

تصور مقترح لتنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة  
العامة للتدريب التقني والمهني

د. سليمان بن عبدالخالق الحفزي  
مدير عام الإدارة العامة  
للتدريب التقني والمهني بمنطقة عسير  
sulaimana@tvtc.gov.sa

---

---

**A Suggested Proposal for Diversification of Funding Sources in  
Training Modules at TVTC**

**Dr. Sulaiman AbdulKhalig Al Hifzi**

# تصور مقترح لتنويع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

د. سليمان بن عبد الخالق الحفظي

مدير عام الإدارة العامة

للتدريب التقني والمهني بمنطقة عسير

sulaimana@tvtc.gov.sa

## الملخص :

هدفت الدراسة الحالية إلى تقديم تصور مقترح لتنويع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وقد سعت الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما معوقات تنويع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما متطلبات تنويع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما البدائل المقترحة لتنويع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما التصور المقترح لتحديد أهم البدائل المقترحة لتنويع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، بما يسهم في تحقيق مداخيل مالية مستقلة للوحدات التدريبية بالمؤسسة؟

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة لجمع المعلومات المطلوبة من أفراد مجتمع الدراسة من منسوبي الكليات التقنية، والمعاهد الصناعية، ومعاهد العمارة والتشييد بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٣٨٦) فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى أبرز معوقات تنويع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، كما توصلت إلى أبرز متطلبات تنويع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ومجموعة من البدائل المقترحة لتنويع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، واختتمت نتائج الدراسة بالتوصل إلى تصور مقترح لتنويع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

**الكلمات المفتاحية:** مصادر التمويل، التدريب التقني والمهني

# **A Suggested Proposal for Diversification of Funding Sources in Training Modules at TVTC**

**Dr. Sulaiman AbdulKhalig Al Hifzi**

## **Abstract :**

The current study aimed to submit a suggested proposal for diversification of funding sources in training modules at TVTC. The study sought to answer the following questions:

- What are obstacles in the path of diversification of funding sources in training modules at TVTC based on the study sample?
- What are requirements necessary to diversify of funding sources in training modules at TVTC based on the study sample?
- What are the proposed alternatives for diversification of funding sources in training modules at TVTC based on the study sample?
- What is the suggested proposal to determine the funding sources in training modules at TVTC, which contribute to the achievement of independent financial incomes for training modules at the TVTC?

The researcher adopted the Descriptive and Analytical approach in this study; he designed questionnaires for collecting information required by the study individuals associated with Technical Colleges, Industrial Training Institutes and Institute of Architecture and Construction in Kingdom of Saudi Arabia, numbering (386) individual.

The study concluded the most prominent obstacles to diversifying funding sources in the training modules of the TVTC, as well as the most important requirements for diversifying the sources of funding in the training modules of the TVTC, and a set of proposed alternatives to diversify the sources of funding in the training modules of the TVTC, and concluded the results of the study is to arrive at a proposed scenario to diversify the funding sources in the training modules of the TVTC.

**Keywords:** Funding Sources, Technical and Vocational Training

## مقدمة :

نظراً لما يشهده العالم أجمع من تزايد في نفقات التعليم في ظل التقلبات الاقتصادية العالمية، فقد لجأت كثير من مؤسسات التعليم والتدريب إلى تبني أساليب استراتيجية لتنويع مصادر تمويلها الذاتية دون الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي، وقد ساهمت هذه الخطوات في تحسين بيئة التعليم، وتحسين نوعية المخرجات، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة في الأداء.

وتشير العديد من الدراسات التي أجريت حول واقع التمويل في مؤسسات التعليم والتدريب في العالم العربي إلى أن هذه المؤسسات تواجه العديد من المشكلات والتحديات، ومنها مشكلة الاعتماد على التمويل الحكومي بنسبة كبيرة، كما أن حجم الأموال المرصودة للتعليم والتدريب في معظم الدول العربية لا تزال بعيدة عما تنفقه المؤسسات التعليمية العالمية. بالإضافة إلى محدودية الموارد الذاتية لجل المؤسسات التعليمية والتدريبية في الوطن العربي (الدقي، ٢٠١٥، ص ١١-١٢).

وقد أوصى اجتماع القيادات المسؤولة عن التعليم الفني والمهني في الوطن العربي المنعقد في تونس عام ٢٠١٢ على أهمية الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في مجال تنويع مصادر تمويل التعليم الفني والتقني، وذلك بتبني أساليب استراتيجية حديثة لتنويع مصادر التمويل في معاهد وكليات التعليم الفني في الوطن العربي، عبر عقد شراكات استراتيجية مع قطاعات الأعمال المختلفة، وجذب مساهماتهم العينية والمالية لدعم وتطوير منظومة التعليم الفني والتقني في البلدان العربية، والعمل على تسويق خبرات ومنتجات مؤسسات التدريب التقني العربية محلياً وإقليمياً بما يوفر مداخل إضافية لتلك المؤسسات، وإدارة المراكز البحثية والعلمية التابعة لمؤسسات التعليم التقني بما ينمي مواردها المالية ويخفض نسبة الاعتماد على الميزانية العامة للدولة.

كما أشار مؤتمر تنويع مصادر التمويل في مؤسسات التدريب التقني والمهني Diversifying the Funding Sources for TVET والمنعقد في فرنسا من ١٦ إلى ٢٢ يناير ٢٠١٧ إلى ارتفاع تكلفة التدريب الفني والتقني، وبالتالي فإن على مؤسسات التدريب التقني والفني في العالم العمل على إيجاد مصادر متعددة للدخل وعدم الاكتفاء بالدعم الحكومي. ومن ذلك حث شرائح المجتمع المختلفة وقطاع الأعمال لدعم مؤسسات التدريب الفني والتقني عن طريق (التبرعات، المنح، الهدايا)، وفرض رسوم على العديد من

الخدمات الطلابية، وكذلك من خلال زيادة الشراكة مع القطاع الخاص، وتخصيص جزء من الضرائب لدعم التدريب التقني، وكذلك عبر التوظيف المسبق للطلاب، وكذا التوسع في برامج التعليم المستمر، والعمل على تخفيض تكاليف التدريب للحد الأدنى.

وقد أدى التوسع الكمي في التدريب التقني بالمملكة العربية السعودية إلى تضخم حجم الإنفاق عليه بهدف تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تسعى إلى توفير متطلبات واحتياجات سوق العمل من الكوادر التقنية المدربة. كما أن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ووفقاً لخطتها التنموية تسعى لافتتاح العديد من الوحدات التدريبية الجديدة مما سيترتب على ذلك مزيداً من الإنفاق المالي. وبإلقاء نظرة فاحصة على واقع التمويل في المؤسسة يظهر بوضوح اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الدعم الحكومي مع وجود بعض المصادر الأخرى لتنوع مصادر التمويل والتي تمثل نسبة متدنية قد لا تتجاوز ٤ إلى ٦ في المائة من إجمالي ميزانية المؤسسة.

وتتملك الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني العديد من المقومات التي تمكنها من تنوع مصادر تمويلها الذاتية، بما يوفر لها مداخل إضافية يمكن أن تسهم في تحسين البيئة التدريبية وتوفير كافة متطلباتها، وبما يساعدها على تحقيق أهدافها بجودة عالية. وتسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على مصادر التمويل الحالية للوحدات التدريبية بالمؤسسة، وحصص كافة الإمكانيات والمقومات التي تمتلكها تلك الوحدات التدريبية وكيف يمكن استثمارها لتحقيق مداخل إضافية لها، ومن ذلك على سبيل المثال الاستثمار، الأوقاف، الشراكة مع القطاع الخاص... وغيرها.

### مشكلة الدراسة :

أكد العديد من الباحثين على أن التدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية يواجه العديد من التحديات والمشكلات التي تحد من تطوره وتعيقه عن تحقيق أهدافه؛ ومن هذه التحديات: التصلب والجمود والشكلية وانخفاض مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية، وأحادية التمويل (الحامد، ١٤٢٦هـ، ص ١٦٧-١٧١).

ونظراً للتوسع الكبير الذي يشهده قطاع التدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية لتلبية متطلبات التنمية، ونظراً للظروف الاقتصادية العالمية وعدم استقرار أسعار أسواق النفط العالمية، ونظراً للكلفة العالية للتدريب التقني والمهني فإن الحاجة تبدو ماسة لإيجاد

بدائل تمويلية للوحدات التدريبية بالمؤسسة. وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما التصور المقترح لتنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية؟

### أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة المقترحة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1 التعرف على معوقات تنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 2 تحديد متطلبات تنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 3 تحديد البدائل المقترحة لتنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 4 تقديم تصور مقترح لتحديد أهم البدائل المقترحة لتنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، بما يسهم في تحقيق مداخل مالية مستقلة للوحدات التدريبية بالمؤسسة.

### أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1 ما معوقات تنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 2 ما متطلبات تنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 3 ما البدائل المقترحة لتنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 4 ما التصور المقترح لتحديد أهم البدائل المقترحة لتنوع مصادر التمويل في الوحدات

التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، بما يسهم في تحقيق مداخيل مالية مستقلة للوحدات التدريبية بالمؤسسة؟

### أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع غاية في الأهمية وهو تنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية، والتي نجح كثير من المؤسسات التعليمية والتدريبية في تطبيقها وتحقيق نتائج إيجابية على كافة المستويات. كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال ندرة الأبحاث والرسائل العلمية العربية والمحلية التي تناولت هذا الموضوع وخاصة في مجال التدريب التقني؛ فهذه الدراسة - في حد علم الباحث - تعد من باكورة الدراسات التي تتعلق بتنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية.

كما أن هذه الدراسة ستقدم - بمشيئة الله - تصوراً مقترحاً لتحديد أهم البدائل المقترحة لتنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، بما يسهم في تحقيق مداخيل مالية مستقلة للوحدات التدريبية بالمؤسسة، وسيضمن هذا المقترح المعلومات البحثية اللازمة التي تحتاجها الجهات المشرفة على التدريب التقني بالمملكة لاتخاذ القرارات التحسينية اللازمة التي تساعد الوحدات التدريبية بالمؤسسة على تنوع مصادر دخلها الإضافية بما يمكنها من تحقيق أهدافها بالجودة المطلوبة.

### حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

### الحدود الموضوعية :

التعرف على الأسس النظرية للتمويل، ومصادر التمويل المتنوعة، والأسس النظرية لتمويل مؤسسات التعليم والتدريب. وكذلك استعراض للتجارب المحلية والدولية في تنوع مصادر التمويل في المؤسسات التعليمية والتدريبية. ودراسة الأنظمة الحكومية وحصرياً واقتراح سبل الاستفادة منها فيما يتعلق بتنوع مصادر التمويل.

## الحدود المكانية للدراسة :

تم تطبيق هذه الدراسة - في شقها الميداني - على جميع عمداء وعميدات ووكلاء ووكيلات الكليات التقنية (بنين وبنات)، ومشرفي فروع الكليات التقنية (بنين)، ومدراء المعاهد الصناعية الثانوية ومدراء معاهد العمارة والتشييد ووكلائهم بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٣٨٦) فرداً.

## الحدود الزمنية للدراسة :

طبقت هذه الدراسة ميدانياً في الفصل التدريبي الثاني من العام التدريبي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ.

## منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يبحث عن الحاضر، ثم تجهيز البيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة بدقّة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في وقت إجراء الدراسة وذلك باستخدام أدوات مناسبة، وهذا المنهج يقوم على وصف ما هو كائن وتفسيره (جابر، وكاظم، ٢٠٠٢، ص ١٣٤). ولا يقتصر هذا المنهج على مجرد الوصف، بل تُجمع الأدلة وتبوّب البيانات وتلخّص بعناية، ثم تحلّل في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة (فان دالين، ١٩٩٧، ص ٢٩٣)، ويعد هذا المنهج أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة ما أو مشكلة محددة والتعبير عنها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن تلك الظاهرة أو المشكلة، وتصنيف تلك البيانات وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (ملحم، ٢٠٠٢، ص ٣٥٢). ويمكن في هذا المنهج وصف الظاهرة كما توجد في الواقع والتعبير عنها كمياً أو كيفياً (عبيدات، ٢٠٠٣، ص ٢٤٧).

## إجراءات الدراسة :

- ١ حصل الباحث على الموافقات الخاصة لإجراء هذه الدراسة على عينة من العاملين الذين يشغلون بعض الوظائف في الكليات التقنية والمعاهد الثانوية الصناعية ومعاهد العمارة والتشييد التابعة للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية.
- ٢ وزعت أداة الدراسة في صورتها النهائية على المستهدفين من الدراسة، والبالغ عددهم (٣٨٦)، واستُعيبت (٢٣٤) استبانة مستوفاة وكاملة تماماً وقابلة للتحليل الإحصائي، بنسبة (٦١%) تقريباً من جملة الاستبانات المرسلة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً.



٣ رُقمت الاستبانة تسلسلياً (من ١ إلى ٢٣٤) ورُمزت أسئلة الاستبانة، ثم أدخلت البيانات إلى الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي (SPSS)، ثم حُللت بيانات الاستبانة إحصائياً.

### مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الذين يشغلون الوظائف التالية في الكليات التقنية والمعاهد الصناعية ومعاهد العمارة والتشييد التابعة للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية: (عميد/ عميدة كلية تقنية، مدير معهد صناعي وتشبيد، مشرف فرع كلية تقنية، وكيل/ وكيلة كلية تقنية، وكيل معهد صناعي وتشبيد) البالغ عددهم (٣٨٦)، حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم جميعاً، واعتبر كل من أجاب على أسئلة أداة الدراسة بشكل كامل، أحد أفراد عينة الدراسة، والجدول رقم (١) يوضح أنه قد تم استرداد (٢٣٤) استبانة) وكانت جميعها مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، ونسب حجم العينة إلى مجتمع الدراسة نسب مقبولة إحصائياً وكافية تماماً لاستخراج ما تصبوا إليه الدراسة من نتائج وتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

جدول (١) توزيع حجم مجتمع وعينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية وعدد الاستبانات المرسله والعائده.

حجم العينة		حجم المجتمع		الوظيفة
%	العدد	العدد		
٥٣,٧	٢٢	٤١	ذكر	عميد/ عميدة كلية تقنية
٩٥,٧	٢٢	٢٣	أنثى	
٦٣,١	٤١	٦٥	ذكر	مدير معهد صناعي وتشبيد
٠	-	-	أنثى	
٩١,٣	٢١	٢٣	ذكر	مشرف فرع كلية تقنية
٠	-	-	أنثى	
٦٣,٤	٥٢	٨٢	ذكر	وكيل معهد صناعي وتشبيد
٦٩,٦	٣٢	٤٦	أنثى	
٥٦,٨	١٨٠	٣١٧	ذكر	المجموع
٧٨,٣	٥٤	٦٩	أنثى	
٦٠,٦	٢٣٤	٣٨٦	المجموع الكلي	

### أداة الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم بناء هذه الأداة بعد الاطلاع على محتوى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبناءً على ذلك صممت أداة الدراسة في صورتها المبدئية، ثم عرضت على بعض الأساتذة المحكمين، وهي تتكون من قسمين:

**القسم الأول:** يحتوي على معلومات عامة عن عينة الدراسة وهي المؤهل العلمي، وله (٤) مستويات (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، أخرى)، والدرجة الوظيفية، ولها (٦) مستويات (كبير مدرين أ، كبير مدرين ب، مدرب أول أ، مدرب أول ب، مدرب أ، أخرى)، والجنس وله مستويان (ذكر، أنثى)، والوظيفة الحالية ولها (٥) مستويات (عميد/عميدة كلية تقنية، مدير معهد صناعي وتشبيد، مشرف فرع كلية تقنية، وكيل/وكيلة كلية تقنية، وكيل معهد صناعي وتشبيد).

**القسم الثاني:** ويمثل محاور الاستبانة، وتحتوي على ٥٩ سؤالاً موزعة على ٣ محاور.

**المحور الأول:** معوقات تنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ويتكون هذا المحور من ١٣ عبارة.

**المحور الثاني:** متطلبات تنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ويتكون هذا المحور من ١٦ عبارة.

**المحور الثالث:** البدائل المقترحة لتنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ويتكون هذا المحور من ٣٠ عبارة.

والجدول رقم (٢) يبين توزيع عبارات أداة الدراسة على محاور الدراسة.

**جدول (٢) توزيع عبارات أداة الدراسة على محاور الدراسة**

م	المحاور	عدد عبارات المحور	%
١	الأول	١٣	٢٢,٠
٢	الثاني	١٦	٢٧,١
٣	الثالث	٣٠	٥٠,٨
	المجموع	٥٩	١٠٠

واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت الرباعي (L. Likert) الذي يتيح لعينة الدراسة اختيار واحد فقط من البدائل الأربعة (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق إطلاقاً). وتتوزع درجات الإجابة على أسئلة المحاور كالتالي:

**موافق بشدة:** ٤ درجات، موافق: ٣ درجات، غير موافق: درجتان، غير موافق إطلاقاً: درجة واحدة.

وبعد استخراج المتوسطات الحسابية لجميع الإجابات على أسئلة المحاور الثلاثة، تم وضع معيار للحكم على درجة كل سؤال حسب الجدول التالي:

### جدول (٣) معيار الحكم على استجابة عينة الدراسة على عبارات الاستبانة

مدى الدرجة التي تحصل عليها العبارة	تفسير استجابة عينة الدراسة على العبارة
من درجة واحدة إلى ١,٧٤ درجة	غير موافق إطلاقاً
من ١,٧٥ درجة إلى ٢,٤٩ درجة	غير موافق
من ٢,٥٠ درجة إلى ٣,٢٤ درجة	موافق
من ٣,٢٥ درجة إلى ٤,٠٠ درجة	موافق بشدة

وإذا حصلت عبارات في البعد الواحد على المتوسط الحسابي نفسه، فإن أولوية الترتيب تكون للعبارة ذات الانحراف المعياري الأصغر.

### المقاييس السيكمترية لأداة الدراسة :

#### ١- صدق أداة الدراسة :

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الآتي:

#### أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

عرضت أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص العاملين في عدد من الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك عدد من منسوبي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات

ومناسبتها لأهداف الدراسة وانتماء كل سؤال للمحور، وبناءً على ملاحظات المحكمين تم تعديل وحذف بعض العبارات حتى خرجت أداة الدراسة في صورتها النهائية، وبذلك تم حصول أداة الدراسة على ما يسمى بصدق المحكمين (Trustees Validity)، أو ما يسمى بالصدق الظاهري (Face Validity).

### ثانياً: الصدق الداخلي لأداة الدراسة :

للتعرف على صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛ استُخدم معامل ارتباط سبيرمان (وذلك للأبعاد التي تكون الإجابة عنها عبارات وصفية كما في مقياس ليكرت الرباعي) لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه؛ واتضح أن كل عبارة ترتبط مع عبارات البعد الذي تنتمي إليه بعلاقة طردية (موجبة) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0,690) و (0,884). كما أن كل عبارة ترتبط مع عبارات الأداة كلها بعلاقة طردية (موجبة) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0,785) و (0,997). وعلى ذلك يمكن القول بأن أداة الدراسة صادقة وصالحة لقياس ما أعدت لقياسه.

### ٢- ثبات أداة الدراسة :

تم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لعبارات كل محور على حده، ثم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لعبارات أداة الدراسة مجتمعة، والجدول رقم (٤) يوضح معامل الثبات لعبارات كل محور، ومعامل الثبات لعبارات أداة الدراسة كلها.

### جدول (٤) معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

معامل الثبات Reliability Coefficient	عدد عبارات المحور	المحاور
٠,٨٧٤	١٣	المحور الأول
٠,٩١٣	١٦	المحور الثاني
٠,٩١٧	٣٠	المحور الثالث
٠,٩٥٤	٥٩	المحاور كلها

ومعاملات الثبات الموضحة بالجدول رقم (٤) تعد مقبولة إحصائياً، فكثير من الإحصائيين يؤكدون على أن هذه المعاملات يجب ألا تقل عن (٠,٦٠٠) لتصبح مقبولة إحصائياً (Malhotra & Briks, ٢٠٠٠).

### أساليب المعالجة الإحصائية :

استُخدمت الأساليب الإحصائية التالية لتحليل بيانات أداة الدراسة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS Statistical Package for Social Sciences) لاستخراج الآتي:

- ١ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- ٢ المتوسطات الحسابية لترتيب إجابات عينة الدراسة.
- ٣ معامل الارتباط؛ نظراً لأن توزيع استجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة توزيع غير معتدل؛ فاستخدمت الدراسة معامل ارتباط سيرمان لحساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة.
- ٤ معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الدراسة.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

سيتم في هذا الجزء عرض ومناقشة النتائج التي أسفر عنها تحليل البيانات واستجابات عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة، والسعي للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١ ما معوقات تنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٢ ما متطلبات تنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٣ ما البدائل المقترحة لتنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من وجهة نظر عينة الدراسة؟

## المحور الأول ومناقشة النتائج الخاصة بهذا المحور:

يوضح الجدول رقم (٥) استجابة عينة الدراسة على عبارات المحور الأول (ما معوقات تنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني)، ويمكن القول إن أبرز هذه المعوقات من وجهة نظر عينة الدراسة تتلخص فيما يلي:

- ١ نقص اللوائح الإدارية التي تتيح فرض رسوم رمزية على بعض الخدمات المقدمة للمتدربين.
- ٢ ضعف الحوافز المعنوية التي تقدم لأصحاب رؤوس الأموال ومؤسسات المجتمع في حال التبرع لصالح الوحدات التدريبية.
- ٣ إيمان المجتمع الكامل بمجانية التعليم والتدريب، وأن تتحمل الدولة كامل نفقاته التشغيلية.
- ٤ ضعف مشاركة القطاع الخاص في استثمارات التدريب التقني والمهني.

### التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الأول

(معوقات تنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير الاستجابة	الترتيب
١	إيمان المجتمع الكامل بمجانية التعليم والتدريب، وأن تتحمل الدولة كامل نفقاته التشغيلية.	٣,٤٥	٠,٦٨	موافق بشدة	٣
٢	التعقيدات في الأنظمة واللوائح والإجراءات المالية الحكومية.	٣,٤٤	٠,٥٩	موافق بشدة	٥
٣	نقص الأطر التشريعية والتنظيمية المنظمة لعمليات تنوع مصادر التمويل في المؤسسات التعليمية والتدريبية بالمملكة.	٣,٢٤	٠,٧٨	موافق	١٠ مكرر
٤	ضعف التخطيط من قبل المؤسسة لتنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية.	٣,٢٤	٠,٧٨	موافق	١٠ مكرر
٥	عدم وجود إدارة بالمؤسسة تعمل على تنمية الموارد الذاتية.	٣,٤٤	٠,٦١	موافق بشدة	٥ مكرر

٦	ضعف القناعة لدى القيادات الميدانية في تبني مفهوم تنويع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة.	٣,٢٤	٠,٧٨	موافق	١٠ مكرر
٧	ضعف الأداء الإعلامي للوحدات التدريبية في تسويق خدماتها البحثية والاستشارية والإنتاجية.	٣,٢٠	٠,٧٩	موافق	١٣
٨	اعتماد الوحدات التدريبية على التمويل الحكومي بشكل كبير.	٣,٣٩	٠,٦٧	موافق بشدة	٨
٩	نقص اللوائح الإدارية التي تتيح فرض رسوم رمزية على بعض الخدمات المقدمة للمتدربين.	٣,٥٩	٠,٥٥	موافق بشدة	١
١٠	ضعف الحوافز المعنوية التي تقدم لأصحاب رؤوس الأموال ومؤسسات المجتمع في حال التبرع لصالح الوحدات التدريبية.	٣,٥٣	٠,٥٦	موافق بشدة	٢
١١	ضعف مشاركة القطاع الخاص في استثمارات التدريب التقني والمهني.	٣,٤٥	٠,٦٩	موافق بشدة	٣ مكرر
١٢	قصور في توضيح الدور المطلوب من القطاع الخاص في المساهمة في تمويل التدريب التقني والمهني في ضوء خطط التنمية.	٣,٤٤	٠,٦٥	موافق بشدة	٥ مكرر
١٣	قلة وعي بعض فئات المجتمع بأهمية التبرع لصالح الوحدات التدريبية.	٣,٣٢	٠,٧٨	موافق بشدة	٩

ويلاحظ أن العبارة رقم ٩ (نقص اللوائح الإدارية التي تتيح فرض رسوم رمزية على بعض الخدمات المقدمة للمتدربين) قد حصلت على المرتبة الأولى في ترتيب المعوقات بمتوسط حسابي ٣,٥٩ ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود لوائح داخلية تتضمن فرض رسوم على بعض الخدمات المقدمة للمتدربين مثل مواقف السيارات، وطباعة المشاهد وغيرها. كما أن قواعد تنظيم السلوك والمواظبة للمتدربين والمتدربات بالمؤسسة والتي تتضمن غرامات مالية على المتدربين والمتدربات في حال المخالفات الطلابية ضئيلة نوعاً ما، ولا تمثل مصدر دخل جيد للمؤسسة.



ويلاحظ أن العبارة رقم ١٠ (ضعف الحوافز المعنوية التي تقدم لأصحاب رؤوس الأموال ومؤسسات المجتمع في حال التبرع لصالح الوحدات التدريبية) قد حصلت على المرتبة الثانية في ترتيب المعوقات بمتوسط حسابي ٣,٥٣، ويمكن تفسير ذلك بقصور في دور المؤسسة في تحفيز القطاع الخاص على التبرع للوحدات التدريبية، ويمكن تلافي ذلك بإطلاق أسماء المتبرعين بمبالغ كبيرة على قاعات تدريبية أو معامل وورش بالوحدات التدريبية من باب الشكر والتقدير لهم، ومن باب تحفيز الآخرين على التبرع وتقديم المنح والهبات والتبرعات للوحدات التدريبية بالمؤسسة.

ويلاحظ أن العبارة رقم ١١ (ضعف مشاركة القطاع الخاص في استثمارات التدريب التقني والمهني) قد حصلت على المرتبة الثالثة في ترتيب المعوقات بمتوسط حسابي ٣,٤٥، ويمكن تفسير ذلك بقصور في دور المؤسسة في عقد شراكات استراتيجية مع قطاعات الأعمال الكبرى بالمملكة للاستثمار في مشاريع التدريب التقني والمهني. ويمكن أن يعزى ذلك الضعف إلى نقص التشريعات واللوائح الحكومية التي تفرض على القطاع الخاص مثل هذه الشراكات.

### المحور الثاني ومناقشة النتائج الخاصة بهذا المحور:

الجدول رقم (٦) يوضح استجابة عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني، وتحليل هذه الاستجابات نستطيع الإجابة عن السؤال (ما متطلبات تنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من وجهة نظر عينة الدراسة)، فنقول إن أهم هذه المتطلبات من وجهة نظر عينة الدراسة تتلخص فيما يلي:

١. دعم ومساندة القيادة العليا بالمؤسسة لتبني مفهوم تنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية.
٢. تطوير لائحة المؤسسة بما يمنحها مزيداً من التوسع في تنوع مصادر التمويل.
٣. تعزيز الجوانب الإعلامية للمؤسسة لعرض الفرص الاستثمارية بالوحدات التدريبية.

## جدول رقم (٦) التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني

متطلبات تنويع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير الاستجابة	الترتيب
١	تطوير اللوائح الحكومية الخاصة بالاستثمار في القطاع التعليمي والتدريب على مستوى المملكة.	٣,٣٦	٠,٧٨	موافق بشدة	١١
٢	دعم ومساندة القيادة العليا بالمؤسسة لتبني مفهوم تنويع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية.	٣,٦١	٠,٥١	موافق بشدة	١
٣	تطوير لائحة المؤسسة بما يمنحها مزيداً من التوسع في تنويع مصادر التمويل.	٣,٥١	٠,٦٢	موافق بشدة	٢ مكرر
٤	تعزيز الجوانب الإعلامية للمؤسسة لعرض الفرص الاستثمارية بالوحدات التدريبية.	٣,٥١	٠,٦٢	موافق بشدة	٢ مكرر
٥	تبني برامج توعوية لأفراد المجتمع تسعى إلى تعريفهم بأهداف وبرامج التدريب التقني لتشجيعهم على التبرع للوحدات التدريبية.	٣,٣٦	٠,٨٠	موافق بشدة	١١ مكرر
٦	إنشاء إدارة خاصة لتنمية الموارد الذاتية بالمؤسسة.	٣,٣١	٠,٧٩	موافق بشدة	٣ مكرر
٧	إعداد دليل بالخبرات البحثية والاستشارية على مستوى المؤسسة بغرض التسويق لتلك الخبرات.	٣,٤٥	٠,٧٢	موافق بشدة	٧ مكرر
٨	إيجاد تشريع يشجع أعضاء هيئة التدريب بالمؤسسة على ممارسة البحث العلمي وتقديم الاستشارات.	٣,٤٥	٠,٧٢	موافق بشدة	٧ مكرر
٩	اختيار قيادات ميدانية تمتلك خبرات في مجال إدارة مؤسسات التدريب التقني واقتصاديات التعليم.	٣,٣١	٠,٧٦	موافق بشدة	١٣

١٦	موافق	٠,٨٠	٣,٢١	تمكين القيادات الميدانية من حضور دورات تدريبية متخصصة في التمويل واقتصاديات التعليم.	١٠
١٥	موافق بشدة	٠,٧٢	٣,٣٠	تمكين القيادات الميدانية من حضور المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة في التمويل واقتصاديات التعليم.	١١
٥ مكرر	موافق بشدة	٠,٦٢	٣,٤٧	منح الوحدات التدريبية صلاحيات لفتح مشاريع تجارية واستثمارية.	١٢
٥ مكرر	موافق بشدة	٠,٦٢	٣,٤٧	وضع نظام حوافز للقيادات الميدانية التي تعمل على تنوع مصادر التمويل.	١٣
٤	موافق بشدة	٠,٥٧	٣,٤٩	الاستفادة من الخبرات والتجارب المحلية والعالمية في مجال تنوع مصادر التمويل.	١٤
٩ مكرر	موافق بشدة	٠,٦١	٣,٤٤	تبني المؤسسة مشروع إعداد كتيب سنوي يحوي التبرعات وأسماء المتبرعين بمبالغ كبيرة وذلك من باب التشجيع على التبرع.	١٥
٩ مكرر	موافق بشدة	٠,٦١	٣,٤٤	تعزيز قنوات الاتصال بين المؤسسة والقطاع الخاص من خلال اللقاءات والمؤتمرات المشتركة.	١٦

ويلاحظ أن العبارة رقم ٢ (دعم ومساندة القيادة العليا بالمؤسسة لتبني مفهوم تنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية) قد حصلت على المرتبة الأولى في ترتيب المتطلبات بمتوسط حسابي ٣,٦١، ويمكن تفسير ذلك بأن دعم ومساندة القيادة العليا في أي منظمة هو الأساس في تبني أي تصور أو رؤية جديدة للمنظمة، فالقيادة العليا هي القادرة على سن التشريعات الجديدة، وهي صاحبة الصلاحية في تبني هذا التصور الجديد ودعمه مالياً ومعنوياً، كما أن دعم القيادة العليا لمثل هذه المشاريع من شأنه تحفيز وتشجيع قيادات الوحدات التدريبية على تبنيه والسعي في إنجاحه.

ويلاحظ أن العبارة رقم ٣ (تطوير لائحة المؤسسة بما يمنحها مزيداً من التوسع في تنوع مصادر التمويل) قد حصلت على المرتبة الثانية في ترتيب المتطلبات بمتوسط حسابي

٣,٥١، ويمكن تفسير ذلك بأهمية العمل ضمن إطار قانوني ونظامي خاصة فيما يتعلق بالأمور المالية، فهناك العديد من المعوقات في مجال تنوع مصادر التمويل في المؤسسات التعليمية، وبالتالي فإن على المؤسسة سن التشريعات النظامية التي تخول الوحدات التدريبية العمل على تنوع مصادر تمويلها وبما لا يتعارض مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة.

ويلاحظ أن العبارة رقم ٤ (تعزيز الجوانب الإعلامية للمؤسسة لعرض الفرص الاستثمارية بالوحدات التدريبية) قد حصلت على المرتبة الثانية مكرر في ترتيب المتطلبات بمتوسط حسابي ٣,٥١، ويمكن تفسير ذلك بأهمية الدور الإعلامي ودوره الكبير في التعريف بإمكانات المؤسسة البحثية والتدريبية والاستشارية، والتعريف بفرص الاستثمار بالمؤسسة، وأن ذلك يتطلب أن تقوم المؤسسة بحملة إعلامية ضخمة للتعريف بإمكاناتها المادية والبشرية.

### المحور الثالث ومناقشة النتائج الخاصة بهذا المحور:

الجدول رقم (٧) يوضح استجابة عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث، ومن هذه الاستجابات نستطيع الإجابة عن السؤال (ما البدائل المقترحة لتنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من وجهة نظر عينة الدراسة)، فنقول إن أبرز هذه البدائل من وجهة نظر عينة الدراسة تتلخص فيما يلي:

١. التوسع في برامج خدمة المجتمع والتدريب المستمر.
٢. التعاون مع المراكز البحثية والاستشارية في الداخل والخارج واعتماد الأساس التجاري في التعاون.
٣. تشجيع قطاعات المجتمع المختلفة لتقديم المنح والهبات والتبرعات النقدية أو العينية للوحدات التدريبية.

