DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية

د. عبد الله عالي القرني
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية
البريد الالكتروني: a-alqarni@ut.edu.sa

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية من خلال الكشف عن واقع الاستدامة المالية ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية، ولتحقيق ذلك؛ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة أداة؛ لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة. وطُبِّقت على عينة عشوائية بلغ قوامها (318) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: جاءت الدرجة الإجمالية لمستوى توافر أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك "متوسطة"، وبمتوسط حسابي (2.25)، كما جاءت الدرجة الإجمالية للموافقة على متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية "كبيرة" وبمتوسط حسابي (2.49)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت في درجة توافر أبعاد الاستدامة المالية؛ حيث جاء بعد (التخطيط المالي الفعال) في المرتبة الأولى، وبعد (ترشيد النفقات) في المرتبة الثانية، وبعد (السياسات المالية والإدارية) في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (ابتكار موارد مالية جديدة)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية تعزى لمتغير الكلية (نظرية/ عملية) في كافة الأبعاد، باستثناء بعد ترشيد النفقات؛ فجاءت دالة عند مستوى دلالة (0.05) لصالح فئة عملية، بالإضافة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية، تُعزى لمتغير النوع (ذكر/ أنثى)، فضلًا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0،01 بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية تبعًا لمتغير المنصب (يشغل منصبًا إداريًا/ لا يشغل منصبًا إداريًا)، لصالح فئة من يشغل منصبًا إداريًا، وانتهت الدراسة في ضوء ما أسفرت عنه من نتائج بتقديم تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة المالية، تصور مقترح، الجامعة الاستثمارية، جامعة تبوك.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

A Proposed Vision for Achieving Financial Sustainability at the University of Tabuk in Light of the Investment University

Dr. Abdullah Ali Al-Qarni
Associate Professor in Management and Educational Planning, College of Education and Arts, University of Tabuk, KSA
Email: a-alqarni@ut.edu.sa

ABSTRACT

The study aimed to achieve financial sustainability at the University of Tabuk in light of the investment university by exploring the reality of financial sustainability and the requirements for its achievement in the context of the investment university. To achieve this, the study relied on the descriptive approach and used surveys to collect data and information from a random sample of 318 faculty members at the University of Tabuk. The study found several results, the most notable being: the overall level of availability of financial sustainability dimensions at the University of Tabuk was "moderate," with an average of (2.25). The overall level of agreement on the requirements to achieve financial sustainability at the University of Tabuk in light of the investment university was "high" with an average of (2.49). The study also revealed a variance in the degree of availability of financial sustainability dimensions; effective financial planning ranked first, expense rationalization second, financial and administrative policies third, and innovating new financial resources last. Additionally, the study found no statistically significant differences in the total averages of the sample's responses regarding the degree of availability of financial sustainability and the requirements for its achievement at the University of Tabuk based on the variable of the college (theoretical/practical) across all dimensions, except for expense rationalization which was significant at a level of (0.05) in favor of the practical category. There were also no significant differences based on gender. However, there were statistically significant differences at the 0.01 level between the total averages of responses based on the administrative position variable (holds an administrative position/does not hold an administrative position), in favor of those holding administrative positions. The study concluded by presenting a proposed vision for achieving financial sustainability at the University of Tabuk in light of the investment university**.**

Keywords: Financial Sustainability, Proposed Vision, Investment University, University of Tabuk.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

القسم الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية- في الوقت الحالي- عدة تطورات وتغيرات متلاحقة على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية؛ كالتقدم المعرفي والتقني المتسارع، وتغير نظم وأساليب العمل والإنتاج، ولعل من أبرز تلك التحديات ما يتعلق بالتحديات المالية وغير المالية على السواء والتي تتزايد خطورتها وتتفاقم حدتها مع تراكم الاحتياجات المالية والأكاديمية للمؤسسات التعليمية، وضعف قدرتها على تلبية احتياجاتها الآنية والمستقبلية، الأمر الذي يفرض حتمية انتهاج المؤسسات التعليمية– لا سيما الجامعية- أساليب واستراتيجيات من شأنها ضمان استقرارها المالي على المدى الطويل، الأمر الذي يسهم بدوره في تأدية أدوارها ومهامها المنوطة بها بفعالية وكفاءة عالية.

فالسياق الذي تعمل فيه المؤسسات الجامعية بات يتميز بالديناميكية والتنافسية العالية، الأمر الذي أصبح معه تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية من الأمور الحيوية والتي لا يمكن التخلي عنها في ظل بيئة العمل المضطربة والمتغيرة، ومن ثم بات لزام على الجامعات العمل على زيادة مواردها المالية من أجل تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية.

وتعد قضية الاستدامة المالية (Financial Sustainability) أحد التحديات الرئيسة التي تواجه معظم المؤسسات الجامعية في العالم؛ نتيجة للتطورات والأزمات الاقتصادية والاجتماعية المتتالية، وفي هذا الصدد أكدت العديد من الدراسات التي تناولت إصلاح الجامعات– لا سيما الأوروبية– على أن زيادة تمويل الجامعات بنسبة 1 % من الناتج المحلي الإجمالي سوف يؤثر بشكل إيجابي على تعزيز الأداء الأكاديمي ومن ثم تعزيز استدامة الموارد المالية لتلك الجامعات (United Nations Economic Commission for Europe، 2017: 7-9) .

وعلى الرغم من حداثة مفهوم الاستدامة ونظرة البعض إليه على أنه مفهوم ناشئ وجديد؛ إلا أن اهتمام المؤسسات الجامعية به يتزايد بصورة ملحوظة خلال السنوات الأخيرة؛ فالاستدامة المالية تعد من أهم مداخل الإصلاح المالي للجامعات والمؤسسات التعليمية؛ حيث تسهم في مواجهة التقلبات والتغيرات الاقتصادية، وذلك من خلال الحرص على الوفاء بتكاليف التشغيل، فضلًا عن الوفاء برسالتها التنظيمية التي تسعى نحو تحقيقها، وجذب المزيد من التمويل للمشاريع الرأسمالية التي تتبناها الجامعات في خططها الاستراتيجية(Mungathia، 2018: 70-71) .

وتؤكد فلسفة الاستدامة المالية بالجامعات والمؤسسات التعليمية على الاستثمار الحقيقي لكل قيمة مضافة أو موارد أو ممتلكات غير نقدية من شأنها أن تسهم في تحسين سمعة الجامعة، ومن ثم فإن الاستدامة المالية تؤكد على الربط بين العناصر الآتية: (القيمة التربوية، والإيرادات، والتكاليف) الأمر الذي يبرهن على أن الاستدامة المالية بالجامعات لا تعبر بالضرورة عن تحقيق الربح كالمؤسسات التجارية؛ وإنما يجب النظر إلى القيم غير المالية للمؤسسات التعليمية كقيم أصيلة داخل المؤسسات الجامعية (Bellis, 2012:52).

وتنبثق أهمية الاستدامة المالية للجامعات والمؤسسات التعليمية؛ من كونها تعتمد في تمويلها على مصادر دعم خارجية كالحكومات والمؤسسات المانحة؛ وعلى الرغم من سخاء تلك المصادر إلا أنها غير أكيدة على المدى البعيد، وفي هذا الصدد تؤكد دراسة (Al Kharusi & Murthy, 2017: 33) على أن أهمية الاستدامة المالية للجامعات تكمن في قدرتها على الحفاظ على وضع مالي يتسم بالاستمرارية في الموارد المتاحة بالمؤسسة، فضلًا عن قدرتها على الاستمرار في عملها والحفاظ على أصولها المادية وغير المادية، بما يمكنها من الوفاء باحتياجاتها الحالية والمستقبلية، لا سيما في بيئة تعج بالعديد من التطورات والتغيرات، الأمر الذي يؤثر بدوره على تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية. ومن ثم فإن الاستدامة المالية تتعدى مجرد توفير الأموال الكافية لمدة عام؛ أو تمكين الجامعة من تدبير نفقاتها اليومية، إلى تأمين وتدبير مصادر مالية وتمويل كاف على مدى زمني طويل قد يتعلق بأجيال متعددة من الطلاب.

ومع التطور الديناميكي السريع الذي تشهده المؤسسات الجامعية في الوقت الحالي والذي يصعب السيطرة عليه، وفي خضم تلك التغيرات؛ فإن جامعات الألفية الثالثة بحاجة إلى البحث عن صيغ تمويلية أكثر حداثة وارتباطًا بالواقع؛ حتى يتسنى لها تعزيز مركزها التنافسي، وتلبية متطلبات المجتمع الخارجي، فضلًا عن تدبير وتلبية

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

احتياجاتها الحالية والمستقبلية.

وفي سبيل قيام الجامعات والمؤسسات التعليمية بأدوارها الأكاديمية والمهنية، لجأ العديد منها إلى تبني استراتيجيات مختلفة لزيادة تمويلها، وإيجاد بدائل للتغلب على مشكلاتها التمويلية المختلفة، بما يسهم في تحقيق استقلالها المالي وعدم اعتمادها على التمويل الحكومي كمصدر أساسي، وفي إطار السعي الدائم والدؤوب لتلك الجامعات للحصول على موارد ذاتية لها، ظهرت بعض النماذج الداعمة لتحقيق الاستقلال المالي للجامعات، ولعل من أبرز تلك النماذج وأشهرها على الإطلاق نموذج الجامعة الاستثمارية(Investment University) والذي يعد أحد أهم مصادر التمويل الذاتي، ودعم خطط التطوير الجامعي للمؤسسات الجامعية.

ويرتكز نموذج الجامعة الاستثمارية على التفكير في طرق ووسائل جديدة للتمويل؛ بغية تمكين الجامعات من تأدية رسالتها وأدوارها على النحو الأمثل، وذلك من خلال طرح المشروعات الإنتاجية والاستثمارية التي تدر ربحًا عليها، أو بيع منتجاتها لقطاعات المجتمع المختلفة، فضلًا عن الاستثمار في الأنشطة الأكاديمية والبحثية التي تقدمها الجامعات والمؤسسات التعليمية (سليمان، 2023: 183).

كما أن نموذج الجامعة الاستثمارية كمسار تمويلي تسلكه الجامعات الباحثة عن توفير مصادر تمويل جديدة، لا يقتصر على الربح المباشر، بل يرتكز على التطوير المنظومي، وهو ما يتطلب إحداث تغييرات جذرية في أنظمة الجامعات الإدارية والتعليمية، فضلًا عن تحول الجامعات إلى اقتصاد السوق، وتوفير أكبر قدرًا من المرونة فيما يتعلق بالتمويل الحكومي، وتحقيق الاستقلالية المالية، ومن ثم يستهدف نموذج الجامعة الاستثمارية عن تحقيق التوازن الفعال بين إسهامات المؤسسة الجامعية في التنمية الوطنية الشاملة وبين محافظتها على استقلاليتها الإدارية والمالية على وجه الخصوص (القرني، والعبيري، 2020: 131-132).

وجدير بالذكر الإشارة إلى أن الجامعة الاستثمارية كإحدى صيغ الجامعات الربحية، ليست مجرد توجه عالمي محدد أو شكل محدد تأخذ به مختلف الجامعات المعاصرة، وإنما هي: مزيج من الأنشطة والجهود والمسارات التمويلية التقليدية والمبتكرة، فهي مزيج من التطوير الداخلي وترشيد النفقات، بالإضافة إلى كونها مزيجا من الشراكة والتعاون والاستثمار، مع الأخذ في الاعتبار الأداء السابق والتنبؤات المستقبلية، وفي هذا وذلك تختلف الجامعات من دولة لأخرى بل من جامعة لأخرى، وعلى الرغم من ذلك إلا أنه ينبغي التأكيد أن الهدف المشترك للجامعات ذات التوجه الاستثماري يظل واحدًا وهو الاستثمار في الموارد الجامعية، وتحقيق الربحية، وتوفير التمويل المستدام مع الحفاظ على المبادئ والأهداف الأصيلة المرتبطة بالسياق التاريخي، والملازمة لنشأة مفهوم الجامعة (عيسى، وسعد: 2018: 23).

فالاستثمار في مجال التعليم يعد من الأنواع الحديثة للاستثمارات؛ لما له من أهمية بالغة في رفع المستوى المالي والعلمي للمؤسسات التعليمية، الأمر الذي يفرض ضرورة وضع ذلك الاستثمار في أجندة وخطط المؤسسات الجامعية في الوقت الحالي وفي المستقبل، وذلك من خلال تخصيص الأموال اللازمة لذلك، فضلًا عن كافة الإمكانات التي تسهم في تحقيق الاستثمار في القطاع التعليمي.

ولمَّا كان من الأهمية بمكان تحقيق الاستدامة المالية للجامعات والمؤسسات التعليمية؛ فإن العديد من الدراسات والكتابات التربوية تؤكد بما لا يدع مجالًا للشك بأن الجامعة الاستثمارية تعد إحدى صيغ الجامعات التي تسهم في تحقيق ذلك؛ ومنها دراسة (سليمان، 2023: 200) والتي أشارت إلى أن الجامعة الاستثمارية تسهم في تحقيق الاستدامة المالية للجامعات من خلال القيام ببعض الأنشطة والخدمات التي تستطيع من خلالها توفير موارد مالية تنعكس بالفائدة على المؤسسة والأفراد العاملين بها، فضلًا عن إسهامها في تغطية نفقاتها التشغيلية، وفي ذات السياق تؤكد دراسة (عيسى، وسعد، 2018: 27) على أن الجامعة الاستثمارية تسعى وبطريقة معلنة إلى الربح الاقتصادي مع المؤسسات الإنتاجية وتتعاون معها لتحقيق المنفعة الاقتصادية المتبادلة، كما تسعى نحو التمويل الذاتي وتشجيع الأنشطة والمشروعات الاستثمارية، وذلك من خلال مسارات تمويلية واستثمارية متعددة.

يتَّضح مما سبق أن تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات والمؤسسات التعليمية بات ضرورة حتمية في الوقت الذي تسخر تلك المؤسسات جل جهودها وتوظف كل إمكاناتها وقدراتها نحو تنويع مصادر تمويلها من أجل الوفاء بمتطلباتها واحتياجاتها المستقبلية، الأمر الذي يستوجب ضرورة البحث عن اتجاهات ومداخل حديثة من أجل تحقيق ذلك، فضلًا عن إعادة النظر في سياسات وأنظمة العمل بالمؤسسات الجامعية، وتعد الجامعة الاستثمارية

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

من أنماط الجامعات الربحية التي تسعى نحو تنويع مصادر التمويل بالجامعات من خلال انتهاج مسارات استثمارية متعددة.

مُشكلة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية تطورات اقتصادية عديدة ومؤثرة في كافة مجالات الحياة لا سِيَّما المجال التعليمي، ويبرهن على ذلك إطلاق رؤية المملكة 2030 والتي تمثل إطارًا للتحول نحو مجتمع قائم على المعرفة، فضلًا عن كونها داعمة لمسيرة النهوض والتقدم للتعليم في المملكة العربية السعودية، وفي سبيل تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات والمؤسسات التعليمية السعودية، تبذل حكومة المملكة جهودًا حثيثة وملموسة نحو الاستقلالية المالية للجامعات السعودية وذلك من خلال البحث عن مصادر جديدة لتمويلها؛ بغية استمرارها في أداء وظائفها بكفاءة وفعالية، وبشكل يتسق مع تطلعات القيادة السعودية (المنتشري، 2023: 2).

وفي السياق ذاته أطلقت المملكة ضمن برامج رؤية 2030؛ برنامجًا للاستدامة المالية، والذي يقوم على عمل آلية للتخطيط المالي متوسط المدى، تسهم في الحفاظ على استدامة وقوة الاقتصاد السعودي، وتقديم ميزانية متوازنة، إضافة لسعيه إلى تحقيق الانضباط المالي، وتطوير المالية العامة من خلال إنشاء العديد من الكيانات، بما في ذلك هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (رؤية 2016،2030). وأكدت الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم في خطتها الاستراتيجية على رفع كفاءة الإنفاق وتنمية الموارد المالية وتنوعها، وتطوير الشراكات المجتمعية (وزارة التعليم، 2020: 4)، كما نص نظام الجامعات الجديد في مادته (49) على تنويع الموارد المالية للجامعات ومنها الرسوم الدراسية، والرسوم التي تتقاضاها الجامعات على الخدمات التي تقدمها، والموارد الأخرى التي يقرها مجلس الأمناء، بالإضافة إلى استحداث تشريعات تعزز التمويل الذاتي والاستقلال المالي للجامعات وتفصيل إيرادات الجامعة من خلال الإعانة التي تخصصها الدولة وفق القواعد المنظمة لبرنامج تمويل الجامعات، ومبالغ مالية مقابل القيام ببحوث علمية (نظام الجامعات الجديد، 2020).

