني والتجاري عبر برامج دعم للتحول الرقمي وتبني الذكاء الاصطناعي في المشاريع التعليمية.
 - تفعيل مسارات استثمار مرنة (تمويل تنازلي – قروض ميسّرة – رأس مال جريء) مرتبطة ببرامج الإرشاد وحكومة الأعمال.
 - إطلاق بوابة للشركات التعليمية تربط المشاريع بالتمويل والجامعات والمنصات التعليمية.
3. توصيات موجهة للمشاريع التعليمية الناشئة
 - تبني نماذج أعمال مرنة ومبتكرة تعتمد على الاشتراكات والترخيص والخدمات الاستشارية لرفع الاستدامة المالية.
 - تعزيز القدرات الإدارية والمالية للمشاريع عبر التدريب، الحكومة، وإدارة المخاطر.
 - تطوير محتوى رقمي تفاعلي قابل للتوسيع جغرافياً وخفض التكاليف التشغيلية.
 - توظيف أدوات التسويق الرقمي لزيادة الوصول وتحسين الإيرادات.
 - الاستفادة من الشراكات الاستراتيجية مع القطاعين العام والخاص لتعظيم الموارد ودعم الاستدامة.
 - تبني التقنيات الناشئة (الذكاء الاصطناعي – التحليلات المتقدمة – التعلم التكيفي) لتحسين الكفاءة والائد المالي.

المقترحات البحثية المستقبلية

- دراسة أثر التحول الرقمي في تعزيز الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة مقارنةً بالمشاريع التقليدية.
- تحليل نماذج الأعمال الأكثر نجاحاً في المؤسسات التعليمية الناشئة وربطها بمستوى التمويل والاستدامة.
- تقييم أثر برامج منشآت على دورة حياة المشاريع التعليمية من التأسيس حتى التوسيع والاستدامة.
- تحليل العوامل المؤثرة في قرارات المستثمرين لتمويل المشاريع التعليمية داخل المملكة.
- دراسة دور الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في تحسين النموذج المالي والتشغيلي للمشاريع التعليمية.



المراجع

1. إبراهيم، هدوء. (2020). معوقات تطبيق الحكومة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 5(109)، 879-908.
2. أبو النصر، خالد. (2016). الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية. دار الفكر.
3. أبو زيد، محمد. (2020). مبادئ التخطيط المالي. مكتبة الأنجلو المصرية.
4. اتحاد الغرف السعودية. (2024). أعضاء اللجنة الوطنية للتدريب والتعليم الأهلي . <https://fsc.org.sa/2018/04/01/nctrneduction/>
5. إحصاءات برنامج منشآت. (2024). أعداد المنشآت ونوعها حسب الأنشطة الاقتصادية: المستوى السادس. منشآت.
6. البابطين، عبد العزيز بن عبد الله. (2019). تنوع مصادر تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية لمواكبة تطلعات رؤية 2030.
7. البجادي، سعد. (2022). دور قادة المدارس في استثمار المنشآت التعليمية في المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 71، 128-183.
8. البقemi، سعد. (2020). الصكوك الإسلامية كأداة تمويلية معاصرة. دار الحضارة.
9. البياتي، قيس محمد حسن، والزبيدي، سيف رحيم خضير. (2022). تحقيق الاستدامة المالية وأثرها في النمو الاقتصادي المستدام في العراق.
10. تقرير إنجازات منشآت. (2022). تقرير إنجازات الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت).
11. التميمي، روان. (2020). مدى وعي طالبات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض بثقافة العمل التطوعي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
12. التويجري، محمد بن عبد الله. (2020). أهمية الأوقاف ومصادر التمويل المستدامة لدعم التعليم العالي. *مجلة الاقتصاد والتعليم*، 12(1)، 23-41.
13. الرويلي، سلمان بن سعيد. (2022). المشاريع التعليمية في ضوء رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية. *الرياض: مركز البحوث التعليمية*.
14. الشمري، أحمد بن خالد. (2023). أثر التخطيط المالي والقيادة المدربة على استدامة المؤسسات التعليمية. *جدة: مركز الدراسات التعليمية*.
15. عبد الحافظ، عبد الله محمد، وحسين، محمد عبد العزيز. (2019). أثر التخطيط المالي وإدارة الموارد في استدامة المؤسسات التعليمية. *الرياض: دار الفكر*.
16. العتيبي، سعيد بن عبد الرحمن. (1425هـ). تطوير التعليم وربطه بسوق العمل: دراسة تطبيقية. *الرياض: جامعة الملك سعود*.
17. العنزي، فرhan بن سالم بن ربيع. (2023). تنوع مصادر الدخل ودوره في الاستدامة المالية للمؤسسات التعليمية. *مجلة البحوث التربوية*، 15(2)، 45-68.
18. وزارة التعليم. (2019). دليل التحول الرقمي في التعليم السعودي. *الرياض: وزارة التعليم*.
19. Blank, S., & Dorf, B. (2020). **The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company.** K&S Ranch Press.
20. Budgorska, A., & Zdunek, T. (2024). **Innovative educational projects and sustainable development goals.** International Journal of Educational Management, 38(3), 245-263. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2023-0076>
21. Jaafar, S., Rahman, A., & Lim, T. (2024). **Revenue diversification and financial sustainability in Malaysian universities.** Higher Education Policy, 37(1), 89-112. <https://doi.org/10.1057/s41307-023-00345-7>
22. Kshetri, N. (2020). **Entrepreneurship and societal impact in emerging economies.** Cham: Springer.
23. Ngoma, H. (2022). **Integrated school management strategies and financial sustainability.** Journal of Educational Administration, 60(2), 135-150. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2021-0187>



24. Oboire, S. (2023). **Internal reserves, grants, and their role in sustaining educational institutions.** Educational Finance Review, 18(4), 55-72.
25. Shemwelekwa, K., & Kahangwa, E. (2021). **Strategic financial planning and capacity building in secondary education.** African Journal of Educational Studies, 29(3), 77-94.
26. UNESCO. (2022). **Integrating technology in education: Cost reduction and expansion of access.** Paris: UNESCO Publishing.
27. World Bank. (2023). **Investing in education for sustainable economic growth.** Washington, DC: World Bank.
28. Yaghmour, A., & Safar, N. (2022). **Community partnerships and financial sustainability in Saudi universities.** Journal of Education and Development, 11(2), 101-119.
29. Zein, M., et al. (2024). **Social financing mechanisms in education: Zakat, endowments, and partnerships.** Journal of Social Policy and Administration, 22(1), 34-56.