جدول رقم (٧) التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث البدائل المقترحة لتنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير الاستجابة	الترتيب
١	إنشاء صندوق وطني لدعم التدريب التقني والمهني في المملكة.	٣,٣٦	٠,٦٩	موافق بشدة	٢٠ مكرر
٢	تضمين الخطة الاستراتيجية للمؤسسة آليات محددة لتنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية.	٣,٣٦	٠,٦٦	موافق بشدة	٢٠
٣	استثمار جزء من الموارد المالية للمؤسسة في العقارات والمشاريع المتنوعة.	٣,٣٤	٠,٦٨	موافق بشدة	٢٤
٤	تأجير مرافق الوحدات التدريبية مقابل مردود مادي.	٣,٣٠	٠,٦١	موافق بشدة	٢٦
٥	تنظيم مهرجانات ومعارض داخل الوحدات التدريبية بمقابل مادي.	٣,١٩	٠,٧٣	موافق	٢٨
٩	إنشاء مراكز للتسوق داخل الوحدات التدريبية.	٣,٣٥	٠,٧٠	موافق بشدة	٢٢
٧	استثمار شعار المؤسسة بشكل تجاري يتناسب ومكانة المؤسسة العلمية.	٢,٩٠	٠,٨٠	موافق	٣٠
٨	٨. تشجيع الدعاية والإعلان في ممرات الوحدات التدريبية بمقابل مالي بما لا يتعارض مع أهداف المؤسسة ورسالتها.	٣,١٨	٠,٧٦	موافق	٢٩
٩	جلب رعاية رسميين لدعم وتمويل البرامج والأنشطة بالوحدات التدريبية.	٣,٤٤	٠,٦٢	موافق بشدة	١٥

٢٧	موافق بشدة	٠,٧٤	٣,٢٦	١٠	تحفيز القطاع الخاص على تمويل التدريب التقني والمهني.
٢٥	موافق بشدة	٠,٧٢	٣,٣١	١١	تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في بناء وتشغيل الوحدات التدريبية الجديدة ومن ثم تعود ملكيتها لمؤسسة.
٨	موافق بشدة	٠,٦١	٣,٥٠	١٢	التوسع في برامج الشراكات مع قطاعات الأعمال المختلفة.
١٩	موافق بشدة	٠,٦٣	٣,٣٨	١٣	استحداث صيغ جديدة للتدريب، كالتدريب عن بعد، والتدريب المفتوح.
٢٢ مكرر	موافق بشدة	٠,٧٠	٣,٣٥	١٤	فتح باب القبول بالوحدات التدريبية للمقيمين بمقابل مالي.
١	موافق بشدة	٠,٥٤	٣,٦٥	١٥	التوسع في برامج خدمة المجتمع والتدريب المستمر
١١ مكرر	موافق بشدة	٠,٥٧	٣,٤٨	١٦	التوسع في برامج التدريب الموازي.
٤	موافق بشدة	٠,٥٧	٣,٥٣	١٧	التوسع في برنامج التدريب الإنتاجي بالوحدات التدريبية.
١١ مكرر	موافق بشدة	٠,٥٧	٣,٤٨	١٨	تفعيل التدريب بالفصل الصيفي مقابل رسوم مالية.
١٧ مكرر	موافق بشدة	٠,٦٦	٣,٤١	١٩	فرض رسوم على بعض الخدمات المساندة التي تقدمها الوحدات التدريبية للمتدربين.
١١ مكرر	موافق بشدة	٠,٦٠	٣,٤٨	٢٠	فرض غرامات مالية على المخالفات الطلابية.
١٧	موافق بشدة	٠,٦٢	٣,٤١	٢١	تبني إنشاء أوقاف خاصة بالمؤسسة لدعم وتمويل الوحدات التدريبية.
١٤	موافق بشدة	٠,٦٦	٣,٤٧	٢٢	التنسيق مع هيئة الأوقاف لتحويل جزء من ريع الأوقاف الخاصة بالتعليم لصالح المؤسسة.
١٥ مكرر	موافق بشدة	٠,٦٦	٣,٤٤	٢٣	تشجيع أفراد المجتمع على تسجيل بعض ممتلكاتهم كأوقاف يذهب دخلها لصالح الوحدات التدريبية بالمؤسسة.

٢٤	تشجيع قطاعات المجتمع المختلفة لتقديم المنح والهبات والتبرعات النقدية أو العينية للوحدات التدريبية.	٣,٥٥	٠,٦٣	موافق بشدة	٢ مكرر
٢٥	إنشاء مراكز للبحوث والاستشارات في الوحدات التدريبية، تعمل على تسويق الخدمات العلمية والبحثية.	٣,٥٣	٠,٦١	موافق بشدة	٤ مكرر
٢٦	إنشاء صندوق لدعم البحث العلمي في المؤسسة.	٣,٥٣	٠,٦١	موافق بشدة	٤ مكرر
٢٧	تقديم الأعمال الاستشارية للهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة مقابل رسوم مالية.	٣,٥٣	٠,٦١	موافق بشدة	٤ مكرر
٢٨	التعاون مع المراكز البحثية والاستشارية في الداخل والخارج واعتماد الأساس التجاري في التعاون.	٣,٥٥	٠,٦٠	موافق بشدة	٢ مكرر
٢٩	انشاء كراسي بحثية على مستوى المؤسسة بأسماء المؤسسات والأفراد الذين يمولونها.	٣,٤٩	٠,٥٩	موافق بشدة	٩ مكرر
٣٠	إنشاء حاضنات تقنية ومراكز لرواد الأعمال داخل الوحدات التدريبية.	٣,٤٩	٠,٥٩	موافق بشدة	٩ مكرر

ويلاحظ أن العبارة رقم ١٥ (التوسع في برامج خدمة المجتمع والتدريب المستمر) قد حصلت على المرتبة الأولى في ترتيب البدائل المقترحة بمتوسط حسابي ٣,٦٥، ويمكن تفسير ذلك بما تمتلكه المؤسسة من كوادر بشرية مؤهلة وخبرات في مجال برامج خدمة المجتمع، وهي من أكبر مصادر الاستثمار على مستوى المؤسسة ويحقق مداخيل مالية جيدة. ومع ذلك تحتاج المؤسسة إلى تطوير برامجها التسويقية في هذا المجال لتحقيق المزيد من التوسع والانتشار. ومما يعطي البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة قوة هو حصولها على تصنيف من وزارة الخدمة المدنية.

ويلاحظ أن العبارة رقم ١٧ (التوسع في برنامج التدريب الإنتاجي بالوحدات التدريبية) قد حصلت على المرتبة الرابعة في ترتيب البدائل المقترحة بمتوسط حسابي ٣,٥٥، ويمكن تفسير ذلك بما تمتلكه المؤسسة من كوادر بشرية وتجهيزات تمكنها من التوسع في برنامج

التدريب الإنتاجي، ومع ذلك تحتاج المؤسسة إلى تطوير برامجها التسويقية لخدمة هذا المجال. ويلاحظ أن العبارة رقم ٢٤ (تشجيع قطاعات المجتمع المختلفة لتقديم المنح والهبات والتبرعات النقدية أو العينية للوحدات التدريبية) قد حصلت على المرتبة الثانية مكرر في ترتيب البدائل المقترحة بمتوسط حسابي ٣,٥٥، ويمكن تفسير ذلك بأهمية أن تتلقى المؤسسة دعماً خارجياً من قطاعات المجتمع المختلفة على شكل تبرعات وهبات ومنح، وألا تعتمد على الدعم الحكومي فقط، وهو ما تنتهجه كثير من مؤسسات التعليم المحلية والدولية. ويتطلب ذلك أن تقوم المؤسسة بحملة علاقات عامة وحملات إعلامية ضخمة لتوثيق العلاقات مع قطاعات المجتمع المختلفة وبما يحقق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة في تنويع مصادر تمويلها الذاتية.

### التصور المقترح لتنويع مصادر التمويل بالتدريب التقني والمهني :

نظراً لزيادة كلفة التدريب التقني والمهني عالمياً، في ظل عدم كفاية الميزانيات المالية الحكومية المخصصة له، فقد لجأ كثير من مؤسسات التعليم والتدريب لاتباع أساليب متنوعة لتنويع مصادر تمويلها الذاتية دون الاعتماد على الدعم الحكومي. وتبدو الحاجة ماسة لإيجاد بدائل متعددة لتنويع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وذلك لتحقيق المزيد من التوسع والانتشار، ومن أجل تحقيق أعلى معدلات الجودة في العمليات التدريبية.

وبناءً على ما تم استعراضه في الإطار النظري، وما تم التطرق إليه من تجارب محلية وعالمية في مجال تنويع مصادر التمويل في المؤسسات التعليمية والتدريبية، وبمراجعة نتائج الدراسات السابقة التي تم استعراضها، وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية التي أسفرت عنها هذه الدراسة، التي أوضحت أن هناك عدداً من المعوقات التي تعيق تنويع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة، ومنها:

١. نقص اللوائح الإدارية التي تتيح فرض رسوم رمزية على بعض الخدمات المقدمة

للمتدربين.

٢. ضعف الحوافز المعنوية التي تقدم لأصحاب رؤوس الأموال ومؤسسات المجتمع

في حال التبرع لصالح الوحدات التدريبية.

٣. إيمان المجتمع الكامل بمجانبة التعليم والتدريب، وأن تتحمل الدولة كامل نفقاته



## التشغيلية.

كما أوضحت الدراسة أن هناك عدداً من المتطلبات اللازمة لتنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة، من أبرزها :

١. دعم ومساندة القيادة العليا بالمؤسسة لتبني مفهوم تنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية.

٢. تطوير لائحة المؤسسة بما يمنحها مزيداً من التوسع في تنوع مصادر التمويل.

٣. تعزيز الجوانب الإعلامية للمؤسسة لعرض الفرص الاستثمارية بالوحدات التدريبية.

كما أوضحت الدراسة أن هناك عدداً من البدائل المقترحة لتنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من أبرزها:

١. التوسع في برامج خدمة المجتمع والتدريب المستمر .

٢. التعاون مع المراكز البحثية والاستشارية في الداخل والخارج واعتماد الأساس التجاري في التعاون .

٣. تشجيع قطاعات المجتمع المختلفة لتقديم المنح والهبات والتبرعات النقدية أو العينية للوحدات التدريبية.

٤. التوسع في برنامج التدريب الإنتاجي بالوحدات التدريبية بالمؤسسة.

وبناءً على ما سبق فإن الباحث يقدم تصوراً مقترحاً لتنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة، ويشمل التصور المقترح النقاط التالية:

أولاً: منطلقات التصور المقترح.

ثانياً: الأهداف العامة للتصور المقترح.

ثالثاً: مصادر بناء التصور المقترح.

رابعاً: مجالات التصور المقترح.

خامساً: مراحل تنفيذ التصور المقترح.

سادساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح.

سابعاً: مقترحات للتغلب على المعوقات.