وعلى الرغم من الجهود السابقة التي تبذلها حكومة المملكة في سبيل تنويع مصادر تمويل الجامعات والمؤسسات التعليمية، ومواجهة التحديات المالية التي تؤثر كفاءة المؤسسات التعليمية، إلا أن دلائل ومعطيات الواقع تشير إلى العديد من أوجه القصور والضعف التي تؤثر على تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية– عامة– وجامعة تبوك- خاصة، الأمر الذي يكشف عن فجوة حقيقية بين ما هو موجود وما هو مرغوب مستقبلًا، وفي هذا الصدد تشير نتائج التقارير المالية الصادرة عن وزارة المالية ووزارة التعليم عن تناقص الميزانية المخصصة لقطاع التعليم كل عام عن العام الذي قبله؛ حيث بلغت ميزانية التعليم عام 2018 م 152 مليار ريال سعودي، وفي عام 2019 بلغت 149 مليار ريال سعودي، وفي عام 2020 م بلغت 140 مليار ريال، في حين بلغت في أعوام 2021 م، و 2022 م، و 2023 م ما يقارب 135 مليار ريال (وزارة التعليم، 2023 م). ومع هذا التناقض تأتي حتمية بحث الجامعات السعودية عن مصادر لتنويع مصادر تمويلها، وتحسين كفاءتها المالية، لا سيما في ظل التوسع في الجامعات السعودية، وتزايد أعداد الطلاب ونفقات البحث العلمي.

ويؤيد ما سبق ما أعلنته المملكة في عام 2015 من أعلى عجز في ميزانيتها بما يقدر بنحو 366 مليار ريال سعودي، الأمر الذي أدى بدوره إلى العمل على مجموعة من الإصلاحات المالية، وخفض نسب الإنفاق بمعدل (26 %) (وزارة المالية، 2017: 10)، وقد أثر ذلك على قطاع الصحة والتعليم والبحث العلمي، على الرغم من أن الانفاق الحكومي لتلك القطاعات يمثل (35 %) من إجمالي الموازنة العامة للمملكة، إلا أن سياسة الترشيد في الميزانية العامة للدولة لمواجهة العوامل الطارئة قد أدت إلى انخفاض المخصصات أو الانفاق في جميع المجالات بما في ذلك التعليم (Britton, 2016: 3).

وبمطالعة العديد من الدراسات والبحوث التربوية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي، وبنظرة فاحصة ومدققة يتبين بما لا يدع مجالًا للشك وجود العديد من المشكلات وجوانب القصور التي تؤثر بدورها على تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية– عامة- وجامعة تبوك– خاصة-، وفي هذا الصدد تشير دراسة (المنتشري، 2023: 282-283) إلى محدودية وجود عقود لشراكات استراتيجية مع بيوت خبرة دولية، وضعف الاستثمار في الابتكارات وبراءات الاختراع وبيع الحقوق المسجلة، ومحدودية رعاية مشاريع الجامعات في الخدمات الإلكترونية والتحول الرقمي بمقابل مادي، وضعف استثمار كافة الموارد والإمكانات المادية المتاحة (معامل، ومختبرات، ومرافق، وقاعات).

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

كما أشارت دراسة (العمري، 2019: 249-251) إلى أن الدور الذي تقوم به إدارات الجامعات السعودية لتحقيق التحول نحو الاستدامة يحتاج لمزيد من الجهد، ومن أبرز التحديات التي تواجه إدارات الجامعات الحكومية السعودية في إطار التحول نحو الاستدامة ما يلي: ضعف الحوافز، وكثرة الأعباء الإدارية، والقيود التي تفرضها القوانين والأنظمة في الجامعة، وفي سبيل تحقيق الاستدامة بالجامعات الحكومية السعودية أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة خاصة بالاستدامة، واتباع منهجية شاملة للتحول نحو الاستدامة، والاستفادة من المؤشرات والأنظمة العالمية في مجال تحول الجامعات نحو الاستدامة.

وعلى مستوى جامعة تبوك تشير دراسة (الشمراني، 2023: 7) إلى ندرة تنويع مصادر تمويل جامعة تبوك، وضعف فعالية نظام التمويل بالجامعة، كما أن جهود تحسين النظام المالي بالجامعة لم تحقق نتائج ملموسة؛ فالتغلب على مشكلات النظام المالي بالجامعة يحتاج إلى مبالغ مالية كبيرة، لا سيما مع وجود ثغرات في آليات التمويل تساهم في قلة الكفاءة، بالإضافة إلى محدودية الموارد المالية، وعدم تمتع الجامعة بالاستقلالية المالية؛ حيث يتم تخصيص الميزانيات في شكل بنود وفقًا لاحتياجاتها، فضلًا عن أن حرية التصرف لدى مسؤولي الجامعة محدودة، خصوصًا أن الجامعة تخضع لضوابط لا تتناسب مع طبيعة وظائفها.

ومن السابق يتضح جليًا وجود العديد من المشكلات وجوانب القصور والضعف التي تؤثر على تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك، بالإضافة إلى الحاجة الملحة لمواكبة التحديات والرؤى الحديثة لتطوير قطاعات العمل في المجتمع السعودي– لا سيما قطاع التعليم الجامعي- ومن المأمول أن يكون الإصلاح فيه مواكبًا لرؤية المملكة (2030)، ومن هنا تأتي أهمية الجامعة الاستثمارية لمعالجة جوانب القصور والضعف التي تعاني منها الجامعات السعودية- عامة- وجامعة تبوك- خاصة- ومن ثم أولت الدراسة الحالية جُل اهتمامها نحو تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الاستفادة من الجامعة الاستثمارية.

وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الأطر النظرية للاستدامة المالية والجامعة الاستثمارية بالمؤسسات الجامعية؟
2. ما واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
3. ما متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك تُعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: (الكلية، النوع، المنصب الإداري، الرتبة الأكاديمية)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الجامعة الاستثمارية تُعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: (الكلية، النوع، المنصب الإداري، الرتبة الأكاديمية)؟
6. ما التصور المقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الكشف عن:

1. الأطر النظرية للاستدامة المالية والجامعة الاستثمارية بالمؤسسات الجامعية.
2. واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
3. متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك تُعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: (الكلية، النوع، المنصب الإداري، الرتبة الأكاديمية)؟

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

5. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الجامعة الاستثمارية تُعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: (الكلية، النوع، المنصب الإداري، الرتبة الأكاديمية)

6. التصور المقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية.

أهمية الدراسة: استمدت الدراسة أهميتها من جانبين؛ الأول منهما نظري والآخر تطبيقي، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

الأهمية النظرية: انبثقت أهمية الدراسة النظرية من:

1. أهمية قضية التمويل والاستدامة المالية؛ كونها القضية المحورية والأبرز لغالبية مشكلات التعليم الجامعي، لا سيما في ظل التغيرات والمستجدات المالية التي طرأت على منظومة التعليم في معظم بلدان العالم.
2. حداثة المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية وهما الاستدامة المالية والجامعة الاستثمارية، ويتضح ذلك من ندرة الكتابات والدراسات التربوية عنهما في سياق الجامعات السعودية، الأمر الذي يستدعي بشكل جدي ضرورة الكتابة فيهما نظريًا؛ بغية تجسير الفجوة بين الواقع الفعلي لقضية تمويل التعليم الجامعي بالمملكة، وما هو مأمول ومنشود تحقيقه من تنويع مصادر التمويل الذاتي.
3. إثراء ورفد المكتبة العربية بمعرفة جديدة عن الاستدامة المالية والجامعة الاستثمارية بالمؤسسات الجامعية لا سِيَّما في ظل ندرة الدراسات والأبحاث التربوية المرتبطة بهما في المجال الإداري، مما يسهم في توجيه أنظار الباحثين والمهتمين بالمجال التربوي، وفتح آفاق جديدة لهما للكتابة في ذلك المجال.
4. تتزامن الدراسة الحالية مع الأهداف التي تسعى نحو تحقيقها رؤية المملكة (2030)، وذلك في إطار الجهود التي تبذلها المملكة في سبيل تنويع مصادر تمويل الجامعات السعودية– عامة- وجامعة تبوك– خاصة- الأمر الذي يسهم في تبوء الجامعات السعودية مكانة مرموقة بين الجامعات المحلية والعالمية.

الأهمية التطبيقية: اكتسبت الدارسة أهميتها التطبيقية من:

1. الكشف عن واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك، وأبرز متطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية وما لذلك من أثر في تشخيص الواقع بشكل جيد ومن ثم وضع وبناء آليات للتغلب على جوانب القصور ودعم جوانب القوة من خلال توظيف الجامعة الاستثمارية في تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك.
2. يمكن الاستفادة من نتائج تلك الدراسة وتوظيفها في إجراء مزيد من البحوث والدراسات المماثلة في مؤسسات تعليمية ذات مستويات مختلفة.
3. من المأمول أن تساعد نتائج هذه الدراسة وتصورها المقترح في تبصير وتوعية أصحاب القرار وواضعي السياسات التعليمية والمسؤولين عن التعليم الجامعي بالمملكة- بعامة– وجامعة تبوك– خاصة- بالمشكلات التي تعرقل تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية، ومحاولة التغلب عليها من خلال توظيف الجامعة الاستثمارية في الحد من تلك المشكلات.
4. تتزامن هذه الدراسة مع توجهات وزارة التعليم بالمملكة الساعية والرامية نحو توفير مصادر تمويل للجامعات السعودية، فضلًا عن دعم الفكر والرؤى الاستثمارية من خلال تنفيذ العديد من المشروعات الاستثمارية.

مصطلحات الدراسة:

تتحدد مصلحات الدراسة في الآتي:

1. الاستدامة المالية Financial Sustainability

يقصد بالاستدامة المالية: قدرة المؤسسات الجامعية على إدارة مواردها بشكل مستدام مستقبلًا، بما يمكنها من استرداد نفقاتها وتكاليفها الاقتصادية الكاملة عبر أنشطتها المتعددة، فضلًا عن استثمارها في بنيتها التحتية، وأصولها المادية والفكرية بمعدل مناسب؛ بغية الحفاظ على قدراتها الإنتاجية والمستقبلية، وبما يكفي احتياجاتها الاستراتيجية، واحتياجات المستفيدين من خدماتها (Njiku & Nyamsogoro, 2019:131).

ويقصد بها أيضًا: القدرة على تحقيق الاستقلال المالي للمؤسسة الجامعية مع ضمان استدامته مستقبلًا، بشرط توافر رأس المال، وكفاءة أصول وموارد المؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار المخاطر التشغيلية والمالية

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

(Cernostana, 2017: 5) ومن ثم فالاستدامة المالية تشير إلى القدرة على الحفاظ على الوضع المالي واستدامته مستقبلًا بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

وإجرائيًا يقصد بالاستدامة المالية في الدراسة الحالية: قُدْرَةُ جامعة تبوك على إدارة واستثمار مواردها المالية بشكل مستدام مستقبلًا، من خلال أنشطتها وممارساتها الداخلية والخارجية المتمثلة في: التخطيط المالي الفعال، وابتكار موارد مالية جديدة، والسياسة المالية والإدارية، وترشيد النفقات، مما يمكنها من تلبية التزاماتها المالية في الوقت الحالي والمستقبل، وتحقيق السبق والريادة في جميع المجالات والأنشطة عمومًا- وجانب التمويل خصوصًا- فضلًا عن تحقيق التميز والمنافسة المحلية والعالمية بين نظيراتها ومثيلاتها من الجامعات.

2. الجامعة الاستثمارية Investment University

يقصد بالجامعة الاستثمارية: نمط من أنماط الجامعات الربحية يهدف إلى تحقيق أعلى ربح ممكن، والتوسع في البرامج التعليمية التي تجذب أكبر عدد من الطلاب، بالإضافة إلى الاستجابة لاحتياجات السوق التعليمي. وتعتمد تلك الجامعات في تمويلها على الرسوم التي يدفعها الطلاب، أو تدفعها جهة عمل الطلاب شريطة أن تغطي تلك الرسوم تكاليف تشغيل الجامعة، فضلًا عن توليد عائد للمستثمرين (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2010: 73-74).

ويقصد بها أيضًا: مؤسسة أكاديمية ترتكز في تمويلها على مصادر ومسارات استثمارية متنوعة؛ كاستثمار مواردها وأصولها الفكرية والمادية، بما يحقق لها التوازن بين الحفاظ على استقلاليتها والقيام بوظائفها الأساسية من جهة، وبين قدرتها على تمويل نفقاتها وتطويرها من جهة أخرى (القرني، والعبيري، 2020: 131).

وإجرائيًا يقصد بالجامعة الاستثمارية في الدراسة الحالية: نمط من أنماط الجامعات الربحية التي تستند في توفير تمويلها على مسارات تمويلية واستثمارية متعددة؛ كاستثمار التكنولوجيا ومواردها وأصولها الفكرية والمادية، بجانب الاعتمادات المالية الحكومية، بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فضلًا عن تحقيق استدامتها المالية.

حدود الدارسة: تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة في حدودها الموضوعية على عرض وتحليل الأطر النظرية للاستدامة المالية والجامعة الاستثمارية كما تعكسها الأدبيات التربوية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي؛ وتوظيف تلك الأطر النظرية في بناء تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الاستفادة من الجامعة الاستثمارية.
2. **الحدود المكانية:** اقتصرت الحدود المكانية للدراسة على الكليات النظرية والعملية بجامعة تبوك.
3. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية والعملية بجامعة تبوك والبالغ عددهم (318) مفردة.
4. **الحدود الزمنية:** طُبقت أداة الدراسة ـ وهي الاستبانة ـ في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023 م.

منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وذلك لملاءمته لطبيعتها؛ حيث سعت نحو تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية، وذلك من خلال تشخيص واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك، فضلًا عن تحديد أبرز متطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية، حتى يتسنى للدراسة بناء تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة الاستبيان؛ كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية والعلمية بجامعة تبوك، والبالغ عددهم (318) مفردة.

القسم الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:

تستعرض الدراسة في هذا القسم إطارها النظري وذلك وفق ثلاثة محاور؛ يتناول المحور الأول الأطر النظرية للاستدامة المالية من حيث؛ الوقوف على ماهية وأهمية وأهداف الاستدامة المالية، وخصائصها، واستراتيجيات ومتطلبات تحقيقها بالمؤسسات الجامعية، وأبعادها بالمؤسسات الجامعية، في حين يتناول المحور الثاني الأطر

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

النظرية للجامعة الاستثمارية من خلال تناول نشأتها وماهيتها وأهميتها وأهدافها وخصائصها، وختامًا يستعرض المحور الثالث الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: الأطر النظرية للاستدامة المالية بالجامعات:

تستحوذ قضية التمويل في الوقت الحالي على اهتمام وأنظار العديد من الكتاب والباحثين في شتى المجالات، كما ترتكز العديد من الإسهامات العلمية حول البحث عن مصادر جديدة لتنويع مصادر التمويل للمؤسسات الجامعية، ومن هنا تبرز أهمية تحقيق الاستدامة المالية للجامعات والمؤسسات التعليمية، وفي السياق الآتي تستعرض الدراسة الأطر النظرية للاستدامة المالية بالمؤسسات الجامعية، بدءًا بتحديد ماهية الاستدامة المالية بالمؤسسات الجامعية وعلاقتها ببعض المفاهيم ذات الصلة، مرورًا بأهمية وأهداف الاستدامة المالية بالمؤسسات الجامعية، وختامًا بالوقوف على أبعاد الاستدامة المالية بالمؤسسات الجامعية، وفي السياق الآتي يمكن تناول ذلك بمزيد من التفصيل:

أولًا: ماهية الاستدامة المالية بالجامعات:

إن تبين أو استقراء الأطر الفكرية أو المفاهيمية لشيء ما؛ يعد المدخل الرئيس لفهم الظواهر ودراستها، بل ويعد المعيار لفهم ما يترتب على ذلك من إصلاحات أو تطوير، بل والتنبؤ بمدى نجاحها مستقبلًا، ومن ثم فإن إن التحديد الدقيق لماهية الاستدامة المالية يتطلب الوقوف أولًا على نشأة ومفهوم الاستدامة، ثم الانتهاء بمفهوم الاستدامة المالية، وهو ما تتناوله الدراسة على النحو الآتي ذكره:

1. نشأة ومفهوم الاستدامة Sustainability:

يعد مصطلح الاستدامة من المصطلحات الحديثة نسبيًا؛ حيث ظهر في منتصف التسعينيات؛ كوسيلة تستخدمها المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها؛ بغية إدارة وتوران مجهوداتها الإنتاجية مع متطلبات البيئة والمجتمعات المحلية المحيطة بها (Christofi et al,2012: 158) ويرجع الاهتمام بمفهوم الاستدامة إلى الفترة من عام 1972 م– 1992 م؛ حيث عقدت سلسلة من المؤتمرات والندوات الدولية، ومن ثم قدم المفهوم لأول مرة من خلال مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالتنمية البشرية، والذي عقد في أستوكهولم عام 1972 م، والذي يعد أول اجتماع لمناقشة مفهوم الاستدامة على نطاق واسع، ونتج عنه صياغة مجموعة من التوصيات التي أدت بدورها إلى إنشاء برنامج الأمم المتحدة للبيئة، بالإضافة إلى اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، والتي تم تأسيسها لمعالجة تزايد المخاوف من الآثار السلبية الناتجة عن استخدامنا للموارد الطبيعية وانهيار البيئة البشرية (Peterson & Wood,2015:32-33).

وبعد أربع سنوات نشرت اللجنة تقريرًا لمعالجة القضايا البيئية بعنوان "مستقبلنا المشترك" المعروف باسم تقرير برونتلاند، نسبة إلى رئيسة وزراء النرويج Cro Harlem Bruntdland؛ حيث قدم التقرير تحليلًا دقيقًا لحالة البيئة، بالإضافة إلى نشر تعريف للتنمية المستدامة وهي: التنمية التي تلبي متطلبات واحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة (Huang & Zhu,2017:181) ويعد تقرير برونتلاند علامة بارزة لقمة ريو التي عقدت في عام 1992 م، والتي تتضمن المبادئ العامة للتنمية المستدامة والتي ألزمت الدول مسؤولية مشتركة تجاه البيئة العالمية، وحثت على الحفاظ على الموارد الطبيعية وإدارتها، ثم أعقب هذه القمة عدة مؤتمرات وقمم دولية، مثل: قمة الأرض، ومؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة، ومؤتمر ريو دي جانيرو عام 2012 م، والذي أكد على أهمية دمج الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي (Peterson & Wood,2015:79-80).

يتضح مما سبق ارتباط نشأة مفهوم الاستدامة بدور العديد من المؤسسات والهيئات الدولية في الحفاظ على البيئة، وذلك من خلال إقامة العديد من المؤتمرات والتقارير التي تسعى نحو معالجة القضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ويتضح ذلك جليًا من خلال توصيات تلك المؤتمرات والندوات، والتي أصبحت بدورها النواة الأولى لتعميم ونشر مفهوم الاستدامة داخل أرجاء المؤسسات التعليمية.

ومن حيث مفهوم الاستدامة، فيمكن القول بأنه لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الاستدامة؛ وذلك لتعدد وتباين استخدامات المفهوم من حقل علمي لآخر، وفي هذا السياق يمكن تعريف الاستدامة على أنها: قدرة النظام

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

من أي نوع (مالي، بيئي، اجتماعي) على المحافظة على نفسه في الوقت الحاضر وفي المستقبل دون إحداث تأثيرات سلبية، واستنزاف موارده الرئيسة (Echeverria, 2021:20) .

وفي سياق متصل ينظر إلى الاستدامة على أنها: المحافظة على جاهزية واستمرارية الأنظمة أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، من خلال انتهاج استراتيجية للاستدامة واضحة ومحددة المعالم، تلبي متطلبات الأداء بأكثر الطرق فعالية وكفاءة وقيمة مضافة لها، وأقلها ضررًا على البيئة (Driscoll et al, 2013:25) .

كما ينظر إلى الاستدامة على أنها مفهوم علائقي، يمكن تطبيقه من حيث المبدأ على جميع المجالات، وذلك عندما يتعين إدخال أهداف بعض القطاعات الفاعلة في علاقة متوازنة وطويلة الأمد مع أهداف قطاعات أخرى (Herberger & Dötsch, 2021:3). ويري (Cricelli& Strazzullo) أن الاستدامة مفهوم شامل يتناول معظم جوانب المؤسسة، إذ لا يقتصر على الجوانب البيئية، بل يُعنى أيضًا بالنواحي المرتبطة بالموارد الاقتصادية، والاجتماعية(Cricelli & Strazzullo, 2021:3) .

مما سبق يتضح تعدد وتنوع وجهات نظر الكتاب والباحثين حول تحديد ماهية الاستدامة؛ وذلك لتعدد وتباين استخدام المفهوم من حقل علمي لآخر، وعلى الرغم من ذلك إلا أنه يمكن القول إن مجمل تلك المفاهيم يشير إلى الاستخدام العادل وطويل الأجل للموارد بشكل يضمن الوفاء باحتياجات الأجيال الحالية والحفاظ على حقوق الأجيال المستقبلية من الموارد المختلفة، فضلًا عن أن مفهوم الاستدامة يركز على الربط بين الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية داخل المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها.

2. مفهوم الاستدامة المالية بالجامعات:

تختلف النظرة لمفهوم الاستدامة المالية من منظمة إلى أخرى، ومن حقل علمي إلى آخر؛ وذلك لاختلاف الأيديولوجيات والسياق البيئي والمجتمعي الذي يستخدم فيه مصطلح الاستدامة المالية، كما تتعدد الرؤى ووجهات النظر حول تحديد مفهومها، ومن ثم يمكن القول بأنه لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه للاستدامة المالية وفي هذا السياق يشير مفهوم الاستدامة المالية إلى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الحالية دون المساس بقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية في المستقبل (Afriyie,2015:18) .

وتعرف الاستدامة المالية على أنها: قدرة المؤسسات الجامعية على إدارة مواردها بشكل مستدام مستقبلًا، بما يمكنها من استرداد نفقاتها وتكاليفها الاقتصادية الكاملة عبر أنشطتها المتعددة، فضلًا عن استثمارها في بنيتها التحتية، وأصولها المادية والفكرية بمعدل مناسب؛ بغية الحفاظ على قدراتها الإنتاجية والمستقبلية، وبما يكفي احتياجاتها الاستراتيجية، واحتياجات المستفيدين من خدماتها Njiku & Nyamsogoro)،(2019:131 .

وينظر البعض إلى الاستدامة المالية على أنها: مفهوم يعبر عن قدرة المنظمة على الحفاظ على مستواها وأدائها المالي المستقر لفترة غير محددة (Barnard & Merw,2016:210).

وفي سياق متصل ينظر إلى الاستدامة المالية على أنها: القدرة على تحقيق الاستقلال المالي للمؤسسة الجامعية مع ضمان استدامته مستقبلًا، بشرط توافر رأس المال، وكفاءة أصول وموارد المؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار المخاطر التشغيلية والمالية (Cernostana,2017:5).

ويرى (عبد الحافظ، وحسين، 2019: 25) الاستدامة المالية على أنها: قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق وضع مالي إيجابي، مع ضمان الحفاظ عليه بشكل مستدام مستقبلًا، من خلال أنشطتها وممارساتها الداخلية والخارجية، والتطويرية والترشيدية، والاستثمارية، في مختلف جوانب المنظومة التعليمية عمومًا وجانب التمويل خصوصًا.

وفي نفس السياق تعرف الاستدامة المالية على أنها: القدرة على تحقيق أهداف العملية التعليمية والبحثية للمؤسسات التعليمية، بشرط تحقيق التوازن بين إجمالي الدخل وتكلفة النفقات التشغيلية لكافة الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية (Riachi, 2021:12)الأمر الذي يشير إلى أن الاستدامة المالية ترتبط بسعي المؤسسات التعليمية نحو تحقيق إيرادات عالية، فضلًا عن استخدام تلك الإيرادات بكفاءة وفعالية وبشكل مستدام مستقبلًا.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

كما تعرف على أنها: قدرة المؤسسات والمنظمات على توفير وتقديم خدماتها وأنشطتها في الوقت الحالي وفي المستقبل على حد سواء، دون التعرض إلى اضطرابات في الإيرادات قد تعرقل المسار المؤسسي أو الاقتصادي للمنظمة(Hajilou et al 2018: 84) .

يتضح مما سبق تعدد الرؤى ووجهات النظر حول تحديد ماهية الاستدامة المالية بالمؤسسات الجامعية وعلى الرغم من ذلك إلا أنه يمكن القول بأن جوهر الاستدامة المالية يرتبط بتنويع مصادر تمويل المؤسسات الجامعية، فضلًا عن تحقيقها لإيرادات عالية بشرط المحافظة عليها بشكل مستدام مستقبلًا، كما أن فلسفة الاستدامة المالية ترتبط بالاستثمار الحقيقي لكل قيمة مضافة أو موارد أو ممتلكات غير نقدية من شأنها أن تسهم في تحسين سمعة الجامعة، هذا فضلًا عن أن مفهوم الاستدامة المالية بالمؤسسات التعليمية يرتكز على كونها استراتيجية استباقية لتفادي المشكلات التي قد تعترض الأداء المالي لتلك المؤسسات، الأمر الذي يوضح بما لا يدع مجالاً للشك أن الاستدامة المالية وسيلة وليست غاية في حد ذاتها.

وبناء على ذلك تعرف الدراسة الحالية الاستدامة المالية للجامعات على أنها: قُدْرَةُ الجامعات والمؤسسات التعليمية على إدارة واستثمار مواردها المالية بشكل مستدام مستقبلًا، من خلال أنشطتها وممارساتها الداخلية والخارجية المتمثلة في: التخطيط المالي الفعال، وابتكار موارد مالية جديدة، والسياسة المالية والإدارية، وترشيد النفقات، مما يمكنها من تلبية التزاماتها المالية في الوقت الحالي والمستقبل، وتحقيق السبق والريادة في جميع المجالات والأنشطة عمومًا- وجانب التمويل خصوصًا- فضلًا عن تحقيق التميز والمنافسة المحلية والعالمية بين نظيراتها ومثيلاتها من الجامعات.

ثانيًا: أهداف الاستدامة المالية وأهميتها للجامعات:

تمثل الاستدامة بكافة مجالاتها هدفًا وتوجهًا رئيسًا تسعى المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها نحو تحقيقه،- لا سيما الاستدامة المالية– والتي تتزايد أهميتها في الوقت الذي تبحث فيه المنظمات عن مصادر وروافد مالية جديدة؛ بغية تنويع مصادر تمويلها، فضلًا عن تحقيق وضع مالي مستدام لفترات زمنية طويلة، كما أن تحقيق الاستدامة المالية يعني أن المنظمة قادرة على تحقيق الاستدامة في العنصر البشري، والاستدامة في المشروعات والبرامج المقدمة.

وتشير دراسة (Afriyie,2015: 20) ودراسة (عبد الحافظ، وحسين، 2019: 37) إلى أن الاستدامة المالية تهدف إلى ضمان تحقيق رؤى وتطلعات وأهداف المؤسسات من خلال ضمانها لموارد مالية تمكنها من الاستثمار في أنشطتها الأكاديمية والبحثية والمستقبلية، ومواصلة النمو المالي المستدام. وبالتالي يجب النظر إلى استثمار الصناديق الداخلية التي تملكها الجامعات، بالإضافة إلى أن الاستدامة المالية تستهدف– أيضًا- التغلب على ما قد تواجهه الجامعات من مخاطر قد تهدد استمراريتها وفاعليتها على المدى الطويل.

وفي سياق متصل تشير دراسة(Laktionova, et al, 2020:98) إلى أن الاستدامة المالية تهدف إلى ضمان حصول مؤسسات التعليم العالي على دخل كافٍ يمكنها من تنفيذ أنشطتها وبرامجها، فضلًا عن الاستثمار في أنشطتها الأكاديمية والبحثية دون الاعتماد بشكل كبير على مصادر التمويل الخارجية؛ كالتمويل الحكومي، فمؤسسات التعليم العالي ينبغي أن تهتم بثلاث ركائز رئيسة لضمان تحقيق الاستدامة المالية، وهي: تحديد تكلفة جميع الأنشطة والمشاريع الاستثمارية، والحفاظ على هيكل مالي سليم ومتنوع، وعلاوة على ذلك، تمويل عام مستدام وكافٍ وموثوق به.

ومن ثم يمكن القول بأن الاستدامة المالية تهدف إلى الحفاظ على قدرة المؤسسات الجامعية على العمل في المستقبل دون استنزاف مواردها الحالية وتحقيق أي أضرار بها، كما تتيح الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية فرصًا للاستثمار الواعي لموارد المؤسسة وممتلكاتها وأصولها الفكرية والمادية، بالإضافة إلى تنويع مصادر الدخل وتحقيق السيولة النقدية اللازمة للقيام بالمشروعات والأنشطة التي تقدمها المؤسسات الجامعية.

وتنبثق أهمية تحقيق الاستدامة المالية للجامعات من تزايد الاهتمام بقضية تمويل التعليم والإنفاق عليه ومدى توافر الموارد المالية اللازمة؛ حيث يعد التمويل من العوامل الرئيسة التي تسهم في تحقيق كفاءة العملية التعليمية والوفاء بمتطلبات تطويرها. وفي هذا الصدد تشير دراسة (Caruana et al, 2019:2) إلى أن أهمية تحقيق الاستدامة

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

المالية- بوجه عام- ترتبط بالعدالة بين الأجيال، الأمر الذي يتطلب تلبية احتياجات ومتطلبات الجيل الحالي، مع الأخذ في الاعتبار احتياجات الأجيال المستقبلية.

وبوجه خاص وعلى مستوى الجامعات والمؤسسات التعليمية تحدد دراسة (Kharusi & Murthy 2017: 33)، أهمية تحقيق الاستدامة المالية في القدرة على الحفاظ على وضع مالي يتسم بالاستمرارية والثبات في ضوء الموارد المتاحة لتلك المؤسسات، فضلًا عن استمراريتها في عملها، والحفاظ على أصولها المادية وغير المادية وجاذبيتها الاستثمارية طويلة الأجل ضمن حدود المستوى المقبول للأزمة المالية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى إنجاز المؤسسات التعليمية لأهدافها الحالية والمستقبلية.

وفي السياق ذاته تكمن أهمية تحقيق الاستدامة المالية للجامعات في كونها الركيزة الأساسية لاستقرارها من الناحية المالية، الأمر الذي يمكنها من خلق بيئة أكاديمية وتنافسية وجاذبة، على مستوى الكادر الأكاديمي أو الطلاب فضلًا عن الجهاز الإداري، مما يتطلب الاهتمام بتنويع وابتكار موارد مالية جديدة، والاستثمار في أصول وممتلكات الجامعة، ورفع كفاءة الإنفاق التشغيلي والرأسمالي (المنتشري، 2023: 128).

كما يسهم تحقيق الاستدامة المالية في تحقيق النمو الاقتصادي وتوطيد دور قطاع التعليم العالي في المجتمع، وذلك من خلال إعلاء ورفعة شأن الجامعات والمؤسسات التعليمية من الناحية الاقتصادية (Lucianelli & Citro, 2017:24) بالإضافة إلى أن الاستدامة المالية تسمح للجامعات بتنفيذها لممارساتها الأكاديمية وأنشطة البحث العلمي بها دون التقيد بدعم خارجي يؤثر على الاستقلال المالي لها، ويحد من قدرتها على ضبط ميزانيتها.

ومن ثم يمكن القول بأن الاستدامة المالية تكمن أهميتها في كونها شرطًا أساسيًا لبقاء المؤسسات التعليمية ذاتها، وقدرتها على إحداث التغيير المنشود والمستهدف على أرض الواقع، وذلك من خلال تأمين وتوفير الموارد المالية اللازمة لقيام الجامعات بأدوارها ووظائفها على النحو المأمول والمنشود تحقيقه، بالإضافة إلى توليد الإيرادات اللازمة لاضطلاع المؤسسات التعليمية بالمهام والأنشطة الأكاديمية والأبحاث العلمية دون اعتمادها على مصادر خارجية، كما تسهم الاستدامة المالية في رفعة شأن المؤسسات التعليمية من الناحية الاقتصادية، بما يسمح لها بالمضي قدمًا نحو تحقيق طموحاتها وتطلعاتها وخططها المستقبلية.

ثالثًا: خصائص الاستدامة المالية بالجامعات:

للاستدامة المالية عدة خصائص يحددها (جمعة، 2020: 69) و (مسعودي، ومسعودي، 2019: 522) في الخصائص الآتية:

– **التنوع**: ويقصد به التنوع في مصادر التمويل التي تعتمد عليها المؤسسات الجامعية والتي يمكن تحديدها في: مصادر أساسية والمتمثلة في التمويل الحكومي، ومصادر ثانوية متنوعة كالتبرعات الأهلية والجهود الذاتية، والمنح والهبات.

– **الاستدامة**: وتعني استمرارية التمويل دون انقطاع، الأمر الذي يسهم في استمرارية المؤسسات الجامعية في تنفيذ مهامها وأنشطتها، دون الارتباط والتقيد بمصدر وحيد للتمويل.