### أولاً: منطلقات التصور المقترح :

تتبلور أهم منطلقات التصور المقترح فيما يلي:

- الاهتمام العالمي بموضوع تنويع مصادر التمويل في المؤسسات التعليمية والتدريبية واعتباره أحد المداخل الحديثة للتطوير والتحسين وتحقيق التميز في الأداء.
- أبرزت الأحداث والمستجدات العالمية المعاصرة الحاجة إلى إدخال تغييرات في النظام التعليمي بصفة عامة تتناسب مع تلك المستجدات. ومن ذلك ارتفاع كلفة التدريب التقني والمهني عالمياً، والذي يحتم إيجاد مصادر بديلة لتمويله دون الاعتماد على التمويل الحكومي، وذلك من أجل ضمان استمرارية التدريب وتوسعه وتبليته لاحتياجات سوق العمل.
- أن التدريب التقني والمهني يعتبر جزءاً من منظومة التعليم في المملكة العربية السعودية، ويهدف إلى تحقيق أهداف التنمية، وتحقيق الارتباط الأمثل بسوق العمل، وتوظيف إمكاناته ومقوماته في التفاعل المستمر مع المتغيرات المحلية والعالمية، وبالتالي فإنه يتوجب بذل المزيد من الجهود لتطوير وتحسين أداء التدريب التقني والمهني بالمملكة وذلك يتطلب مزيداً من الإنفاق على التدريب.
- أن أسلوب تنويع مصادر التمويل قد تم تطبيقه في العديد من مؤسسات التعليم والتدريب محلياً وعالمياً، وأثبت نجاحات منقطعة النظير، وهذا يعطي مؤشراً على إمكانية تطبيقه في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
- أن تنويع مصادر التمويل يعد أحد متطلبات الجودة لتحقيق الاعتماد الأكاديمي، وهو ما يحتم ضرورة تبني الوحدات التدريبية بالمؤسسة لهذا الأسلوب لتحقيق متطلبات جهات الاعتماد الأكاديمي.
- تبني المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني خطاً واستراتيجيات عديدة لتطوير منظومتها التدريبية والإدارية للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وبالتالي فإن هذا التصور يعد إسهاماً يمكن أن يستفيد منه المسؤولين في المؤسسة لتنويع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية.

- نتائج الدراسة الميدانية الحالية التي توصل إليها الباحث، والتي تشير إلى وجود بعض المعوقات التي تعيق تنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مما يستلزم وضع الحلول اللازمة لتذليل تلك المعوقات.
- إن تنوع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة يمكن أن يسهم إلى حد كبير في تحسين البيئة التدريبية داخل الوحدات التدريبية، وهو ما سينعكس إيجاباً على تحسين نوعية المخرجات وتحقيق مواءمتها مع سوق العمل.
- مناسبة البيئة الداخلية في الوحدات التدريبية بالمؤسسة لتبني أساليب متعددة لتنوع مصادر التمويل، وذلك ما أكدته ارتفاع نسب تأييد أفراد عينة الدراسة لتبني هذا الأسلوب.
- التوسع الكبير الذي يشهده التدريب التقني والمهني في المملكة والذي يحتم الأخذ بأسلوب تنوع مصادر التمويل، لتخفيف العبء على ميزانية المؤسسة.

## ثانياً: الأهداف العامة للتصور المقترح :

تحدد أهم الأهداف العامة للتصور المقترح فيما يأتي:

- تقديم مجموعة من المعارف والمعلومات التي تساعد المسؤولين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني على تطوير أنظمتها ولوائحها بما يسهم في تنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تحقيق الاستفادة المثلى من الكوادر البشرية العاملة في الوحدات التدريبية بالمؤسسة وتوظيفها التوظيف الأمثل في مجال التدريب والبحوث والاستشارات وغيرها.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تحقيق الاستثمار الأمثل للمباني والتجهيزات والمرافق التي تمتلكها المؤسسة.
- تحقيق الاستفادة المثلى من التجارب المحلية والعالمية في مجال تنوع مصادر التمويل ومحاولة توظيفها داخل الوحدات التدريبية بالمؤسسة.
- العمل على رفع كفاءة الأداء بالوحدات التدريبية بالمؤسسة بما يؤدي إلى تحسين نوعية المخرجات في الوحدات التدريبية.

- تقليص الهدر والنفقات المالية والإدارية، وتحقيق الاستثمار الأمثل للكوادر البشرية، ولالإمكانات والتجهيزات المتوفرة.
- العمل على تعزيز وتنويع المصادر التمويلية للوحدات التدريبية بما لا يتعارض مع التزاماتها العلمية والتدريبية والثقافية.
- المساهمة في تقديم خدمات متنوعة للمجتمع تسهم في دفع عجلة التنمية للوصول إلى المجتمع المعرفي.
- تقديم مجموعة من التوصيات لتلافي أي معوقات تعيق عملية تنويع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة.
- إحداث نقلات نوعية، وتغيرات إيجابية، وملموسة في أداء المؤسسة والوحدات التدريبية بها بما يكفل تخريج الكفاءات البشرية المؤهلة لسوق العمل والقادرة على تحقيق الريادة والمنافسة عالمياً.

### ثالثاً: مصادر بناء التصور المقترح :

- اعتمد الباحث في بناء هذا التصور المقترح على عدد من المصادر، وهي:
- أدبيات الفكر الإداري المعاصر، وخاصة ما تناول مواضيع التمويل واقتصاديات التعليم في المؤسسات التعليمية والتدريبية.
  - نتائج العديد من الدراسات السابقة (المحلية والعربية والأجنبية).
  - توصيات عدد من المؤتمرات والاجتماعات العربية والدولية حول تنويع مصادر التمويل في التدريب التقني، ومنها مؤتمر اليونسكو بعنوان تنويع مصادر التمويل للتدريب التقني والمهني والذي عقد في العاصمة الفرنسية باريس عام ٢٠١٧، والمؤتمر الأول للوزراء والقيادات المسؤولة عن التعليم الفني والمهني في الوطن العربي المنعقد في العاصمة الموريتانية نواكشوط يوم الأحد ٢٦ مارس ٢٠١٧.
  - واجتماع القيادات المسؤولة عن التعليم الفني والمهني في الوطن العربي الذي عقد في تونس عام ٢٠١٢.
  - النماذج والتجارب المحلية والعالمية الناجحة في مجال تنويع مصادر التمويل في مؤسسات التعليم والتدريب.

- الخطة الاستراتيجية للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (١٤٢٨ - ١٤٥٢هـ).
- تنظيم المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (١٤٢٨هـ)، الذي يضم عدداً من القواعد المنظمة لعمل المؤسسة والذي من شأنه تحقيق الجودة والتميز في الأداء والإنتاجية، ومن ذلك المواد التي تنظم عمليات تنوع مصادر التمويل.
- خطة التنمية العاشرة في المملكة العربية السعودية (١٤٣٦ - ١٤٤٠هـ)، التي تؤكد على ضرورة تنمية الموارد المالية للدولة، والإقلال من الاعتماد على النفط ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي، والعمل على تنوع مصادر الإيرادات الحكومية، وتفعيل دور القطاع الخاص لضمان استمرارية تنفيذ مشاريع التنمية على المستويين الاقتصادي والاجتماعي. كما تؤكد الخطة على أهمية التطوير الإداري والمؤسسي وضرورة مواصلة الإصلاحات الإدارية في الأجهزة الإدارية العامة بالمملكة، وهو ما يتطلب زيادة الإنفاق العام على برامج التنمية.
- وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- بعض المعايير الوطنية والعالمية للتقويم والاعتماد الأكاديمي المطبقة في عدد من مؤسسات التعليم المحلية والدولية ومنها معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالمملكة العربية السعودية.
- الأنظمة الحكومية المرنة التي تسهل عمليات الاستثمار وتلقي التبرعات والهبات والأوقاف، والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في تنوع مصادر تمويلها الذاتية.
- نتائج الدراسة الميدانية للدراسة الحالية.

#### رابعاً: مجالات التصور المقترح :

يضم التصور المقترح مجالين رئيسيين هما:

**المجال الأول:** دعم ومساندة القيادة العليا في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

**المجال الثاني:** تهيئة وتحسين البيئة الداخلية في المؤسسة وفي الوحدات التدريبية،

وتشمل المحاور التالية:

١. المرافق والتجهيزات والخدمات المساندة.
٢. هيئة التدريب.
٣. البحوث والدراسات.
٤. خدمة المجتمع.
٥. شؤون المتدربين.
٦. الشراكة مع البيئة الخارجية.
٧. التدريب الإلكتروني.
٨. تقنية المعلومات.
٩. الجانب الإعلامي.

وفيما يلي عرض لمجالات التصور المقترح الذي تم التوصل إليه:

**المجال الأول:** دعم ومساندة القيادة العليا في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني:

إن نجاح هذا التصور يعتمد وبشكل كبير على دعم ومساندة قيادة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وامتلاكها لرؤية واضحة نحو تبني أسلوب تنويع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية وذلك من خلال تبنيها للنقاط التالية:

- العمل على تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية للمؤسسة وللوحدات التدريبية بما يسمح بإيجاد مزيداً من المرونة في العلاقات الداخلية، وبحيث تدعم تلك الهياكل العمليات التدريبية والبحثية، وتمكن الوحدات التدريبية من البحث عن مصادر متنوعة للتمويل.
- الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية مع تفويض المزيد من الصلاحيات للوحدات التدريبية لتحقيق المرونة الكافية لاتخاذ القرارات وسرعة الإنجاز.
- العمل على تجديد وتحديث اللوائح والأنظمة الخاصة بالتمويل في المؤسسة وجعلها أكثر مرونة لتتوافق مع المستجدات والتغيرات، ولتكون متوافقة مع الأنظمة الحكومية ذات الصلة.
- منح قيادات الوحدات التدريبية مزيداً من الحرية الإدارية الكافية، بما يعزز لديهم روح المبادرة والإبداع، لتقديم الأفكار والرؤى الجديدة للبحث عن مصادر متعددة للتمويل.
- العمل على إنشاء إدارة جديدة بمسمى (الإدارة العامة لتنمية الموارد الذاتية) بحيث

يندرج تحتها إدارة الاستثمار، وإدارة الأوقاف، ويكون لهذه الإدارة فروع في الإدارات العامة للتدريب التقني والمهني بالمناطق.

- تعزيز قنوات الاتصال بين المؤسسة والقطاع الخاص من خلال اللقاءات والمؤتمرات المشتركة، بما يسمح بإيجاد برامج مشتركة بين الطرفين تعمل على تعزيز الموارد المالية للمؤسسة.
- تضمين الخطة الاستراتيجية للمؤسسة أهدافاً وآليات محددة لتنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية.
- أن تتبنى المؤسسة مشروع إنشاء صندوق وطني لدعم التدريب التقني والمهني في المملكة بحيث يساهم في تمويله شرائح المجتمع المختلفة عن طريق المنح والهبات والتبرعات.

التنسيق مع الهيئة العامة للأوقاف لتحويل جزء من ريع الأوقاف الخاصة بالتعليم لصالح المؤسسة.