– **الذاتية**: حيث تؤكد فلسفة الاستدامة المالية على تفعيل خاصية الذاتية في التمويل وتعبئة وحشد مصادر جديدة تسهم في استمرارية النظام ونجاحه في تحقيق أهدافه.

– **الكفاءة التمويلية**: وترتبط بقيام التمويل المستدام على معايير ومؤشرات مقننة وموضوعية مرتبطة بالكفاءة **التشغيلية** للمشروعات والأنشطة الاستثمارية، فضلًا عما يتميز به التمويل المستدام من سلامة في الإجراءات والأهداف من ناحية المصادر المالية المرتبطة بالملكية الحقيقية، أو من ناحية الأهداف والمشاريع الإنمائية.

– **الاستقرار المالي والأمني**: والذي يهدف إلى التخلص من المخاطر المفتعلة نتيجة المضاربات في الأسواق المالية العالمية، ومقاومة الأزمات المالية، واستمرار تنفيذ الأهداف.

– **إدارة وترتيب الأولويات**: تتيح الاستدامة المالية الفرصة لتطبيق نظام ترتيب الأولويات الإنمائية أثناء تخطيط تنفيذ المشروعات والأنشطة التنموية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

– **الاستثمار**: حيث تسعى الاستدامة المالية إلى تنفيذ الأنشطة والمشروعات الاستثمارية التي تسعى المؤسسة نحو تحقيقها من خلال تدبير موارد مالية إضافية.

وترى الدراسة الحالية أن من أبرز خصائص الاستدامة المالية بالجامعات ما يتعلق بقدرة المؤسسات المستدامة ماليًا على التكيف مع التحديات والتطورات المجتمعية المحيطة بالمؤسسات الجامعية، فضلًا عن توطيد، واستدامة العلاقة مع جميع منسوبي العملية التعليمية، بالإضافة إلى تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات المستفيدين من العملية التعليمية.

رابعًا: استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية للجامعات:

وفقًا للعوامل والمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسات والمنظمات؛ تتعدد الاستراتيجيات التي يجب على تلك المؤسسات– لا سيما التعليمية منها- أن تنتهجها من أجل تحقيق الاستدامة المالية، وفي هذا الصدد أشارت دراسة دياب (2019: 197) إلى أن إدارة المعرفة تعد من أبرز الاستراتيجيات وأكثرها فعالية في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات، فكلما زادت الأصول المعرفية للجامعات والمؤسسات التعليمية، كلما ساهم ذلك في تعزيز واستدامة الموارد المالية المرتبطة بجميع الأنشطة والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات، فضلًا عن تحسين جودة التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتطوير المناهج الدراسية.

ويشير (Criterion Content Team, 2013) كما ورد في دراسة (عبد الحافظ، وحسين، 2019: 38) إلى ثلاث استراتيجيات رئيسة لتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات، وهي كالآتي:

– **استراتيجية توليد الدخل**: وهي استراتيجية تبحث الجامعة من خلالها عن روافد مالية بديلة عن الدخل الثابت؛ بهدف دعم وتنفيذ عملياتها مثل: تسويق البحوث العلمية، وتبرعات الخريجين.

– **استراتيجية تعزيز الكفاءة**: وتسعى تلك الاستراتيجية نحو تعزيز كفاءة الجامعة من خلال البحث عن فرص للحد من الازدواجية، والتفكير في استراتيجيات مبتكرة لتحسين العمليات والأنشطة التي تقدمها المؤسسات الجامعية، وبناء الشراكات وتقليل الهدر في المؤسسات الأكاديمية.

– **استراتيجية نماذج الاستثمارات المبتكرة**: وتنشد تلك الاستراتيجية تشجيع الاستثمار في الممتلكات والأصول بطرق مبتكرة لتحسين الأداء المالي للجامعة، فضلًا عن تدبير وتعبئة موارد مالية جديدة.

وجدير بالذكر الإشارة إلى أن نجاح تلك الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات يتوقف على التوازن بينها، فضلًا عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية المتاحة.

وفي سياق متصل أشارت دراسة (Di Carlo et al,2019, :3-4) إلا أنه لكي تحقق الجامعات الأوروبية– لا سيما الجامعات الإيطالية- الاستدامة المالية، يتعين عليها أن تنتهج الاستراتيجيات الآتية:

- **استراتيجية المنافسة المحلية**: وفقًا لتلك الاستراتيجية تتبنى الجامعات الأهداف الاستراتيجية التي حددتها؛ والتي تستهدف تحسين الأداء الجامعي، بغية الحصول على مزيد من الفرص للحصول على دعم مالي حكومي أكبر مما سبق، في الوقت الذي يؤثر فيه عدد الطلاب وإنتاجية العلماء والباحثين في عملية التنافس المحلي بين الجامعات بعضها البعض.
- **استراتيجية الاستقلال المالي:** وتهتم تلك الاستراتيجية بالبحث عن مصادر بديلة للتمويل؛ بغية الاستفادة منها في مواجهة التغيرات الطارئة في دخل المؤسسات الجامعية، وذلك عن طريق استغلال المعرفة والتقنيات التي تم تطويرها داخل المؤسسة بشكل أفضل، مع التركيز على أنشطة التعلم مدى الحياة.
- **استراتيجية تحسين الكفاءة:** وتهتم تلك الاستراتيجية بخفض تكلفة الخدمات والأنشطة التي تقدمها المؤسسات الجامعية، مع الأخذ في الاعتبار عدم التأثير على جودة وحجم الخدمات المقدمة لكافة المستفيدين من العملية التعليمية. ويمكن القول بأن تلك الاستراتيجية تسهم فقط في زيادة آفاق بقاء المؤسسات على المدى القصير، ولكن لا يمكن أن تضع الأساس للنمو في المستقبل.

كما تؤكد دراسة (Mamo, 2015:100) على أهمية استراتيجية توليد الإيرادات كإحدى أبرز الاستراتيجيات التي ينبغي انتهاجها في سبيل تفعيل وتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات والمؤسسات التعليمية، وتتمكن الجامعات

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

من توليد الإيرادات بواسطة قياس عنصري الإيرادات وعدد الموظفين من ناحية، والعائد على الأصول الاستثمارية كالمباني والأراضي والمعدات من ناحية أخرى.

ويشير برنامج الاستدامة المالية بالمملكة والذي يعد أحد أهم برامج تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (2030) إلى أن من أبرز الاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق الاستدامة المالية ما يتعلق بتطوير وتعظيم للإيرادات، ورفع كفاءة الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي، والاستثمار في الأصول والممتلكات، مما يسهم في استدامة واستقرار الوضع المالي بالجامعة (رؤية 2030: 2016).

يتضح مما سبق تعدد وتنوع الاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات، والمستقرئ الجيد لتلك الاستراتيجيات يدرك بما لا يدع مجالًا للشك أن توظيف تلك الاستراتيجيات يختلف من مؤسسة تعليمية إلى أخرى، وذلك تبعًا لاختلاف أهداف كل مؤسسة عن الأخرى؛ غير أن جل تلك الاستراتيجيات يسهم في تنويع مصادر تمويل المؤسسات الجامعي. وتثمن الدراسة من أهمية وضع خطة استراتيجية ذات أهداف ورؤى محددة وواضحة المعالم من أجل تحقيق استدامة الوظيفة التمويلية لأي مؤسسة- ليس هذا فحسب- بل يتطلب الأمر إعادة هيكلة المؤسسة من كافة الجوانب، وذلك عن طريق إجراء تعديلات في الهيكل المالي للمؤسسة، وتطوير أداء الإدارة الجامعية وأساليب ممارساتها لمهامها وأنشطتها.

خامسًا: متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات:

يتطلب تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات توافر عدة متطلبات ومجموعة من الشروط؛ لضمان قدرتها على الاستمرار في تحقيق أهدافها المالية والاقتصادية، وإدارة إيراداتها ومصروفاتها بشكل فعال، وتتمثل تلك المتطلبات في الآتي: (خطة العمل، واستثمار الوقت والمال، والتزام طويل الأجل، والقيادة الرشيدة، والعمل الجماعي) (أبو شعبان، 2022: 23-24)، و(Gleibner et al,2022:481) والشكل الآتي يوضح ذلك:

المصدر: إعداد الباحث

ويمكن تناول تلك المتطلبات بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

- **خطة العمل**: وتتضمن خطة العمل دراسة كافة البدائل وعمل دراسة جدوى لإمكانية التوسع في خدمات المؤسسة؛ حيث تسهم دراسة الجدوى ووضع الخطط الاستراتيجية في تحديد الفرص والتهديدات الخارجية، فضلًا عن تحديد تكلفة جميع الأنشطة والمشروعات التي تقدمها المؤسسة.
- **استثمار الوقت والمال**: يمثل الوقت والمال موارد ضرورة لتحقيق الاستدامة المالية، فهناك تكاليف مباشرة وغير مباشرة وهناك تكاليف ثابتة وأخرى متغيرة يجب أخذها في الاعتبار، فعلى سبيل المثال عملية توليد الدخل مهمة لأي مؤسسة وتحتاج إلى فريق عمل لتغطية الأنشطة داخل المؤسسة، إضافة إلى ضرورة النظر إلى الوقت المستهلك للقيام بتلك الأعمال والأنشطة داخل المؤسسة، كما يمكن الوقت والمال إدارة المؤسسة من تحديد الثغرات ومصادر التحسين.
- **التزام طويل الأجل**: إن استمرار وبقاء أي مؤسسة يتطلب التزام وتعهد طويل الأجل، فضلًا عن تقديم المؤسسة لتضحيات من أجل تدبير احتياجاتها المالية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

– **القيادة الرشيدة**: إن التزام قيادة المؤسسة يحقق الاستدامة المالية، ومن ثم يجب على جميع منسوبي المؤسسة التعاون من أجل تحقيق الأهداف المالية، فضلًا عن أن تكون قيادة المؤسسة أنموذجًا في السعي نحو اتخاذ كافة القرارات التي تكفل تحقيق الاستدامة المالية.

– **العمل الجماعي**: فالخطط التي تضعها المؤسسة لتحقيق استدامتها المالية تعتمد على العمل الجماعي في القيام بها، ومن ثم فمن الضروري التدريب الجيد والتواصل بين جميع أفراد المؤسسة عبر وسائل اتصال متعددة والتي تسهم بدورها في زيادة فرص الفهم والترابط بين أفراد المؤسسة، فضلًا عن تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم (أبو شعبان، 2022: 23-24)، و (Gleibner et al,2022:481).

يتضح مما سبق أن تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات يتطلب توافر عدة متطلبات من أبرزها: خطة العمل، واستثمار الوقت والمال، والتزام طويل الأجل، والقيادة الرشيدة، والعمل الجماعي، وتثمن الدراسة الحالية من الدور الإيجابي والفعال للقيادة كأحد متطلبات تحقيق الاستدامة المالية؛ وذلك لما لها من دور رئيس في اتخاذ قرارات من شأنها تيسير العمل داخل الجامعات، فضلاً عن دورها في وضع وتصميم خطة العمل داخل الجامعات.

سادسًا: أبعاد الاستدامة المالية بالجامعات:

على الرغم من حداثة وندرة الكتابات التربوية في مجال الاستدامة المالية؛ إلا أنها قد حظيت باهتمام الباحثين ومنظري الإدارة، ومن ثم تعددت الرؤى ووجهات النظر حول تحديد أبعادها بالمؤسسات الجامعية فعلى صعيد الدراسات الأجنبية حددت دراسة (Estermann & Pruvot,2011:16) ثلاث ركائز أساسية لتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات وهي: تحليل وفهم تكاليف جميع الأنشطة، هيكل مالي متنوع ومستقل، الحصول على موارد مالية مستدامة، كما حدد (Wyman,2018) أربع ركائز لتحقيق الاستدامة المالية تتمثل في: تنويع الإيرادات الحكومية، وتحسين الإنفاق الحكومي، وإدارة الأموال الحكومية، والتنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة، وعلى جانب آخر حددت دراسة (Hayati et al,2018:252-253)الأبعاد الآتية: الإدارة المالية الفعالة، التخطيط المالي الفعال، تنويع مصادر التمويل.

وعلى صعيد الدراسات العربية حددت دراسة (المنتشري، 2023) الأبعاد الآتية: التخطيط المالي الفعال، تنويع مصادر التمويل، السياسات المالية والإدارية، ابتكار موارد مالية جديدة، في حين حددت دراسة (الشمراني، 2023) الأبعاد الآتية: التخطيط المالي، تنوع المصادر المالية، نوعية السياسات المالية والإدارية، ابتكار روافد مالية جديدة. وفي سياق متصل تبنت دراسة (العتيبي، 2021: 52) الأبعاد الآتية: التخطيط الاستراتيجي، الإدارة المالية الفعالة، تنويع مصادر التمويل، تنويع الاستثمارات، الكفاءة المهنية للموارد البشرية، في حين حددت دراسة (العنزي، 2024: 59-60) الركائز الآتية لتحقيق الاستدامة المالية: قيادة جامعية مؤهلة، التخطيط المالي الفعال، ابتكار موارد مالية جديدة.

وبعد العرض السابق لأبعاد الاستدامة المالية- كما تناولتها الأدبيات والدراسات التربوية- تقتصر الدراسة الحالية على الأبعاد الآتية: (التخطيط المالي الفعال، ابتكار موارد مالية جديدة، ترشيد النفقات، السياسة المالية والإدارية)؛ وذلك كونها أكثر الأبعاد التي حظيت باتفاق بين البحوث والدراسات التربوية المرتبطة بتحقيق الاستدامة المالية في الجامعات والمؤسسات التعليمية، فضلًا عن كونها أكثر الأبعاد ارتباطًا بفلسفة الاستدامة المالية؛ والتي تسعى نحو استدامة الوظيفة التمويلية للمؤسسات التعليمية. وفي السياق الآتي يتسنى للدراسة الحالية تناول تلك الأبعاد بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

البعد الأول: التخطيط المالي الفعال:

يمثل التخطيط بصفة عامة أهمية للمؤسسات التعليمية التي تسعى جاهدة نحو تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية، وتتزايد أهميته عندما يقترن بالناحية المالية لتلك المؤسسات. لا سيما في الوقت الذي تواجه فيه المؤسسات تغيرات وتطورات على كافة الأصعدة المحلية والعالمية والإقليمية، الأمر الذي أدى بدوره إلى حتمية تطوير الوظيفة التمويلية للمؤسسات الجامعية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

ومن هذا المنطلق يمكن النظر إلى التخطيط المالي الفعال على أنه مجموعة الأنشطة التي تعتمد على التفكير المستقبلي المبني على تحليل واقع الاستثمارات داخل المؤسسات الجامعية، واستقراء مستقبلها عن طريق دراسة وتحليل البيانات المالية، بغية ضمان استدامتها المالية (العتيبي، 2021: 60). ومن ثم يمكن القول بأن أهمية التخطيط المالي الفعال– كأحد أبعاد الاستدامة المالية- تكمن في أن للتخطيط المالي الفعال دورًا رئيسًا في إدارة أصول المؤسسة، وتوجيه استثماراتها، وإعداد تقاريرها المالية. ويتضمن التخطيط المالي الفعال بناء وتصميم رؤية ورسالة مستقبلية واضحة ومرتبطة بالأهداف التنظيمية والتمويلية التي تسعى المؤسسات التعليمية نحو تحقيقها؛ بغية تحقيق الاستدامة المالية، مع الأخذ في الاعتبار أهمية أن يتضمن التخطيط المالي الفعال الاستراتيجيات المالية بأهدافها، وأدواتها، ومجالاتها، وإجراءاتها، ومؤشراتها، بالإضافة إلى كافة القرارات والإجراءات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل واستثمارها بكفاءة لما يكفل تعظيم الأرباح.

وفي هذا الصدد تشير دراسة (León,2001: 15) إلى أنه في حالة عدم امتلاك الجامعة لرؤية ورسالة مستقبلية واضحة فيما يتعلق بأهدافها التنظيمية والتمويلية؛ فإنها ستكون فريسة للتخبط والعشوائية، فضلًا عن زيادة احتمالات تعرضها للعثرات والأزمات المالية في المستقبل، والتي من المحتمل أن تهدد بإفلاسها. ويقدم التخطيط المالي الفعال عدة مميزات من أبرزها: المساهمة في تحسين قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين من العملية التعليمية، وتحسين قدرة المؤسسة على المنافسة مع المؤسسات المناظرة لها، بالإضافة إلى تحسين إدارة الوقت، فضلًا عن تسهيل الرقابة وتحقيق التنسيق الجيد بين الأفراد العاملين بالمؤسسات، ومن ثم تصحيح جميع الانحرافات إن وجدت (المنتشري، 2023: 131-132).

وتثمن الدراسة الحالية من دور التخطيط المالي في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات من خلال العمل على امتلاك الجامعات رؤية مستقبلية وواضحة فيما يتعلق بأهدافها التنظيمية والتمويلية، وتأكيد الجامعات في خطتها الاستراتيجية على تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل، وتوظيف الجامعات رأس مالها البشري والمادي والفكري في تحقيق أهدافها التمويلية، بالإضافة إلى تصميم الجامعات لميزانيتها وفقًا لاحتياجات الأنشطة التي تمارسها، واستناد التخطيط المالي بالمؤسسات الجامعية على تحديد متطلبات الإنفاق وتقويم الموارد المالية المتاحة وسبل تنميتها وتطويرها، فضلًا عن حرص المؤسسات الجامعية على تقييم مؤشرات الأداء المالي لوحداتها وكلياتها بصفة دورية ومنتظمة، وامتلاكها لميزانية خاصة بصيانة المرافق والتسهيلات والمصادر المادية والتكنولوجية ومصادر التعلم، وإجرائها تعديلات على خططها المالية في ضوء ما يطرأ من تغيير في بيئتها المالية.

البعد الثاني: ابتكار موارد مالية جديدة:

تتزايد أهمية بحث المؤسسات الجامعية عن موارد مالية جديدة لا سيما في ظل تنوع الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسات الجامعية، ومن ثم أضحى لزامًا عليها البحث عن روافد ومصادر تمويلية جديدة؛ بغية تحقيق استدامتها المالية في ظل تراجع دور التمويل الحكومي لغالبية المؤسسات الجامعية، وتعاظم دور ومكانة التمويل الذاتي.

وتعد قضية البحث عن موارد مالية جديدة من أهم وأبرز القضايا التي تواجه قادة المؤسسات التعليمية في ظل محدودية البدائل والموارد المالية المتاحة، نتيجة لعدة أسباب من أبرزها: صغر حجم المؤسسة، وارتفاع معدلات الخطر بها، ومن هنا تبرز أهمية التأجير التمويلي كأحد المصادر التمويلية الحديثة التي يمكن توظيفها في تمويل المشروعات والأنشطة الاستثمارية (هواري، وعمر، 2013: 9).

كما تكمن أهمية ابتكار موارد مالية جديدة للمؤسسات الجامعية من منطلق أن الاستدامة المالية لا تتحقق عند مستوى المحافظة على ممتلكات المؤسسة دون تبديد أو هدر، أو عند الاستغلال الأمثل للموارد، بل يتجاوز ذلك إلى حتمية الدخول في مشاريع واتفاقيات استثمارية وتجارية جديدة، بالإضافة إلى بناء وعقد شراكات جديدة مع هيئات صناعية ومؤسسات إنتاج، وبرامج للمنح الدراسية، واستقطاب الرعاة والممولين من رجال الأعمال لدعم الأنشطة والمشروعات الجديدة داخل المؤسسة (León, 2001:17)الاستراتيجيات التي يجب على المؤسسات الجامعية أن تنتهجها في سبيل البحث عن روافد مالية جديدة من أبرزها: تنويع برامج التبرعات والهبات، والعمل

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

مع الخريجين، الاستعانة بخبراء في المجال المالي والاقتصادي، وتطوير البرامج الأكاديمية لجذب المتبرعين (العتيبي، 2021: 69-71).

وترى الدراسة الحالية إمكانية ابتكار روافد مالية للجامعات والمؤسسات التعليمية من خلال العمل على: استقطاب الطلاب الدوليين في التخصصات المختلفة، وتقديم برامج ومشروعات بحثية تطبيقية ذات عائد مادي، وتبني سياسة إنشاء كراسي بحثية في مجالات معرفية متعددة، بالإضافة إلى تقديم استشارات متخصصة لقطاعات الإنتاج بمقابل مادي، وإبرام شراكات مع جامعات دولية؛ لجذب الاستثمارات الأجنبية، وتشجيع أولياء الأمور وقطاعات المجتمع على التبرع والوقف الخيري، فضلًا عن تسويق المنتجات الفكرية لأعضاء هيئة التدريس، واستغلال نسبة من المباني والتجهيزات المادية في أنشطة استثمارية، وتأجير بعض المرافق والمباني، وكذلك المعامل والمختبرات.

البعد الثالث: ترشيد النفقات:

يقف نقص التمويل في غالبية المؤسسات حجر عثرة أمام تنفيذ العديد من المشروعات والأنشطة الاستثمارية التي تسعى نحو تحقيقها، فضلًا عن تحقيق الآمال والطموحات والأهداف المنشودة والمتوقعة للأنظمة التعليمية في غالبية الدول، ومن ثم فإن الجامعات والمؤسسات التعليمية لا تقف عند حد التطوير أو البحث عن موارد مالية جديدة، وإنما باتت مطالبة بترشيد استخدامها لمواردها، مع تبني أكثر الطرق كفاءة من الناحية الاقتصادية، وتوجيهها نحو التوظيف الأمثل في الاستخدامات المختلفة؛ بغية تحقيق الاستدامة المالية التي تنشدها.

ويقصد بترشيد النفقات السياسة الرامية نحو خفض تكلفة الوحدة التعليمية والقضاء والتخفيف من الهدر التربوي، وذلك من خلال توظيف الموارد المتاحة توظيفًا مناسبًا؛ بغية الحصول على أفضل عائد ممكن وبأقل تكلفة (بن لباد، 2020: 379). ويتحقق ترشيد النفقات داخل المؤسسات الجامعية من خلال عدة خطوات، منها: تحديد تكلفة مختلف الأنشطة التعليمية بالجامعات، وفرض رسوم على بعض الأنشطة الترويحية والترفيهية داخل الجامعة، وخصخصة بعض الخدمات التي تقدمها الجامعة، وإعادة توجيه موارد المؤسسة بعد تحديد أولوياتها، بالإضافة إلى استغلال الأصول المادية بشكل دائم أو مؤقت (أبو السعود، 2021: 126-127).

وفي السياق ذاته أشارت دراسة (عبد الحافظ، وحسين، 2019: 84-86) إلى عدة خطوات أخرى ينبغي اتباعها؛ بغية ترشيد النفقات التعليمية داخل المؤسسات الجامعية، من أبرزها: تبسيط ودمج الهياكل والإجراءات الإدارية المتشابهة، واستخدام التقنيات الإدارية الحديثة، والتقليل من كثافة التشغيل اليومي للحد من تزايد النفقات، بالإضافة إلى تعزيز الشراكة في الممتلكات والموارد الجامعية، والتحول من التكلفة الحكومية إلى التكلفة المعتمدة على الشراكة مع الطلاب وأولياء الأمور.

وترى الدراسة الحالية أنه يمكن ترشيد النفقات داخل المؤسسات الجامعية من خلال دمج وتقليص الوحدات الإدارية المتشابهة، وتصميم معايير واضحة لأولويات الإنفاق على كافة الأنشطة، والاهتمام بإعادة هيكلة أجور بعض الوظائف واللجان الإدارية، وإعادة تخصيص موارد المؤسسات وترشيد استهلاكها، بالإضافة إلى الحد من استهلاك الطاقة، وانتهاج سياسات تقاسم التكاليف مع الطلاب وأولياء الأمور، والاستعانة ببرامج تكنولوجية حديثة في تنفيذ عمليات تسجيل الطلاب وقبولهم وتخرجهم، واستغلال كافة الفراغات والمساحات بالحرم الجامعي، فضلًا عن تكييف ومواءمة النفقات التعليمية مع حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع تقنين الجامعة للنفقات المالية المخصصة للاحتياجات التربوية.

البعد الرابع: السياسة المالية والإدارية:

تؤدي السياسية المالية والإدارية التي تتبعها المؤسسات الجامعية دورًا مهمًا في تحقيق الاستدامة المالية لها. وتشير السياسة المالية والإدارية بشكل عام إلى كيفية إدارة العجز أو الفائض في الموازنة المالية للمؤسسة، وكيفية التعامل مع معدلات الضرائب ومستويات الإنفاق، كما أن السياسة المالية ترتبط بإيرادات ونفقات الحكومة، وبالعجز أو الفائض في الموازنة الحكومية (المنتشري، 2023: 134). وفي هذا الصدد يشير (Ndlovu,2020:195)إلى أن القدرة على إدارة الموارد المالية تعد أمرًا مهمًا في تحقيق الاستدامة المالية،

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

فإدارات الجامعات والمؤسسات التعليمية تتبع إجراءات لتلقي الأموال، وصرفها داخل الجامعة، وخارجها، الأمر الذي يتطلب إجراءات محاسبية مناسبة تفيد صانعي القرارات في اتخاذ قراراتهم في الوقت الحالي.

كما ترتبط الاستدامة المالية بوجود إدارة فاعلة لموارد المؤسسة المالية واستغلال كل ما تتميز به من إمكانات؛ بغية ضمان تدفقات مالية مع الأخذ في الاعتبار مراعاة سد الثغرات وجوانب الخلل التي تسبب هدرًا أو ضياعًا للموارد المؤسسة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال التوجيه والرقابة، وتفعيل مبدأ المساءلة الإدارية (عبد الحافظ وحسين، 2019: 46).

وتقترح الدراسة الحالية بعض العوامل التي تودي إلى ضبط السياسة المالية والإدارية كأحد أبعاد الاستدامة المالية بالجامعات والمؤسسات التعليمية من أبرزها: تبني سياسة عامة للحد من مظاهر الهدر في استخدام الموارد المالية، وامتلاك خطة استراتيجية لمواجهة الأزمات المالية، والحرص على توظيف فائض الميزانية في دعم المشاريع الاستثمارية، ووضع أولويات لتوزيع موارد الجامعة المالية بما يتناسب مع رسالتها وأهدافها، بالإضافة إلى سعي الجامعة نحو رفع اعتمادها المالي والحصول على منح وتبرعات، وتطبيق ممارسات فعالة وصارمة وشفافة في الإشراف والرقابة على الموارد المالية، فضلًا عن امتلاك تدفقات نقدية وأوعية ادخار لحماية الثبات المالي للجامعة، وإجراء تحليل دوري لاحتياجات الجامعة المالية.

المحور الثاني: الأطر النظرية للجامعة الاستثمارية: تستعرض الدراسة الأطر النظرية للجامعة الاستثمارية على النحو الآتي:

انطلاقًا من دور الجامعات والمؤسسات التعليمية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات، فضلًا عن وظائفها المتمثلة في تنمية الموارد البشرية، والبحث العلمي، وخدمة قضايا المجتمع وتنمية البيئة، فإنه كان لزامًا عليها تبني استراتيجيات ومداخل لتنويع مصادر تمويلها، وإيجاد بدائل للتغلب على المشكلات التمويلية التي تؤثر على المشروعات والأنشطة الاستثمارية داخل وحداتها، ولعل من أبرز تلك النماذج؛ نموذج الجامعة الاستثمارية، والذي يعد من أبرز مداخل وخطط تطوير وتحسين الوظيفة التمويلية للمؤسسات الجامعية.

وفي السياق الآتي تستعرض الدراسة الأطر النظرية للجامعة الاستثمارية، بدءًا بتحديد نشأة وماهية الجامعة الاستثمارية، وفلسفتها وأبرز صيغها، وخصائصها، وأهدافها، واستراتيجيات تمويلها، وختامًا بالوقوف على دور الجامعة الاستثمارية في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات، وفي السياق الآتي يمكن تناول ذلك بمزيدٍ من التفصيل:

أولًا: نشأة وماهية الجامعة الاستثمارية:

للوقوف على ماهية الجامعية الاستثمارية بشكل جيد ينبغي أولًا التعرف على مفهوم الاستثمار ثم التطرق لمفهوم الجامعة الاستثمارية وهو ما يمكن تناوله في السياق الآتي:

1: مفهوم الاستثمار وأهميته في التعليم:

الاستثمار في اللغة لفظ مأخوذ من الثمر؛ والثمر لغة: حمل الشجر. يقال أثمر العمل: أتى بنتيجة، وأثمر ماله؛ كثر ونما، واستثمر المال ونحوه؛ أي نماه ووظفه في أعمال تدر عليه ربحًا، وتحقق مزيد من الدخل (عمر، 2008: 327). واصطلاحًا يعرف على أنه: توظيف المال في نشاط ما- أو عدة نشاطات- معترف بها، خلال فترة زمنية محددة؛ بغية تعزيز القدرة الاستهلاكية للفرد أو المؤسسة، وذلك عن طريق الأصول المملوكة بالفعل أو الاقتراض أو الادخار(Levisauskait, 2010:7) .

وفي المجال التعليمي يقصد بالاستثمار: جملة ما يخصص من موارد مالية لتعليم وتدريب الأفراد، وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتوظيف ما يمتلكونه من معارف وخبرات ومهارات بهدف الحصول على دخل أعلى، فضلًا عن تطوير وتحسين النظام التعليم بمختلف مراحله وجوانبه (Shevchuk,2023:357) وفي نفس السياق يعرف الاستثمار داخل الجامعات على أنه: العملية التي يمكن من خلالها توجيه الأموال إلى المؤسسات الجامعية على شكل رسوم جامعية ومصاريف على الطلاب، وصناديق الاستثمار الجامعية، أو على شكل تأسيس جامعات قادرة على جذب رؤوس الأموال وإدارتها (علي، 2007: 448).

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

وتنبثق أهمية الاستثمار في التعليم من كونه يحتل مكانة مهمة بين أولويات الاستثمار؛ ذلك لأنه يعد أحد أفضل الاستثمارات في تنمية الإنسان؛ فمن خلاله تتحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل المجتمع. ويأخذ الاستثمار في التعليم طابعًا بعيد المدى مثله في ذلك مثل الأنشطة الاستثمارية الأخرى للتنمية، فما يكتسبه البشر من دخل أو تكوين علمي يرتبط بعلاقة طردية وإيجابية مباشرة مع مخرجات هذا التكوين، كما أن الآثار الإيجابية للاستثمار في التعليم تمتد وتتوسع دائرتها لتنعكس على المكتسبات المستقبلية لمختلف ميادين التنمية للمجتمع، نتيجة لما يعرف بمضاعف الاستثمار (الزلزلة، 2011: 25-26). ومن ثم يمكن القول بأنه من الأهمية بمكان أن يوجه للاستثمار في المجال التعليمي ما يكف من مخصصات مالية؛ بغية تحقيق أهدافه، وذلك انطلاقًا من أهمية الاستثمار في تنمية رأس المال البشري، وتعزيز الإنتاجية والنمو الاقتصادي.

3. نشأة ومفهوم الجامعة الاستثمارية:

في الوقت الذي تعاني فيه غالبية المؤسسات الجامعية من نقص التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات والأنشطة الاستثمارية، بات توجه تلك الجامعات نحو الاستثمار ضرورية حتمية؛ بغية مسايرة ومجابهة التغيرات والتطورات التي طرأت على الوظيفة التمويلية بها. وينطوي ذلك الاستثمار على توظيف رأس المال المادي والبشري والفكري؛ بغية تحقيق نمو أو دخل إضافي في مواردها المالية والتي تسهم في تنفيذ كافة الرؤى والتوجهات الاستثمارية التي تسعى الجامعات نحو تنفيذها في المستقبل القريب. ولعل من أبرز النماذج الداعمة لتحقيق الاستقلال المالي للجامعات وتحقيق كافة أهدافها وأنشطتها الاستثمارية؛ أنموذج الجامعة الاستثمارية، والذي يركز على البحث عن طرق ووسائل جديدة للتمويل داخل الجامعات؛ لقيامها برسالتها على أكمل وجه.

وعن نشأة الجامعة الاستثمارية؛ فترجع البدايات الأولى لظهور الاتجاه الاستثماري للجامعة المعاصرة- كنموذج يعبر عن الجامعة الاستثمارية- في المملكة المتحدة؛ من خلال اعتمادها بوجه خاص على الاستثمار من عائدات الأوقاف، والذي ينظر إلى الجامعة على أنها جزء لا يتجزأ من آليات السوق ومؤسسة لإنتاج وتسويق المعارف والبرامج والأبحاث المرتبطة بالسوق، وعقد صفقات الشراكة مع مؤسسات المجتمع الأخرى (سليمان، 2023: 184). كما يعد النموذج الأمريكي من أهم نماذج الجامعات الحديثة في القرن العشرين، والذي أعاد نموذج الجامعات الاستثمارية الصاعدة تشكيل دور ومجال الجامعات في الولايات المتحدة، وشكل الروابط بين الجامعات والمؤسسات الصناعية والشركات الكبرى وكذلك القطاع العام.