- منح الوحدات التدريبية صلاحيات لفتح مشاريع تجارية واستثمارية.
  - أن تتبع المؤسسة سياسة واضحة لترشيد الإنفاق، وتقليص النفقات المالية والإدارية.
- ولعل من المفيد أن تبدأ المؤسسة بتنمية مواردها الذاتية عن طريق قبول المنح والهبات والتبرعات والهبات لتصبح جزءاً من ممتلكاتها التي يمكن استثمارها بما يحقق لها مداخيل مالية تتسم بالاستمرار والديمومة.

**المجال الثاني: تهيئة وتحسين البيئة الداخلية في المؤسسة وفي الوحدات التدريبية بالمؤسسة:**

تشكل البيئة الداخلية للمؤسسة وللوحدات التدريبية عنصراً هاماً في تنوع مصادر التمويل، وبالتالي يجب العمل على تهيئة وتحسين هذه البيئة بحيث تكون بيئة نموذجية بجميع عناصرها سواء ما يتعلق بالمرافق والتجهيزات، أو الكوادر البشرية، أو العمليات الإدارية والتدريبية، أو تقنية المعلومات، وفيما يلي توضيح لذلك:

#### أ- المرافق والتجهيزات والخدمات المساندة :

تمتلك المؤسسة منظومة متكاملة ومتطورة من المباني والمرافق والتجهيزات الحديثة، والتي يمكن العمل على استثمارها بما يحقق عوائد مالية مجزية للمؤسسة وللوحدات التدريبية، وذلك من خلال الآتي:

- العمل على تحقيق الاستثمار الأمثل لجميع منشآت ومرافق وتجهيزات الوحدات التدريبية بما لا يتعارض مع أهداف المؤسسة ورسالتها العلمية. ويتم ذلك عن طريق تأجير واستثمار المباني والأراضي والملاعب.
- تبني استراتيجيات وخطط واضحة للصيانة الدورية لجميع مرافق الوحدات التدريبية، لتحسين كفاءة الأداء، وللمحافظة على جودة المباني، وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة لتشغيل وصيانة الأجهزة والمعدات التدريبية.
- تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في بناء وتشغيل الوحدات التدريبية الجديدة ومن ثم تعود ملكيتها للمؤسسة.
- العمل على تحديث التجهيزات التدريبية في الوحدات التدريبية بشكلٍ دوري مستمر.
- العمل على استثمار جزء من الموارد المالية للمؤسسة في العقارات والمشاريع المتنوعة.
- التوسع في إنشاء الحاضنات التقنية، وذلك من خلال تخصيص مقار للحاضنات التقنية في كل وحدة تدريبية، وتشجيع المتدربين والخريجين للعمل في تلك الحاضنات، وعقد اتفاقات مع جهات التمويل الوطنية لدعم إنشاء تلك الحاضنات.

#### ب- هيئة التدريب :

- يعتبر المدرب من الركائز الأساسية في العملية التدريبية والبحثية، ومن المؤمل أن يلعب دوراً في جلب المزيد من الموارد المالية للوحدة التدريبية التي يعمل بها. وبالتالي فإنه يجب بذل المزيد من الجهود لضمان كفاءة المدربين وزيادة فاعليتهم وذلك من خلال النقاط التالية:
- التوسع في برامج الابتعاث لمرحلة الدكتوراه على مستوى المؤسسة وذلك لإعداد جيل من أعضاء هيئة التدريب من حملة الدكتوراه للاستفادة منهم في مجال البحوث والاستشارات على مستوى الوحدات التدريبية.
  - التوسع في برامج التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريب لتنمية مهاراتهم مهنيًا



وأكاديمياً.

- التوسع في إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريب للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات العلمية العالمية وتسهيل اشتراكهم فيها لاكتساب المزيد من الخبرات والمعارف.
- تسهيل التعاون وتبادل الخبرات من أعضاء هيئة التدريس بين المؤسسة والجامعات المحلية والعالمية.
- تقديم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية للمميزين من أعضاء هيئة التدريب في الوحدات التدريبية، وخاصة في مجال البحوث والاستشارات والابتكارات، وبرامج خدمة المجتمع والتدريب المستمر.
- تصميم وتنفيذ دورات تدريبية إدارية متقدمة لقيادات الوحدات التدريبية حول المداخل الإدارية المعاصرة، ويشمل ذلك أساليب تنوع مصادر التمويل في المؤسسات التعليمية.

### ج - البحوث والدراسات :

تعتبر وظيفة البحث العلمي من أهم وظائف مؤسسات التعليم والتدريب، ويجب على المؤسسة دعم الوحدات التدريبية للتوسع في مجال البحوث والدراسات والاستشارات، وذلك من خلال الآتي:

- بناء قواعد بيانات تضم أسماء الكوادر البشرية العاملة في المؤسسة وفي الوحدات التدريبية والخبرات التي يمكن أن تقدمها في مجال البحوث العلمية والاستشارات ليستفيد منها القطاع الخاص في إنتاج وصناعة المعرفة.
- إيجاد تشريع يشجع أعضاء هيئة التدريب بالمؤسسة على ممارسة البحث العلمي وتقديم الاستشارات.
- إيجاد برامج للشراكات العلمية والبحثية بين الوحدات التدريبية بالمؤسسة والمؤسسات التعليمية ومراكز الأبحاث داخل وخارج المملكة، لتفعيل مجال الأبحاث المشتركة، وذلك من خلال إنشاء برامج للتوعم، والقيام بزيارات متبادلة بين الطرفين لتبادل الخبرات.
- تبني إنشاء مراكز التميز البحثية داخل الوحدات التدريبية، وذلك لدراسة الاحتياجات

- البحثية والتقنية للبيئة المحلية، وللتوسع في مجال البحوث والدراسات المشتركة، وتعزيز قدرات الوحدات التدريبية على إدارة أبحاثها على أساس تجاري.
- تطوير المكتبات في الوحدات التدريبية وتزويدها بأحدث الكتب والمراجع العلمية، وتحويل جزء كبير منها إلى مكتبات رقمية وربطها بعدد من قواعد البيانات في المكتبات الوطنية والعالمية.
  - تعزيز التعاون مع الوزارات والمؤسسات الحكومية والأهلية للتعرف على القضايا والمشاكل التي تتطلب إجراء دراسات وأبحاث علمية.
  - التنسيق مع قطاعات الأعمال المختلفة والجهات المانحة من أجل الحصول على دعم مالي أو تبرعات لدعم المشاريع البحثية.
  - تشجيع ودعم إقامة الندوات والمؤتمرات والملتقيات العلمية التي تساهم في إثراء البحث العلمي في نطاق تخصصات المؤسسة.
  - استقطاب أعضاء هيئة التدريب ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي من أجل قيادة مشاريع البحث العلمي، وتقديم الخبرة لحديثي التجربة من أعضاء هيئة التدريب لتنمية مشاريعهم البحثية وإشراكهم في فرق البحث وتقديم الدعم اللازم لهم.
  - تنظيم برامج تدريبية لتنمية المهارات البحثية لدى الباحثين وأعضاء هيئة التدريب بالوحدات التدريبية
  - وضع الحوافز المالية والمعنوية لعضو هيئة التدريب المميز بأدائه العلمي والبحثي.
  - تخصيص ميزانيات مستقلة في كل وحدة تدريبية وتوجيهها لتمويل المشروعات البحثية القائمة على أسس تنافسية.
  - التعاون مع المراكز البحثية والاستشارية في الداخل والخارج واعتماد الأساس التجاري في التعاون.
  - إنشاء كراسي بحثية على مستوى المؤسسة بأسماء المؤسسات والأفراد الذين يمولونها.
  - تشجيع أعضاء هيئة التدريب على البحث العلمي والنشر في المجالات العلمية المتخصصة.

#### د- خدمة المجتمع :

إن تقديم الخدمات المختلفة للمجتمع المحلي تعتبر من أهم وظائف مؤسسات التعليم والتدريب، ومن ذلك تقديم برامج تدريبية مدفوعة الأجر لشرائح المجتمع المختلفة. ولتحقيق هذا الهدف يجب أن تعمل الوحدات التدريبية بالمؤسسة على استيفاء عدداً من الشروط لتحقيق التميز في الأداء في ظل المنافسة القائمة في سوق العمل. ومن ذلك:

- توثيق الروابط بين الوحدات التدريبية وشرائح المجتمع المختلفة من أجل التوسع في برامج التدريب المشتركة للإسهام في تنمية الموارد البشرية في المجتمع.
- إنشاء مجلس استشاري في كل وحدة تدريبية يتكون من عدد من أعضاء هيئة التدريب بالوحدة ومن بعض أفراد المجتمع يتولى الآتي:
- دراسة وتحديد كل ما يتعلق بالاحتياجات التدريبية والاجتماعية والثقافية والبيئية لكافة شرائح المجتمع.
- تعريف المجتمع المحلي بجميع الخدمات والبرامج التي يمكن أن تقدمها الوحدة التدريبية للمجتمع المحلي من خلال وجود قاعدة بيانات يمكن الوصول إليها عن طريق الموقع الإلكتروني أو المطبوعات.
- دعم مشاركة قطاعات المجتمع ذات العلاقة في تطوير البرامج التدريبية بالوحدات التدريبية.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريب مادياً ومعنوياً للمشاركة في تنفيذ برامج خدمة المجتمع، من خلال تقديم الدورات التدريبية، والاستشارات التقنية، والدراسات، والمشاركة في أنشطة الجمعيات العلمية.
- احتساب المشاركة في تنفيذ برامج خدمة المجتمع كأحد المعايير في الترقيات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريب.
- فتح آفاق جديدة من التعاون بين الوحدات التدريبية والقطاع الإنتاجي في مجال التدريب الإنتاجي، ومن ذلك على سبيل المثال: الاستفادة المتبادلة من الكوادر البشرية في كلا الطرفين في عمليات البحث والتدريب الإنتاجي وتقديم الاستشارات، وإنشاء

معاهد شراكة بين القطاع الصناعي والوحدات التدريبية، وتقديم الدعم المادي لمراكز الأبحاث في الوحدات التدريبية، وتمويل الأبحاث المشتركة، وإيجاد بيئة حقيقية لتطبيق وتنفيذ العلوم والمعارف والابتكارات الجديدة.

- التوسع في برامج التدريب الموازي في الفترة المسائية (الدبلوم، البكالوريوس).

#### هـ - شؤون المتدربين :

يمثل المتدرب حجر الزاوية، ومحور الاهتمام في العملية التدريبية برمتها، وبالتالي يجب العمل على تحسين كافة جوانب العملية التدريبية والبرامج المساندة لها، ولا شك أن كل ذلك يتطلب مزيداً من النفقات المالية لتحسين الخدمات المقدمة للمتدربين، ويمكن القيام بعدد من الممارسات لجلب موارد مالية لتغطية النفقات الخاصة بالمتدربين، ومن ذلك:

- جلب رعاية رسميين لدعم وتمويل البرامج والأنشطة المختلفة بالوحدات التدريبية.
- فتح باب القبول بالوحدات التدريبية للمقيمين بمقابل مالي.
- فرض رسوم على بعض الخدمات المساندة التي تقدمها الوحدات التدريبية للمتدربين.
- فرض غرامات مالية على المخالفات الطلابية.
- تنويع الاستثمارات لرأس مال صندوق المتدربين ورأس مال المؤسسة في صندوق التعليم العالي بما يحقق عوائد مالية مجزية للصندوق.
- التوسع في برامج التدريب المنتهي بالتوظيف عبر عقد شراكات مع قطاعات الأعمال المختلفة يتم بموجبها توظيف المتدرب منذ التحاقه بالوحدة التدريبية مما يخفض النفقات المالية على المؤسسة.
- خصخصة بعض مرافق الوحدات التدريبية كالمطاعم ومراكز التصوير وخدمات المتدربين ومواقف السيارات، والاستفادة من عائداتها المالية لدعم برامج وأنشطة الوحدة التدريبية.