وفيما يتعلق بمفهوم الجامعة الاستثمارية فيمكن تعريفها على أنها: نمط من أنماط الجامعات الربحية يهدف إلى تحقيق أعلى ربح ممكن، والتوسع في البرامج التعليمية التي تجذب أكبر عدد من الطلاب، بالإضافة إلى الاستجابة لاحتياجات السوق التعليمي. وتعتمد تلك الجامعات في تمويلها على الرسوم التي يدفعها الطلاب، أو تدفعها جهة عمل الطلاب شريطة أن تغطي تلك الرسوم تكاليف تشغيل الجامعة، فضلًا عن توليد عائد للمستثمرين (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2010: 73-74).

ويقصد بها أيضًا: مؤسسة تعليمية بحثية خدمية حكومية، تعتمد في تدبير وتوفير احتياجاتها المالية- بجانب الاعتمادات والمخصصات المالية الحكومية والجهود الأهلية الخيرية– على مصادر ومسارات تمويلية واستثمارية متنوعة؛ كاستثمار أصولها المادية والفكرية، فضلًا عن ترشيد نفقاتها، واستثمار مواردها التكنولوجية، من خلال التعاون والشراكة مع مؤسسات وقطاعات المجتمع بما يضمن الحفاظ على استقلالية الجامعة من ناحية، وتطوير نفقات العمل الجامعي من ناحية أخرى (عيسى، وسعد، 2018: 12-13).

ومن السابق يتضح أن مصطلح الجامعة الاستثمارية يؤكد على قيامها ببعض الأنشطة التي تستطيع من خلالها تحقيق موارد مالية تؤثر بشكل إيجابي على الجامعة وعلى الأفراد العاملون بها، فضلًا عن عدة مسارات تمويلية واستثمارية وترشيدية تنتهجها من أجل تحقيق أكبر عائد مادي، ومن هذا المنطلق ترى الدراسة الحالية الجامعة الاستثمارية على أنها نمط من أنماط الجامعات الربحية تستند في توفير تمويلها على مسارات تمويلية واستثمارية متعددة؛ كاستثمار التكنولوجيا ومواردها وأصولها الفكرية والمادية، بجانب الاعتمادات المالية الحكومية، بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فضلًا عن تحقيق استدامتها المالية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

ثانيًا: فلسفة وصيغ الجامعة الاستثمارية:

تستند فلسفة الجامعة الاستثمارية إلى عدة مرتكزات أساسية تسهم في تحقيق تطلعاتها وأهدافها المستقبلية، ولعل من أبرزها ما يلي (سليمان، 2023: 203-204) و (عيسى، وسعد، 2018: 27):

– تؤدي الجامعة الاستثمارية نفس وظائف الجامعة التقليدية؛ من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع؛ غير أن الجامعة الاستثمارية تؤدي تلك الوظائف بشكل تطبيقي من خلال الحرص على إقامة شراكات مع المؤسسات الصناعية، وقطاعات المجتمع كافة.

– تسعى الجامعة الاستثمارية نحو التوسع في استثمار مواردها البشرية والمادية المختلفة، مما يساعد في تحسين مصادر تمويلها ويحقق لها الصحة المالية ومن ثم الاستدامة المالية.

– تعتمد الجامعة الاستثمارية في تمويلها على مصادر ومسارات استثمارية متنوعة؛ كاستثمار التكنولوجيا والأصول الفكرية والمادية بداخلها، بما يسهم بدوره في تحقيق استقلاليتها المالية من ناحية، وبين قدرتها على تمويل نفقاتها وأنشطتها من ناحية أخرى.

– لا تستهدف الجامعة الاستثمارية في المقام الأول الدخول في منافسة مع باقي المؤسسات الإنتاجية الأخرى لتحقيق مزيد من الأرباح الاقتصادية، ولكنها تكتفي ببعض الأنشطة التي تساعدها على تحقيق أرباح تغطي نفقاتها ومشروعاتها الاستثمارية.

– تختلف الجامعة الاستثمارية عن الجامعات التقليدية؛ حيث تقدم برامج مدفوعة بالسوق من خلال تركيزها على التوسع في برامج تجذب أكبر عدد من الطلاب، كما أنها تخدم مجتمعًا قائمًا على المهنيين من خلال تقديم برامج متقدمة للتأهيل على مجالات عمل متوفرة ومجزية في مرتباتها.

– تعتمد الجامعة الاستثمارية كنظام لتوليد الدخل على نوعية الخدمة أو المنتج وجودته الذي يمكن أن تقدمه، بالإضافة إلى قدرتها على الدخول في عالم الأعمال، وكذلك حالة البنية الأساسية للجامعة.

– تؤكد طبيعة الجامعة الاستثمارية على تشكيل نموذج حديث لتنسيق ودمج مشروعاتها وأنشطتها التدريسية والبحثية للحصول على مجموعة متنوعة من مصادر التمويل.

– تتشارك الجامعة الاستثمارية بعض مصادر التمويل مع الأنماط الأخرى للجامعات؛ غير أن النمط الأبرز في تمويلها يكمن في توجهها نحو التمويل الذاتي والاستثمار.

– الجامعة الاستثمارية قد تكون حكومية أو خاصة؛ فالجامعات بصفة عامة يجب أن تتخذ أنشطة استثمارية تسويقية فعالة؛ أي تتخذ تدابير ناجحة في مجال الأعمال التجارية والصناعية.

يتضح من السابق أن فلسفة وطبيعة الجامعة الاستثمارية تؤكد على أنها تؤدي نفس وظائف الجامعات التقليدية، غير أنها يغلب عليها الجانب التطبيقي من خلال انتهاجها كافة التدابير والوسائل اللازمة لتوفير مصادر تمويلية للمشروعات والأنشطة الاستثمارية التي تستهدف القيام بها، وعلى الرغم من ذلك لا تستهدف الدخول في منافسة مع باقي المؤسسات الإنتاجية في المجتمع في المقام الأول؛ حيث تسعى نحو تحقيق أرباح تغطي نفقاتها ومشروعاتها الاستثمارية فقط، كما أن الجامعة الاستثمارية تهتم بتوظيف واستغلال كافة مواردها البشرية والمادية بما يسهم في تحقيق استدامتها المالية.

وفيما يتعلق بصيغ الجامعة الاستثمارية؛ فهناك العديد من أشكال وصيغ الجامعة الاستثمارية يمكن عرضها على النحو الآتي: (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2010: 73).

– جامعات استثمارية تعمل كأي منظمة استثمارية؛ حيث تتلقى رسومًا باهظة من كل طالب يلتحق بها دون جذب فرص لمنح دراسية، وتحرص على الحصول على أكبر قدر من الربح من العملية التعليمية، وتقديم أقل قدرًا من التعليم بأقل قدرًا من التكلفة.

– منظمات إدارة التعليم، وهي شركات استثمارية تحصل على دعم عام لإدارة عملياتها وهذا النوع هو السائد في الولايات المتحدة الأمريكية، كما تعمل تلك المنظمات بصورة مختلفة عن المدارس الخاصة والتي تقوم بمهمة تدريسية محددة؛ حيث إن المدارس الخاصة عادة ما تكون موجهة لرسالة معينة بينما منظمات إدارة التعليم قائمة على السوق وتلبية احتياجاته على الفور.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

– كليات أو جامعات استثمارية تقتصر على التعليم عن بعد، وتتلقى المقابل المادي وفق المادة التي تقدمها سواء كانت مؤدية إلى درجة علمية أم لا؛ ومنها جامعات المراسلة وجامعات التعليم الإلكتروني التي تنتشر بصورة كبيرة في الدول الأوروبية.

– جامعات استثمارية تمنح الدرجات الأكاديمية ولا تتطلب الالتزام بمقررات دراسية محددة ولا بمؤهلات مسبقة لقاء رسوم متفاوتة تتراوح في مقدارها وتعتمد على الدرجة المنشودة؛ وهذه الجامعات شائعة في الولايات المتحدة الأمريكية، خاصة في التعليم اللاهوتي؛ وكثير منها يقتصر على تقديم الدرجات الجامعية للأجانب.

ثالثًا: أهداف الجامعة الاستثمارية:

تحدد دراسة (خاطر، 2021: 167) ودراسة (سليمان، 2023: 207) أهداف الجامعة الاستثمارية على النحو الآتي:

– تحقيق التفاعل والتكامل بين الجامعة وقطاع الأعمال ومؤسسات الإنتاج، من خلال تنمية الموهبة العلمية، وتمكين الخريجين من استيعاب حقائق ومتغيرات العصر.

– دعم وتحقيق الاستقلالية المالية للجامعة من الناحية المادية، ومن ناحية الإمكانات العلمية والفنية.

– توجيه قدرات البحث العلمي بالجامعة نحو تنمية الموارد الاقتصادية والحفاظ عليها.

– ربط الجامعات بمؤسسات الإنتاج من خلال تدريب الطلاب أثناء الدراسة في المؤسسات الإنتاجية، فضلًا عن تنمية مهاراتهم لتكون أكثر ملاءمة لاحتياجات التنمية.

– تحسين الإنتاجية الجامعية في كافة مجالات وقطاعات الأداء الجامعي.

– الحد من التكاليف الزائدة والعمل على ترشيد الموارد والاستخدام الأمثل لها.

– إنجاز المشروعات الاستثمارية بالوقت المحدد وبأعلى كفاءة ممكنة.

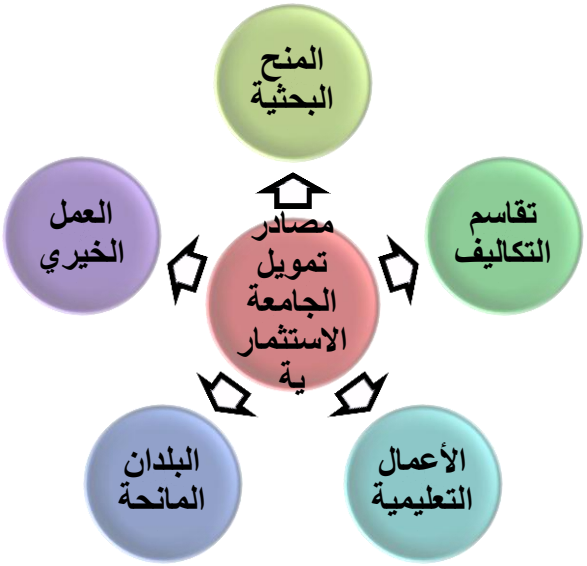
– تنفيذ المشروعات وفقًا لمعدلات الجودة المطلوبة، وبما يوافق معدلات الأداء الراقية من ناحية، ويحقق رضا المستفيدين من ناحية أخرى.

يتضح مما سبق أن جُلَّ تلك الأهداف يدور حول الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري والمادي بما يثمن قيمة الأنشطة والمشروعات الاستثمارية التي تسعى نحو تحقيقها الجامعة الاستثمارية، ليس هذا فحسب؛ بل إن تلك الأهداف تؤكد بما لا يدع مجالًا للشك أن الجامعة الاستثمارية تُعد نقطة فارقة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل المجتمع، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تقوية وتوطيد أواصر العلاقة مع المؤسسات الإنتاجية بالمجتمع، كما أن تلك الأهداف تؤكد على أن الجامعة الاستثمارية تسعى نحو تحقيق المنفعة المتبادلة بين قطاع التعليم الجامعي وقطاع الأعمال والإنتاج من خلال بناء إطار تنظيمي للتفاعل بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج. وتثمن الدراسة الحالية الدور المنشود من الجامعة الاستثمارية والذي يدور حول دعم استقلالية الجامعة من الناحية المالية، وتطوير الوظيفة التمويلية لكافة المؤسسات التعليمية.

رابعًا: مصادر تمويل الجامعة الاستثمارية:

تعتمد الجامعات الاستثمارية في تمويلها على عدة مصادر تمويلية يوضحها الشكل الآتي: (Johnstone، 2015: 10)

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024



شكل رقم (2) مصادر تمويل الجامعات الاستثمارية

المصدر: من إعداد الباحث

ويمكن تناولها تلك المصادر بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

– **إجمالي المنح البحثية**: التي يتم تمويلها من الحكومة أو من الخارج، والتي تستفيد بشكل أساسي بعض البرامج والأنشطة البحثية في بعض الكليات أو الجامعات.

– **تقاسم التكاليف**: في شكل الرسوم الدراسية التي تغطي جزءًا من تكاليف التعليم، ورسوم ما يمكن أن يحدث من تكاليف الغذاء والإقامة الحكومية أو المؤسسية، فضلًا عن النفقات التعليمية الأخرى ذات الصلة؛ كالكتب والأدوات والمصادر التقنية.

– **زيادة الأعمال التعليمية**: وتتمثل في الدورات التعليمية والتأهيلية في مجالات؛ كاللغة الإنجليزية، والإدارة والمحاسبة، وإدارة نظم المعلومات، وقد تفيد البعض من أعضاء هيئة التدريس، إلا أنها لا تقدم إلا القليل للجامعة.

– **البلدان المانحة**: والتي تكون مصدرًا للإيرادات لبعض الجامعات وفي عدد قليل من الدول النامية، وتتمثل تلك الدول في الغالب في: (الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، وألمانيا، وفرنسا، والسويد، والنرويج، واليابان)، بالإضافة إلى الوكالات المانحة مثل: (البنك الدولي، وبنك التنمية الإفريقي، والاتحاد الأوروبي)، وتتسم تلك المصادر بأنها غير منسقة وغير مستمرة.

– **العمل الخيري**: والذي يتسم بالنجاح في كثير من الدول؛ كالولايات المتحدة، ومتوسط النجاح في المملكة المتحدة، وعدد قليل من البلدان، وعلى الرغم من ذلك إلا أنه لا يحقق أدنى قدر من النجاح أو لا يحقق مطلقًا في بعض البلدان.

وفيما يتعلق بالعمل الخيري تشير دراسة (عيسى، وسعد، 2018: 39) إلى أن الأوقاف تعد من أبرز النماذج الاستثمارية المرتبطة بالعمل الخيري، والذي يمكن أن تكون مصدرًا حيويًا لتمويل التعليم الجامعي واستمرارية الأعمال التشغيلية، بشرط أن تتم إدارتها واستثمارها على نحو جيد، كما أن جذورها التاريخية في الفكر الإداري الإسلامي تؤكد ذلك، وتحقق الأوقاف العديد من الفوائد من أبرزها: توفير الاستقرار المالي، ورفع مستوى الاستفادة من مصادر الإيرادات الأخرى، بالإضافة إلى تشجيع استمرارية الابتكار والمرونة، فضلًا عن السماح بأفق زمني أطول تتمكن المؤسسات الجامعية من خلاله أن تخطط استراتيجيًا لاستخدام تدفق أكثر موثوقية من الأرباح لتعزيز نوعية برامجها.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

مما سبق يتضح تعدد وتنوع مصادر تمويل الجامعات الاستثمارية؛ كالمنح الدراسية، وريادة الأعمال التعليمية، وتقاسم تكاليف الرسوم الدراسية، وتمويل بعض البلدان المانحة، بالإضافة إلى العمل الخيري، ويعد الوقف أبرز نماذجه، وتعتمد الجامعة الاستثمارية على تلك المصادر بهدف تنفيذ مشروعاتها وأنشطتها البحثية التي تسعى نحو تنفيذها.

المحور الثالث: الدراسات السابقة:

تستعرض الدراسة في هذا المحور الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي؛ وذلك وفق محورين يتناول المحور الأول منهما الدراسات العربية المرتبطة بالاستدامة المالية والجامعة الاستثمارية في الجامعات، في حين يتناول المحور الثاني منهما الدراسات الأجنبية المرتبطة بالاستدامة المالية والجامعات الاستثمارية في الجامعات، ويمكن تناول ذلك بمزيدٍ من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

أولًا: الدراسات العربية:

هدفت دراسة (**عيسى، وسعد: 2018**) إلى إيجاد مصادر تمويلية واستثمارية غير تقليدية لجامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية، بالإضافة إلى تحليل خبرات بعض الدول الأجنبية في تنويع مصادر التمويل والاستثمار في جامعاتها، والاستفادة من هذه الخبرات في تعزيز وتنويع ومصادر التمويل والاستثمار في جامعة الملك خالد، ولتحقيق هذه الأهداف؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات. وطبقت أداة الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الملك خالد في أبها، والبالغ عددها (987) مفردة، وأثمرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: أن المسار التمويلي والاستثماري القائم على التطوير التنظيمي المرتكز على ترشيد النفقات وتعظيم العائد يأتي في الأولوية من حيث درجة الموافقة، يليه مسار الشراكات الاستراتيجية بين الجامعة وقطاعات المجتمع ومؤسساته، في حين جاء مسار الرسوم الدراسية في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة،، وانتهت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتطوير جانب التمويل والاستثمار في جامعة الملك خالد.