#### و- الشراكة مع البيئة الخارجية :

تعتبر الشراكة مع أطراف خارجية من المقومات الرئيسة لتنويع مصادر التمويل، وعلى المؤسسة تفعيل مبدأ الشراكة مع البيئة الخارجية، وذلك من خلال:

- التوسع في إتاحة الفرصة لمنسوبي القطاع الخاص للمشاركة في عضوية اللجان والمجالس الإدارية في الوحدات التدريبية للاستفادة من خبراتهم في مجال الاستثمار والتمويل.
- بناء شراكة مع كافة فئات المجتمع المحلي ذات العلاقة بما يضمن تحقيق التبادل والاستفادة المتبادلة للخبرات والإمكانات.
- تبني مفهوم شراكات علمية بين الوحدات التدريبية والمؤسسات والشركات الإبداعية من أجل إنتاج المعرفة وتحويلها إلى الميادين الإنتاجية والصناعية.
- عقد شراكات علمية متعددة مع عدد من الجامعات السعودية، والأجنبية بقصد تبادل الخبرات، وإجراء الدراسات والأبحاث العلمية التي تخدم الطرفين.
- العمل على ربط الوحدات التدريبية بالقطاعات الإنتاجية والخدمية، بما يحقق تبادل المنفعة المشتركة بين الطرفين، وبما يحقق تحقيق عوائد مالية للمؤسسة.
- العمل على بناء شراكات بين الوحدات التدريبية والقطاع الخاص والوحدات الإنتاجية والخدمية تتضمن تخصيص نسبة محددة للصرف على أنشطة البحث العلمي والتطوير في الوحدات التدريبية.

#### ز- التدريب الإلكتروني :

- تسعى الكثير من مؤسسات التعليم والتدريب إلى تطبيق التدريب الإلكتروني سواءً لتقديم برامج داخلية أو لتقديم برامج تدريبية عن بعد بمقابل مادي. ويعتبر هذا المجال أحد المجالات التي يمكن أن تحقق مداخيل مالية إضافية للمؤسسة، عن طريق تبني مفهوم التدريب عن بعد بمقابل مادي. ويتطلب ذلك عدداً من الإجراءات، من أهمها:
- زيادة المخصصات المالية المطلوبة لبرامج التدريب الإلكتروني في الوحدات التدريبية بالمؤسسة.
  - العمل على توفر التجهيزات التقنية، والتسهيلات المادية، والمكانية، والمساعدات الفنية اللازمة لتحقيق فعالية عمليات التدريب عن بعد، والتأكد من جودتها وصلاحيتها للاستخدام، وكذلك توفر عامل الأمان المعلوماتي.
  - مراعاة المعايير الأكاديمية ومعايير الجودة في مراحل تصميم البرامج واعتمادها

### ومراجعتها.

- توفير برامج تهيئة وتدريب ودعم مستمر لأعضاء هيئة التدريب المشاركين في تقديم برامج تدريبية عن بعد عن طريق التدريب الإلكتروني.
- مراعاة المتطلبات والاعتبارات القانونية والتنظيمية في تنفيذ برامج التدريب عن بعد بواسطة التدريب الإلكتروني.
- يجب أن تخضع برامج التدريب الإلكتروني لعمليات الفحص والمراجعة الدورية لكي تبقى المادة العلمية حديثة وذات أهمية وأن يتم تحسين وتطوير المادة العلمية من فترة لأخرى.

### ح - تقنية المعلومات :

تعتبر إدارة تقنية المعلومات من الإدارات الهامة التي تدعم باقي الإدارات الأخرى التي تسعى لتنويع مصادر التمويل، حيث أن التقنية شريك أساسي في هذه العملية، وبالتالي يجب العمل على إيجاد خطط وبرامج مستمرة لتحديث البرامج التقنية المستخدمة لمواكبة التطورات والمستجدات، وذلك من خلال:

- عمل دراسات تقييمية دورية للبرامج والتجهيزات التقنية الموجودة في الوحدات التدريبية.
- العمل على تحديث البرامج والتجهيزات التقنية الموجودة في الوحدات التدريبية بما يتوافق والتطورات العلمية والتقنية.
- تفعيل عملية التدريب المستمر للكوادر البشرية في الوحدات التدريبية على المستجدات التقنية الحديثة.
- تقديم الدعم الفني والتقني لجميع الإدارات والأفراد الذين يسعون لتنويع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة.

### ط - الجانب الإعلامي :

يلعب الإعلام دوراً هاماً في التعريف بإمكانات المؤسسة البشرية والمادية، بما يمكنها من استثمار تلك الإمكانيات، وبالتالي يجب أن تتولى إدارة الإعلام بالمؤسسة ما يلي:

- تعزيز الجوانب الإعلامية للمؤسسة لعرض الفرص الاستثمارية بالوحدات التدريبية.
- إعداد برامج تعريفية عن الخدمات البحثية والاستشارية التي تقدمها الوحدات التدريبية بالمؤسسة وإتاحتها على مواقع الشبكة العنكبوتية ومواقع التواصل الاجتماعي.
- تبني برامج توعوية لأفراد المجتمع تسعى إلى تعريفهم بأهداف وبرامج التدريب التقني لتشجيعهم على تقديم المنح والهبات والتبرعات النقدية أو العينية للوحدات التدريبية بالمؤسسة.
- تبني مشروع إعداد كتيب سنوي يحوي التبرعات وأسماء المتبرعين بمبالغ كبيرة للمؤسسة وذلك من باب التشجيع على التبرع.
- تعزيز قنوات الاتصال بين المؤسسة والقطاع الخاص من خلال اللقاءات والمؤتمرات المشتركة.
- تبني برامج لتشجيع أفراد المجتمع على تسجيل بعض ممتلكاتهم كأوقاف يذهب دخلها لصالح الوحدات التدريبية بالمؤسسة.

### خامساً: مراحل تنفيذ التصور المقترح :

لضمان نجاح التصور المقترح وتطوره باستمرار فإن الأمر يتطلب تنفيذه على عدد من المراحل، وفيما يلي المراحل المقترحة للتنفيذ:

١. مرحلة التهيئة.
  ٢. مرحلة الإعداد والتحضير.
  ٣. مرحلة التنفيذ.
  ٤. مرحلة المتابعة والتقويم.
  ٥. مرحلة الاعتماد.
  ٦. مرحلة التعميم.
- وفيما يلي شرح موجز لمراحل تنفيذ هذا التصور المقترح:

#### ١. مرحلة التهيئة :

تقوم هذه المرحلة على الشعور بضرورة إحداث التطوير والتغيير في استراتيجيات

المؤسسة والوحدات التدريبية في مجال تنويع مصادر التمويل الذاتية. ولضمان فاعلية تطبيق هذا التصور المقترح فإنه ينبغي تهيئة البيئة الإدارية والتنظيمية الداخلية للمؤسسة وللوحدات التدريبية بحيث تصبح بيئة استثمارية وقادرة على تنويع مصادر التمويل، ويتطلب ذلك ما يلي:

- تعزيز اقتناع القيادة العليا للمؤسسة وكذا قيادات الوحدات التدريبية بأهمية إحداث التغيير والتحول من النمط الأحادي للتمويل إلى نمط تنويع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة.
- العمل على نشر ثقافة تنويع مصادر التمويل على مستوى المؤسسة وكذا الوحدات التدريبية، بما يضمن تقبل عملية التغيير. ويتطلب ذلك إتباع منهج وأسلوب علمي يعتمد على التغيير التدريجي، كما يتطلب الأمر كذلك تنفيذ العديد من البرامج التدريبية التثقيفية والتوعوية التي تساعد على إجراء التغيير المنشود، وتقلل من حدة مقاومة التغيير. ويمكن عمل ذلك عن طريق عقد دورات تدريبية وندوات وحلقات نقاشية تبين أهمية التطوير والتجديد، وتوضيح الفوائد التي ستعود على الوحدات التدريبية والعاملين فيها من عملية التطوير المنشودة.
- تشكيل مجالس ولجان على مستوى الوحدات التدريبية لتحقيق متطلبات مرحلة التحول لتنويع مصادر التمويل، ويجب أن تحدد أدوار هذه المجالس واللجان بوضوح.
- إشراك البيئة المحيطة بالوحدات التدريبية في عملية التهيئة.

## ٢. مرحلة الإعداد والتحضير:

- وتتضمن هذه المرحلة وضع الخطط والبرامج اللازمة لإجراء التغيير المطلوب، وتتطلب المرحلة النقاط التالية:
- جمع معلومات تفصيلية عن الوحدات التدريبية، وكذلك التعرف على جميع الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة.
  - دراسة الإمكانيات والتجهيزات الحالية للوحدات التدريبية من أجل تحديد النواقص



### والاحتياجات المستقبلية.

- مراجعة اللوائح والأنظمة والسياسات والخطط والبرامج على مستوى المؤسسة والوحدات التدريبية.
- تحديد المدة الزمنية اللازمة للبدء في تطبيق التوجه الجديد نحو تنوع مصادر التمويل.
- عقد اجتماعات دورية تضم قيادات المؤسسة وكذلك القيادات الميدانية في الوحدات التدريبية والعاملين بها لتحديد أهداف التغيير والتطوير، وأهمية وحتمية التغيير لمجاراة التغيرات والتطورات العالمية.
- الاستمرار في تقديم برامج علمية وندوات ومحاضرات للتعريف بأهمية وحتمية التغيير.
- إشراك جميع العاملين في الوحدات التدريبية في إجراء عملية التغيير واحترام آرائهم ومقترحاتهم ذات العلاقة بالتغيير.
- الاستفادة من الخبرات والتجارب المحلية والعالمية في إجراء عملية التغيير المنشود.
- إتباع الخطوات العلمية لإجراء عملية التغيير التي تشمل (تحليل الوضع الراهن والمستقبلي، التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتقييم المستمر).
- إشراك جميع العاملين في الوحدات التدريبية في وضع خطط وبرامج التحول.
- وضع معايير عالية للأداء بهدف الوصول إلى تلك المعايير.
- وضع عدد من المؤشرات التي يمكن عن طريقها التعرف على كفاءة العمليات.
- تشكيل لجنة عليا للإشراف على تطبيق التصور المقترح.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية في التخطيط ووضع الأهداف، والأساليب العلمية لتوليد الأفكار الجديدة كالعصف الذهني، وأسلوب حل المشكلات لإيجاد أساليب ابتكارية لتنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية.

### ٣. مرحلة التنفيذ :

وفي هذه المرحلة يتم إجراء تغيير جذري في طرق الأداء وتنفيذ المهام، بحيث يتم إحلال أنظمة وتشريعات ولوائح جديدة، وطرق أداء جديدة محل الطرق والنظم التقليدية بما

يساعد على التجديد والابتكار. وفي هذه المرحلة يجب استمرار تهيئة البيئة الداخلية لتقبل وإجراء التغيير تحسباً لمقاومة التغيير. ولتحقيق ذلك يمكن إتباع الآتي:

- إجراء عملية التغيير بشكلٍ تدريجي وفقاً لخطة زمنية محددة، وذلك لضمان نجاح عملية التغيير، وتقليل حدة المقاومة.
- إتباع الأساليب العلمية لقياس درجة التحسن في الأداء وذلك بالمقارنة بالأهداف الموضوعية.
- منح مكافآت وحوافز تشجيعية لكل من يساهم في تحسين وتجويد الأداء وتحقيق الأهداف الجديدة المراد تحقيقها.
- معالجة المشكلات لعمليات التطوير وإحداث التغيير ووضع الحلول المناسبة لها فوراً.
- إتاحة الفرصة لتبادل الخبرات والنجاحات المتحققة بين كافة المستويات الإدارية، وبين الوحدات التدريبية المختلفة.
- التطبيق التجريبي للتصور المقترح في عدد من الوحدات التدريبية بالمملكة لمدة سنة، ووضع برنامج تقويمي لمعرفة مدى تطبيق التصور، وجوانب القوة والضعف فيه، كما يجب ألا تؤخذ مستويات التطبيق المتباينة والمختلفة في هذه المرحلة لدى الأطراف المشاركة على أنها مؤشرات فشل للتصور المقترح، بل تؤخذ كجزء طبيعي من عملية تعلم شيء جديد وممارسته.

#### ٤. مرحلة المتابعة والتقييم :

وفي هذه المرحلة يتم متابعة الأداء الجديد لضمان استمراره وتحقيق أهدافه، وحل وتقويض أي مشكلات أو معوقات قد تعيق تقدمه، وهنا يتم متابعة المعايير الموضوعية للتنفيذ ومؤشرات الأداء. وتحديد أشكال التحسينات المطلوب إدخالها. ويفضل أن تعتمد عمليات القياس على الأساليب الإحصائية التي تتمتع بالصدق والثبات، ويكون ذلك أساساً لعمليات المقارنة المرجعية والتحسين، ولتحقيق ذلك يمكن إتباع الآتي:

- عقد اجتماعات دورية لمتابعة تحقيق الأهداف الجديدة، وحل المشكلات التي قد تعيق تحقيقها.
- الحصول على التغذية العكسية حول نتائج الأداء الجديد من كافة الإدارات والأقسام

- في الوحدات التدريبية، والاستفادة من التغذية الراجعة لتصحيح الانحرافات.
  - مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير الموضوعية سلفاً.
  - إجراء مقارنة مرجعية للأداء وللنتائج المتحققة مع أداء المؤسسات التعليمية المتقدمة.
  - بناء قواعد بيانات تضم الخبرات المتحققة للتعلم والاستفادة من الأخطاء.
  - مراجعة الخبرات التي تمر بها الوحدة التدريبية للتعرف على الأسباب التي أدت إلى النجاح أو الفشل.
  - بعد أن تتم عملية التقويم والقياس تستخدم المعلومات المتحصل عليها في إجراء عمليات التصحيح والتحسين، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة بحيث تستفيد من التغذية الراجعة العكسية، مع الاستمرار في عمليتي التقويم المستمر والتدريب المستمر.
  - تعزيز الجوانب الإيجابية لما تحقق من أهداف وبرامج، وعلاج الجوانب السلبية بإلغائها، أو تطوير أساليب جديدة تسهم في الحد من تأثيرها على ما أنجز.
  - استخدام نتائج التقويم لتحسين كفاءة وفعالية مختلف الممارسات التدريبية، والبحثية، والإدارية، والمالية.
  - اعتماد مبدأ أن التحسين عملية مستمرة ودائمة لا ترتبط بأشخاص أو بأوقات معينة.
٥. مرحلة الاعتماد :

والغرض من هذه المرحلة أن يتم تبني التصور المقترح من الجهات الرسمية، ويتم خلال هذه المرحلة الحساسة الرفع بالتصور المقترح إلى قيادة المؤسسة، وذلك بالاستناد إلى التقرير الختامي الصادر من اللجنة المشتركة لتطبيق التصور المقترح الذي يبرز إيجابيات النموذج المقترح وما عليه، ومتطلبات تعميمه النظامية والمالية.

#### ٦. مرحلة التعميم :

ويتم من خلال هذه المرحلة تطبيق التصور المقترح على كافة الوحدات التدريبية بالمؤسسة، وتسخير الإمكانيات البشرية والمالية لدعم تطبيق التصور المقترح على الوجه المأمول منه.

#### سادساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح :

- من المعوقات التي يمكن أن تعيق تنفيذ هذا التصور المقترح ما يأتي:
- التمسك بالمركزية في إدارة كثير من الأمور الإدارية والمالية على مستوى المؤسسة،

مما يقلل من فرص المشاركة في العمل الإداري على المستويات كافة، وبالتالي يقلل من فرص المبادرة والإبداع الإداري.

- مقاومة التغيير والتجديد من بعض القيادات أو من بعض العاملين سواءً على مستوى المؤسسة، أو على مستوى الوحدات التدريبية نفسها.
- جمود بعض اللوائح والتشريعات، والالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين مما يعيق التطوير والتغيير.
- قلة البرامج التدريبية لقيادات الوحدات التدريبية في مجال التمويل واقتصاديات التعليم.
- ضعف التعاون والتنسيق بين الوحدات التدريبية والبيئة المحيطة.

#### سابعاً: مقترحات للتغلب على المعوقات :

في ضوء الصعوبات السابق ذكرها، فإن الباحث يقترح عدداً من الإجراءات للتغلب على تلك الصعوبات ومنها:

- التوسع في عقد دورات تدريبية لقيادات الوحدات التدريبية في مجال التمويل واقتصاديات التعليم.
- إنشاء فرق عمل في كل وحدة تدريبية تتولى إدارة وتنفيذ عملية التغيير والتحول لنمط تنويع مصادر التمويل.
- منح قيادات الوحدات التدريبية مزيداً من الصلاحيات في إدارة شؤونها وتسيير عملها، والبحث عن مصادر تمويل إضافية للوحدة.
- التوسع في استخدام التقنية الحديثة في مجال نظم المعلومات وقواعد البيانات، مما يسهل عملية حصول العاملين على البيانات وسرعة اتخاذ القرارات.
- إعطاء مزيداً من المرونة في تنفيذ اللوائح والأنظمة، بما يسمح بتكوين ثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة على التجديد والتطوير.
- الاستفادة من الخبرات المحلية والعالمية في مجال تنويع مصادر التمويل.
- تبادل الزيارات والخبرات مع المؤسسات التعليمية الرائدة في مجال تنويع مصادر التمويل في المؤسسات التعليمية والتدريبية.

- الاستفادة من المنظومة الإنشائية والتقنية المتطورة التي تمتلكها المؤسسة والوحدات التدريبية في تطوير الأداء وتحقيق الجودة والتميز في الأداء.

### الخاتمة :

وختاماً، فإن تنفيذ وتبني هذا المقترح يتطلب إيماناً من القيادة العليا للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بحتمية التطوير والتغيير والتجديد، وذلك من أجل مجاراة ما يشهده العالم أجمع من تطور اقتصادي وتقني هائل، وبالتالي فإن الأمر يتطلب الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة ومنها أسلوب تنوع مصادر التمويل في المؤسسات التعليمية والتدريبية.

### التوصيات :

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة الحالية، توصل الباحث لعدة توصيات يمكن أن تسهم في تنوع مصادر التمويل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية، ومنها:

- ١ أن تتبنى المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني التنسيق مع الجهات المختصة لإنشاء صندوق وطني لدعم وتمويل التدريب التقني والمهني.
- ٢ تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والوحدات التدريبية، وتطوير أنظمتها ولوائحها الإدارية والمالية، بما يسهم في تبسيط إجراءات تنوع مصادر تمويلها بصور غير تقليدية، ويقلل من اعتمادها على التمويل الحكومي كمصدر وحيد، وذلك بمنح الوحدات التدريبية صلاحيات واسعة، تكفل لها تنوع مصادر تمويلها.
- ٣ العمل على تفعيل وحدات البحوث والدراسات في جميع الوحدات التدريبية بالمؤسسة لممارسة الأدوار المنوطة بها في مجال الدراسات والأبحاث العلمية.
- ٤ الاستفادة من التجارب المحلية والعربية والعالمية في تنوع مصادر التمويل في المؤسسات التعليمية والتدريبية، بما يتواءم وظروف الوحدات التدريبية بالمؤسسة.
- ٥ تجربة التصور المقترح لتنوع مصادر التمويل في عدد من الوحدات التدريبية بالمؤسسة، ومن ثم قياس مستوى التحسن في الأداء.
- ٦ التوسع في نظام الشراكات بين الوحدات التدريبية بالمؤسسة، وقطاعات الأعمال المختلفة

- في المملكة، وذلك من أجل تحديد الاحتياجات المتبادلة بين الطرفين والاستفادة من الخبرات المشتركة، والعمل على تنويع مصادر التمويل بالوحدات التدريبية بالمؤسسة.
- ٧ التوسع في برامج التدريب والتطوير والابتعاث، وعقد الندوات والمؤتمرات المتخصصة في مجال التمويل واقتصاديات التعليم (للمدربين والإداريين).
- ٨ العمل على إنشاء برامج للتوؤمة بين الوحدات التدريبية بالمؤسسة والجامعات والكليات التقنية العالمية لتبادل الخبرات والكفاءات التدريبية والبحثية.
- ٩ إنشاء إدارة عامة لتنمية الموارد الذاتية بالمؤسسة تعمل على استثمار أصول المؤسسة بما يحقق لها مداخيل مالية إضافية.

## المراجع :

الحامد، محمد بن معجب وآخرون (٢٦٤١هـ)، "التعليم في المملكة العربية السعودية: رؤية الحاضر واستشراف المستقبل". مكتبة الرشد، الرياض.

الدقي، نور الدين (٢٠٠٥)، تمويل التعليم العالي في الوطن العربي. المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

المؤتمر الأول للوزراء والقيادات المسؤولة عن التعليم الفني والمهني في الوطن العربي (٢٠١٧)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالتعاون مع وزارة التشغيل والتكوين المهني وتقنيات الإعلام والاتصال، نواكشوط، موريتانيا.

تنظيم المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (٢٨٤١هـ)، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، الرياض.

جابر، جابر عبد الحميد، وكاظم، أحمد خيرى (٢٠٠٢)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار النهضة العربية، القاهرة.

عبيدات، نوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (٢٠٠٣). البحث العلمي: مفهومه وأساليبه وأدواته. دار أسمة للنشر والتوزيع، الرياض.

فان دالين، ديوبولد (١٩٩٧)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ترجمة نوفل، محمد نبيل، وآخرون، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بالمملكة العربية السعودية (٢٠١٨)، وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.

ملحم، سامي محمد. (٢٠٠٢)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

وزارة الاقتصاد والتخطيط بالمملكة العربية السعودية (٢٠١٨)، خطة التنمية العاشرة، ٢٠١٤ - ٢٠١٨.