كما هدفت دراسة (**دياب، 2019**) تقديم تصور مقترح لإدارة المعرفة الجامعية؛ لاستدامة الموارد المالية للجامعات المصرية وذلك وفق التوجهات العامة للدولة، ولتحقيق ذلك؛ ألقت الدراسة الضوء على الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، وطبيعته، مع بيان الأسس النظرية لإدارة المعرفة بالجامعات، وتوضيح الإطار المفاهيمي للاستدامة المالية بالجامعات، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على أبرز تطبيقات مدخل إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الاستدامة المالية بالجامعات المصرية، فضلًا عن إبراز الجهود المصرية في مجال إدارة المعرفة لتعزيز استدامة الموارد المالية بالجامعات المصرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة البحث وأهدافه، وفي ضوء السابق قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا يسهم في تحقيق أهداف البحث، تضمن المنطلقات التي يستند إليها التصور المقترح، والأطراف المستفيدة منه، وأهداف وجوانب التصور المقترح، وآليات تنفيذه، ومتابعته، وتقويمه.

واستهدفت دراسة (**عبد الحافظ، وحسين، 2019**) تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية على ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية، عرق طريق مراجعة الأدب النظري للاستدامة المالية، ورصد وتحليل تجارب وممارسات بعض الجامعات الأجنبية في هذا السياق، إضافة إلى تعرف وضع الاستدامة المالية بالجامعات المصرية ولتحقيق ذلك؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وانتهى البحث بتقديم تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية، يرتكز على ثلاثة أبعاد رئيسة هي: (البعد التطويري، البعد الترشيدي، البعد الاستثماري)، تتضمن مجموعة من العناصر والآليات الإجرائية اللازمة لتنفيذه، كما قدم البحث مجموعة من الضمانات والمتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق هذا التصور على رأسها إنشاء "وحدة للاستدامة المالية" في كل جامعة، تتولى مسؤولية تخطيط وتنفيذ ومتابعة الاستدامة المالية ونشر ثقافتها.

وسعت دراسة (**القرني، والعبيري: 2020**) إلى الكشف عن إعادة ابتكار المؤسسات الجامعية لتحقيق أنموذج الجامعة الاستثمارية في ضوء نظام مجلس الجامعات السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه النوعي في جمع البيانات النوعية وتحليلها وفق النظرية المجذرة، كما استعانة الدراسة بالمقابلة شبه المقننة والتي تم تطبيقها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة التربوية والتخطيط واقتصاديات التعليم في الجامعات

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

السعودية والذي بلغ عددهم (19) خبيرًا، وأثمرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: قدرة الجامعات السعودية على تحديد المصادر والمسارات التي يمكن أن تشكل أنموذجًا للجامعة الاستثمارية ينسجم مع متطلبات مجلس شؤون الجامعات، كما كشفت الدراسة عن وجود بعض المخاطر التي قد تواجه تطبيق النموذج، وأوصت الدراسة بأهمية إعادة النظر في سياسات الاستثمار في الجامعات السعودية وتبني أنموذج الجامعة الاستثمارية.

كما سعت دراسة (**يغمور، وسفر، 2022**) نحو تعرف واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء تحليل SWOT، بالإضافة إلى الوقوف على واقع تطبيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي تمثلت في أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات سعودية حكومية، هي: (جامعة أم القرى، جامعة الطائف، جامعة الباحة، جامعة طيبة)، والبالغ عددهم (373) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أبرزها: أن المتوسط العام لواقع تطبيق الاستدامة المالية جاء متوسطًا، كما جاءت درجة توفر متطلبات تحقيق الاستدامة المالية متوسطة.

كما سعت دراسة (**الخليوي، والعريفي، 2023**) نحو تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية؛ ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي تمثلت في أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود والبالغ عددهم (382) مفردة من المجتمع الأصلي، وأثمرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على المجالات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية، ومن أبرز تلك المجالات (مراجعة عوامل كلفة العقود التشغيلية، ومقارنتها بأفضل الممارسات المحلية والعالمية، وتطوير لوائح وإجراءات نفقات الكليات وإيراداتها وأوجه استثمارها)، بالإضافة إلى وجود موافقة على آليات تحسين كفاءة الإنفاق والتي من أبرزها: تسويق خدمات ومنتجات الكليات بالاستفادة من أفضل التجارب، والحصول على بعض عقود الامتياز للإعلان والترويج للأنشطة والفعاليات.

وأجرى (**سليمان: 2023**) دراسة للوقوف على الأسس النظرية للجامعات الاستثمارية في العالم المعاصر، والوقوف على واقع الجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها، بالإضافة إلى طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة لتبني جامعة عين شمس نموذج الجامعة الاستثمارية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة مدخل الحلول الكبرى لجورج بيريداي والذي يسير وفق الخطوات الآتية: الوصف، والتحليل والتفسير، والمناظرة أو المقابلة، ثم المقارنة، وقدمت الدراسة في النهاية عددًا من الإجراءات المقترحة لتبني جامعة عين شمس نموذج الجامعة الاستثمارية، من أبرزها: زيادة حجم تمويل البحث الجامعي، وإقرار بعض الإعفاءات الضريبية للشركات التي تستثمر في الأبحاث الجامعية، وتوفير النية التحتية والموارد والدعم اللازم لتسويق برامج الجامعة الدراسية وأنشطتها البحثية المتنوعة.

كما أجرى (**المنتشري، 2023**) دراسة هدفت إلى بناء إستراتيجية مقترحة لتطوير خدمات معاهد البحوث والدراسات الاستشارية لدعم الاستدامة المالية بالجامعات السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة؛ كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي تكونت من (440) قائدًا وعضوًا من العاملين في معاهد البحوث والدراسات الاستشارية في جامعات (أم القرى، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وجامعة تبوك، وجامعة نجران). كما استخدمت الدراسة المقابلة الشخصية لتحديد المتطلبات اللازمة لتطوير معاهد البحوث والدراسات الاستشارية لدعم الاستدامة المالية للجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن واقع خدمات معاهد البحوث والدراسات الاستشارية جاء بدرجة متوسطة، وكشفت نتائج الدراسة عن أبرز المتطلبات لتطوير الخدمات الاستشارية والتي تتمثل في: عقد شراكات مع الجامعات العالمية لتبادل الخبرات، والعمل على جذب واستقطاب المستشارين المتميزين، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة تُعزى للجامعة لصالح جامعتي الملك سعود وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئة أستاذ وأستاذ مشارك مقابل فئة أستاذ مساعد، وأوصت الدراسة باعتماد الاستراتيجية المقترحة وتطبيقها وتحقيق المتطلبات اللازمة لتطوير خدمات معاهد البحوث والدراسات الاستشارية بالجامعات السعودية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

وقدم (**العنزي: 2024**) دراسة استهدفت تَعرف واقع ومعوقات دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي تمثلت في القيادات العليا، أعضاء مجلس الجامعة (وكلاء الجامعات، وعمداء الكليات والعمادات المساندة) بأربع جامعات سعودية ناشئة وهي: (الحدود الشمالية، حفر الباطن، شقراء، نجران) والبالغ عددهم (٨٤) مفردة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: جاء دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة بدرجة ضعيفة جدًا، ووجود معوقات بدرجة كبيرة لإمكانية مساهمة الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة من أهمها: عدم إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمساهمة بأفكارهم حول كيفية استقطاب الواقفين لدعم الاستدامة المالية للجامعات الناشئة، وعدم نشر ثقافة الوقف التعليمي بين أفراد المجتمع، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للجامعة بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للجامعة بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة بين جامعتي الحدود الشمالية وحفر الباطن ولصالح جامعة حفر الباطن.

وهدفت دراسة أجراها (**محمد، 2024**) إلى طرح مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية؛ تحقيقًا لهدف الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030 خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية التي يعيشها المجتمع المصري مثل: مظاهر التضخم، وانخفاض معدل النمو الاقتصادي، وانخفاض القيمة الشرائية للعملة المحلية، وزيادة تكلفة التعليم الجامعي، وما يترتب عليه من نقص الاعتمادات المالية المرصودة له، ومحدودية مصادر التمويل الذاتي في الجامعات المصرية، ولتحقيق هذا الهدف، كان لزامًا التعرف على المعالم الرئيسة للإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030 وتحديد الأسس الفكرية لها، والأسس النظرية للاستدامة المالية للجامعات المصرية وتوضيح أهميتها ومصادرها، ولهذا استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وفي ضوء ذلك طرح البحث مجموعة من المسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات المصرية، منها ما ركز على استثمار وإدارة الأصول الاستراتيجية المتاحة في الجامعات، ومنها ما ركز على الشراكة الاستثمارية مع القطاعات المجتمعية الخاصة والعامة، والبعض الآخر ركز على استحداث برامج بينية مميزة، واستحداث هياكل جامعية جديدة في إطار الجامعات الحكومية القائمة، مثل: الجامعات الأهلية.

الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (**Afriyie,2015**) إلى الكشف عن تأثير العوامل الآتية: (القيادة الأصيلة، الثقافة التنظيمية، العلاقات العامة، المحفظة الاستثمارية، التواصل) على تحقيق الاستدامة المالية بمؤسسات التعليم العالي؛ بغية تحقيقها، ولتحقيق تلك الأهداف؛ استخدمت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت بالاستبانة؛ أداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة عبر الإنترنت ورسائل البريد الإلكتروني، وبلغت عينة الدراسة (72) من مديري التعليم العالي ب (50) مؤسسة للتعليم في أوروبا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: الارتباط المحتمل بين النمو المستدام والعوامل المساهمة التي تدعم تمويل مؤسسات التعليم العالي، كما أن النموذج التنبؤي هو مفتاح الاستدامة المالية بمؤسسات التعليم العالي.

واستهدفت دراسة (**Ng, ang, a& Kibati, 2016**) تقييم محددات الاستدامة المالية في الكليات الخاصة المتوسطة في مقاطعة ناكورو بكينيا، من خلال دراسة تأثير هيكل رأس المال، وتخصيص الموارد على تحقيق الاستدامة المالية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، من عينة الدراسة والتي تمثلت من (60) مفردة من الموظفين العاملين بالكليات الخاصة المتوسطة في مقاطعة ناكورو بكينيا وتوصلت الدراسة إلى: أن الهيكل الرأسمالي للكليات الخاصة المتوسطة في مقاطعة ناكورو يتكون من الديون من مؤسسات الإقراض وحقوق الملكية والأرباح المحجوزة، بالإضافة إلى أهمية تخصيص الموارد من أجل تحقيق الاستدامة المالية، وأوصت الدراسة بضرورة بحث تلك الكليات عن طرق أكثر فعالية من حيث التكلفة لتمويل عملياتها.

وسعت دراسة (**Mungathia,2018**) إلى الكشف عن التحديات التي تواجهها الجامعات الخاصة في كينيا والتي تؤثر على استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية، استخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي، والنوعي)، كما اعتمدت على الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات والمعلومات، وأثمرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها:

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

وجود عدة تحديات داخلية وأخرى خارجية تؤثر على تحقيق الاستدامة المالية، وتتمثل أبرز التحديات الداخلية المرتفعة في عدم كفاية التمويل، وكفاءة العاملين، في حين تمثلت أبرز التحديات الخارجية في: التمويل الحكومي، والتشريعات الحكومية، ودعم المتبرعين، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام الجامعات لاستراتيجيات تنويع مصادر التمويل، وتنويع الاستثمار جاءت بدرجة منخفضة.

كما سعت دراسة**(Kadir & Cotter, 2019)** إلى تقييم مبادرات تعزيز وتنويع مصادر الدخل التي تنفذها الوحدات الخاصة بالجامعات الماليزية لتحقيق الاستدامة للمالية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (105) مفردة من العاملين بالوحدات الخاصة بالجامعات الماليزية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن الوحدات الخاصة بالجامعات الماليزية تدرك أهمية تحقيق الاستدامة المالية، وعلى الرغم من ذلك إلا؛ أن مبادراتهم في تعزيز الدخل محدودة، وتتمحور معظمها حول المهام والأنشطة الروتينية ذات المخاطر المالية المنخفضة.

وأجرى **(Chumba et al,2019)** دراسة بهدف التعرف على تأثير استراتيجيات الاستثمار المالي على الاستدامة المالية للجامعات في كينيا، وتحديدًا استراتيجية الاستثمار واستراتيجية الاستشارات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، والبالغ عددها (142) مفردة من القيادات بجامعات كينيا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: أن استراتيجية الاستثمار هي واحدة من أبرز الاستراتيجيات التي يمكن للجامعات توظيفها في تأمين التمويل اللازم للمشاريع الاستثمارية، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين مجالات الاستثمارات في أنشطة أكثر جدوى لتوليد الدخل، والتركيز على مجالات مثل الودائع الثابتة وأذون الخزانة لزيادة تمويل الجامعات.

كما أجرى **(Ndlovu,2020)** دراسة للتعرف على العوامل التي تؤثر على تحقيق الاستدامة المالية للجامعات الخاصة في زيمبابوي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وأثمرت نتائج الدراسة عن عدة عوامل أثرت بشكل سلبي على عدم تحقيق الاستدامة المالية، من أبرزها: عدم الاستغلال الكامل لموارد المؤسسة الجامعية، والاعتماد على مصدر دخل واحد، والبنية التحتية المتهالكة، وسوء الاتصال الداخلي، ونقص الكوادر البشرية المؤهلة، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة تدفقات الإيرادات، والتنويع في مصادر التمويل، وعدم الاقتصار على مصدر واحد، كما أوصت بضرورة الاستثمار في الموارد الطبيعية حول المؤسسة.

وسعت دراسة **(Totino,2023)** إلى التحقق من الاستراتيجيات التي انتهجتها جامعة ستاليون بالمملكة المتحدة لتحقيق الاستدامة المالية، استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة أدوات لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، والبالغ عددهم (9) من أعضاء مجلس الإدارة والإداريين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما اعتمدت الدراسة على فحص المعلومات الكمية المرتبطة بمعدلات الالتحاق وتكلفة تعليم الطلاب، وتوصلت الدراسة إلى أن من أبرز الاستراتيجيات التي اتبعتها جامعة ستاليون في المملكة المتحدة في طريقها لتحقيق الاستدامة المالية ما يلي: مشاركة وإعلام المجتمع الخارجي بالنجاحات المالية التي حققتها الجامعة، واعتماد الحوكمة كنهج أساسي في بناء تنظيم قوي، وتنويع مصادر التمويل، وتقليل التكلفة، بالإضافة إلى تبني استراتيجيات تنافسية من أجل التفوق على المؤسسات المناظرة.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة العربية منها والأجنبية أن هناك اهتمامًا وتوجهًا بمدخلي الدراسة؛ (الاستدامة المالية والجامعة الاستثمارية)، وذلك على الرغم من محدودية الدراسات العربية لا سيما الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرين في المؤسسات التعليمية، وهو ما دعا الباحث لتسليط الضوء على دراسة متغيري الدراسة بجامعة تبوك، وبصفة خاصة يتضح ما يلي من خلال عرض الدراسات السابقة:

- تتمثل أبرز أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم والأداة المستخدمة؛ حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لتحقيق أهدافها، كما في دراسة (المنتشري، 2023)، ودراسة (Ndlovu, 2022)، كما استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة كما في دراسة

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

الشمراني (2023)، ودراسة (Chumba, 2019) بيد أن بعض الدراسات استخدمت المقابلة الشخصية لتحقيق أهدافها؛ كدراسة (Totino, 2023).

- تتمثل أبرز أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق والنطاق الجغرافي المحدد في الدراسة الحالية بجامعة تبوك، وهو ما لم تتناوله أيًا من الدراسات السابقة.
- تتمثل أبرز أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة– العربية منها والأجنبية- في كتابة الإطار النظري للاستدامة المالية والجامعة الاستثمارية، بالإضافة إلى اختيار عينة الدراسة، وبناء وإعداد أداتها، وصياغة عباراتها، فضلًا عن اختيار المنهجية والتصميم الملائمان لتحقيق أهداف الدراسة، كما استفادت منها في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

القسم الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

تستعرض الدراسة في هذا القسم لإجراءات الدراسة الميدانية ونتاجها؛ بدءًا بعرض أداة الدراسة بما اشتملت عليه من صدق وثبات، مرورًا بمجتمع الدراسة وعينتها، وخصائصها، وأساليب المعالجة الإحصائية، وختامًا بتفسير ومناقشة نتائج الدراسة، ويمكن تناول ذلك في السياق الآتي:

أولًا: أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الاستبانة؛ كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وذلك بهدف الكشف عن واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك، بالإضافة إلى تحديد متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وتم إعدادها في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، فضلًا عن الأدبيات والكتابات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة. ويمكن عرض الإجراءات المتبعة في إعداد الاستبانة وصدقها والمعالجة الإحصائية لها على النحو الآتي:

1. صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة وتساؤلاتها، وأهدافها، وبُناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات، وإضافة وحذف بعض العبارات؛ بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق.

2. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانيًا على عينة استطلاعية ضمت (30) مفردة من أفراد مجتمع الدراسة المستهدف من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؛ بهدف التأكد من ملاءمة الأداة وصلاحيتها لجمع البيانات من وجهة نظر بعض أفراد مجتمع الدراسة.

3. ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات Reliability لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha؛ والذي أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبيانات مقاييس الاتجاه؛ حيث يوجد مدى محدد من الدرجات المحتملة لكل مفردة أو عبارة، ويوضح جدول (1) معاملات الثبات لمحوري الاستبانة باستخدام معمل ألفا كرونباخ.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

جدول رقم (1) معاملات الثبات لمحوري الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور/ البعد	معامل الثبات	المحور/ البعد	معامل الثبات
المحور الأول واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك:	**0,92**	**المحور الثاني: متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية.**	**0,98**
1. التخطيط المالي الفعال.	**0,93**		
2. ابتكار موارد مالية جديدة.	**0,91**		
3. ترشيد النفقات.	**0,86**		
4. السياسة المالية والإدارية.	**0,94**	**الثبات العام للاستبانة**	**0,97**

يتّضح من جدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة قد بلغت (0.97) للاستبانة ككل وهو مقبول إحصائيًا، كما أن معاملات الثبات لمحوري أداة الدراسة وأبعادها جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (0.86) إلى (0.98)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (0.70). ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات لإجمالي الأداة وكافة أبعادها الفرعية، وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة وسلامة البناء عليها، والجدول الآتي يوضح معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد الاستبانة:

جدول رقم (2) معامل ارتباط بيرسون لأبعاد الاستبانة

المحاور/ الأبعاد	واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك	التخطيط المالي الفعال	ابتكار موارد مالية جديدة	ترشيد النفقات	السياسة المالية والإدارية	متطلبات تحقيق الاستدامة المالية
المحور الأول: واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك.	1					
1. التخطيط المالي الفعال	**0,88**	**1**				
2. ابتكار موارد مالية جديدة	**0,89**	**0,70**	**1**			
3. ترشيد النفقات	**0,87**	**0,66**	**0,71**	**1**		
4. السياسة المالية والإدارية	**0,94**	**0,79**	**0,77**	**0,82**	**1**	
المحور الثاني: متطلبات تحقيق الاستدامة المالية.	**0,49**	**0,46**	**0,35**	**0,45**	**0,50**	**1**

يتضح من جدول (2) أن معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد ومحاور أداة الدراسة تتراوح بين 0،35-0،94 وهي معاملات ارتباط مقبولة إحصائيًا ودالة عند 0،01.

ثانيًا: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تم مراجعة الإحصائية الصادرة عن جامعة تبوك للعام 1445 ه، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة يبلغ (1714) عضوًا، بواقع (907) من الذكور و (807) من الإناث (جامعة تبوك، إحصائية بأعداد أعضاء هيئة التدريس للعام 1445 هـ)، وبتطبيق معادلة ستيف ثامبسون لحساب حجم العينة من مجتمع عدده 1714 عضوًا يلزم تطبيق الاستبانة على 314 عضوًا (Thompson, 2012:59-60) لذا فقد تم تطبيق الاستبانة على 318 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. والجدول الآتي يوضح خصائص عينة الدراسة:

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

جدول رقم (3) توزيع العينة طبقًا لمتغيرات الدراسة ونسبتها المئوية

المتغير		العينة	النسبة المئوية % من إجمالي العينة
الكلية	نظرية	204	64,2
	عملية	114	35,8
	الإجمالي	318	100
النوع	ذكور	183	57,5
	إناث	135	42,5
	الإجمالي	318	100
المنصب الإداري	يشغل منصبا إداريًا	136	42,8
	لا يشغل منصبا إداريًا	182	57,2
	الإجمالي	318	100
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	153	48,1
	أستاذ مشارك	106	33,3
	أستاذ	59	18,6
	الإجمالي	318	100

يتضح من جدول (3) الآتي:

- أن عينة الدراسة بحسب (**متغير الكلية**) قد تضمنت (204) مفردة من فئة (نظرية) بنسبة مئوية قدرها (64،2 %)، من إجمالي العينة، كما تضمنت عينة الدراسة (114) مفردة من فئة (عملية) بنسبة مئوية قدرها (35،8 %) من إجمالي العينة.
- أن عينة الدراسة بحسب متغير (النوع) قد تضمنت (138) مفردة من فئة (ذكور) بنسبة مئوية قدرها (57،5 %)، كما تضمنت (135) مفردة من فئة (إناث) بنسبة مئوية قدرها (42،5 %) من إجمالي العينة.
- أن عينة الدراسة بحسب متغير (المنصب الإداري) قد تضمنت (136) مفردة من فئة (يشغل منصبًا إداريًا) بنسبة مئوية قدرها (42،8 %) من إجمالي العينة، كما تضمنت (182) مفردة من فئة (لا يشغل منصبًا إداريًا) بنسبة مئوية قدرها (57،2 %) من إجمالي العينة.
- أن عينة الدراسة بحسب متغير (الرتبة الأكاديمية) قد تضمنت (153) مفردة من فئة (أستاذ مساعد) بنسبة مئوية قدرها (48،1 %) من إجمالي العينة، كما تضمنت (106) مفردة من (أستاذ مشارك) بنسبة مئوية قدرها (33،3 %) من إجمالي العينة، في حين تضمنت (59) مفردة من فئة أستاذ بنسبة مئوية قدرها (18،6 %) من إجمالي العينة.

ثالثًا: الأساليب والمعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ البيانات وإدخالها بالحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الثبات، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، واختبار "ت" للعينات المستقلة Independent sample t-test لمتغيرات الدراسة الآتية: (الكلية، والنوع، والمنصب الإداري)، وتحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA لمتغير (الرتبة الأكاديمية) ثم اختبار أقل فرق معنوي Least Significant Difference– LSD لتحديد اتجاهات الفروق في حالة وجود دلالة إحصائية، والجدول التالي يوضح توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة:

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

جدول رقم (4) توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

درجة الموافقة	المدى
كبيرة	3 -2,34
متوسطة	34،2 أقل من -66،1
ضعيفة	1.66 أقل من - 1

رابعًا: نتائج الدراسة (تحليلها وتفسيرها):

للإجابة عن السؤال الثاني والثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على: **ما الاستدامة المالية بجامعة تبوك، وما متطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية؟** تستعرض الدراسة في الآتي لنتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل النتائج الإجمالية للدراسة الميدانية أولًا، ثم عرض وتحليل النتائج التفصيلية لكل بُعد من أبعاد محاور الدراسة ثانيًا، ويمكن تناول ذلك في السياق الآتي:

1. النتائج الإجمالية لواقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك، ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية:

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك، ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (5) يوضح النتائج الإجمالية حول واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
المحور الأول: واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك:	**2,25**	**0,23**		**متوسطة**
1. التخطيط المالي الفعال.	**2,41**	**0,27**	**1**	**كبيرة**
2. ابتكار موارد مالية جديدة.	**2,03**	**0,32**	**4**	**متوسطة**
3. ترشيد النفقات.	**2,32**	**0,24**	**2**	**متوسطة**
4. السياسة المالية والإدارية.	**2,27**	**0,30**	**3**	**متوسطة**
المحور الثاني: متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية.	**2,49**	**0,60**		**كبيرة**

يتضح من جدول (5) ما يلي:

المحور الأول: واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك:

- جاءت الدرجة الإجمالية لمستوى توافر الاستدامة المالية بجامعة تبوك "متوسطة" بمتوسط حسابي (2.25)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الاستدامة المالية بجامعة تبوك لم يرتق بعد إلى المستوى المأمول والمنشود تحقيقه، على الرغم من الجهود المبذولة من قبل قيادات المملكة والتي تستهدف النهوض بالعملية التعليمية؛ كإطلاق رؤية المملكة 2030 والتي تمثل إطارًا للتحول نحو مجتمع قائم على المعرفة، فضلًا عن إطلاق برنامجًا للاستدامة المالية ضمن برامج رؤية المملكة 2030، الأمر الذي يظهر فجوة كبيرة بين الواقع الحالي والمستقبل المأمول والمنشود تحقيقه. وقد يُعزى ذلك إلى حاجة جامعة تبوك إلى بذل مزيد من الجهد نحو تحقيق الاستدامة المالية من خلال وضع وتصميم استراتيجيات وخطط قصيرة وطويلة المدى لتحقيق الاستدامة المالية، واتخاذ قرارات

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

مستنيرة وخطوات أكثر إجرائية تجاه تنويع مصادر التمويل الذاتي بالجامعة، وقد يعزى ذلك- أيضًا- إلى محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات الأكاديمية تجاه اتخاذ قرارات متعلقة بعملية التمويل داخل الجامعة، الأمر الذي يظهر مدى الحاجة إلى التوسع في تطبيق اللامركزية والمرونة الإدارية المتعلقة بالوظيفة التمويلية داخل الجامعة، كما أن القوانين والتشريعات الموضوعة تحد من استقلالية الجامعة وتؤثر على قدرتها على اتخاذ قرارات بشكل سريع. ويتفق ذلك مع دراسة (الشمراني، 2023)، ودراسة (يغمور، وسفر، 2022) والتي أظهرت أن مستوى الاستدامة المالية جاء متوسطًا، وتأتي نتائج دراسة (العنزي، 2024) متناغمة مع نتيجة الدراسة الحالية؛ كونها أظهرت بعض جوانب القصور والضعف المرتبطة بدور الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية، ولعل من أبرزها: ندرة إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمساهمة بأفكارهم حول كيفية استقطاب الواقفين لدعم الاستدامة المالية للجامعات الناشئة، وعدم نشر ثقافة الوقف التعليمي بين أفراد المجتمع، كما تتفق تلك النتيجة مع دراسة (المنتشري، 2023) والتي أشارت إلى أن معظم المبادرات والبرامج المصممة للتعامل مع الاستدامة المالية بالجامعات السعودية ما هي إلا اجتهادات فردية لا ترتقي إلى مسار وتوجه معلوم لكافة منسوبي العملية التعليمية، وتختلف مع دراسة (Mungathia,2018) والتي أشارت إلى أن مستوى الاستدامة المالية جاء بدرجة ضعيفة.

- وجود تفاوت في درجة توافر أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك؛ حيث جاء بعد (**التخطيط المالي الفعال**) في المرتبة الأولى بين أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك بدرجة توافر "كبيرة" وبمتوسط حسابي (2.41)، الأمر الذي يشير إلى مدى وعي القائمين على العملية التعليمية والإدارية بالجامعة بأهمية التخطيط المالي الفعال في تحقيق الاستدامة المالية، وتبدو تلك النتيجة منطقية، فثمة النجاح في الأمور التنظيمية والإدارية داخل المؤسسات الجامعية يرتبط بشكل كبير بعملية التخطيط، بصفة عامة والتخطيط المالي بصفة خاصة– ليس هذا فحسب- فالتخطيط المالي الفعال يعد أساس القرارات الإدارية المرتبطة بعملية الاستثمار داخل المؤسسات الجامعية، ومؤشرًا على نجاح عملية توظيف الموارد المالية في الجامعة، ويتفق ذلك مع دراسة (المنتشري، 2023) والتي أكدت على أهمية التخطيط المالي للجامعة، وضرورة تقييم الوضع المالي المرتبط بالأنشطة الخدمات التي تقدمها الجامعة، في حين تختلف مع دراسة(Alshuwaikhat, et al, 2016) والتي أشارت أن المشاريع المتعلقة بالاستدامة لا تحظى بالأولوية داخل الجامعات السعودية، كما أن الاستدامة المالية لا تحظى بأهمية كبيرة في الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية.
- وفي المرتبة الثانية جاء بُعد (**ترشيد النفقات**) بمتوسط حسابي (2.32) وبدرجة توافر "متوسطة" وفي ذلك تأكيد على الارتباط الوثيق بين وقوع بُعد التخطيط المالي الفعال في المرتبة الأولى، وبُعد ترشيد النفقات في المرتبة الثانية؛ ففي ظل ندرة الموارد المالية بالعديد من الجامعات تتجه نحو عملية التخطيط المالي من خلال وضع وتصميم خطة مالية لتنويع مصادر التمويل، ثم يعقب ذلك انتهاجها لسياسات مالية من أجل ترشيد نفقاتها، كما تتفق تلك النتيجة مع توصيات بعض الدراسات؛ ومنها دراسة (Alshuwaikhat et al, 2016) والتي أوصت بضرورة وضع وتصميم الجامعات السعودية عامة لاستراتيجية لتكلفة جميع الأنشطة والخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى تصميم إطار عام للسياسة المالية المستدامة في الحرم الجامعي، ودراسة (Ng'ang'a& Kibati, 2016) والتي أوصت بضرورة بحث الجامعات والمؤسسات التعليمية عن طرق أكثر فعالية في ترشيد نفقاتها وتقليل تكلفة أنشطتها ومن ثم تحقيق الاستدامة المالية.

- وفي المرتبة الثالثة جاء بعد (**السياسة المالية والإدارية**) بمتوسط حسابي (2.27) وبدرجة توافر "متوسطة"، الأمر الذي يُظهر بعض جوانب القصور والضعف المرتبطة بنوعية السياسات المالية والإدارية داخل جامعة تبوك، مما يتطلب ضرورة انتهاج الجامعة لسياسة تمويل جديدة تستهدف تخفيف العبء الحكومي في عملية التمويل، ومن ثم تنويع مصادر التمويل الذاتي خارج سياق وإطار التمويل الحكومي المعتمد، ويتفق ذلك مع دراسة (المنتشري، 2023) والتي أشارت إلى أن مستوى توافر بعد السياسات المالية والإدارية جاء متوسطًا، كما أشارت إلى ضرورة اعتماد سياسات مالية جديدة؛ بغية تنويع مصادر التمويل بالجامعات، ودراسة (الحمادي وسالم، 2017: 1048) والتي أشارت إلى أن الجامعات السعودية تفتقد وجود جهة متخصصة تنشئها؛ لتكون بمثابة الجهة المركزية التي يوكل إليها وضع الخطط الهادفة لتنمية موارد الجامعات ومتابعة تنفيذها والاستعانة بالمتخصصين في هذا المجال.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

▪ وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (**ابتكار موارد مالية جديدة**) بمتوسط حسابي (2.03) وبدرجة توافر "متوسطة"، الأمر الذي يشير إلى حاجة جامعة تبوك إلى حلول وبدائل متعددة؛ لابتكار موارد وروافد مالية جديدة، وقد يُعزى ذلك إلى بعض المشكلات والصعوبات التي توثر علي قدرة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تجاه ابتكار موارد مالية جديدة؛ كمحدودية الصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس، وتجنب البعض سبر أغوار الواقع وخوض غمار التجربة؛ خوفًا من التعرض للفشل أو المساءلة التي قد تنجم عن طرح بعض الأفكار والرؤى الجديدة، كما أن الكثير من التشريعات والقوانين واللوائح المعمول بها داخل الجامعة تقف حجر عثرة في تنفيذ أي مقترح، وتفرض على منسوبي الجامعة التحرك وفقًا لأطر محددة وضعت منذ سنوات عدة، فضلًا عن أن الإجراءات الروتينية المعقدة التي يجب أن يمر بها أي مقترح لا تسهم في تفعيل تلك المقترحات بشكل فعال، فالبعض في كثير من الأحيان يميل إلى الحلول الجاهزة للتطوير، ويتفق ذلك مع دراسة (الشمراني، 2023) والتي أشارت إلى أن من أبرز الصعوبات التي تواجه تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك: ضعف وربما عدم وجود الكوادر والكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجال الاستثمار والاستدامة المالية، وفي نفس السياق تشير دراسة (القرني، والعبيري، 2020) إلى عدة تحديات تؤثر على تبني الجامعات السعودية ومنها– جامعة تبوك– لأنموذج الجامعة الاستثمارية بما يضمن تحقيق الاستدامة المالية، من أبرز تلك التحديات: ندرة الكوادر المتخصصة في عملية الاستثمار، ونقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث تحول نوعي في السياسات المالية للجامعة.

المحور الثاني: متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية:

▪ كشفت نتائج جدول (5) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على محور تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي (2.49)، وتكشف هذه النتيجة عن وجود موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة على أهمية تلك المتطلبات ودورها في تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك؛ وقد يُعزى ذلك إلى إدراك ووعي وقناعة أغلب أفراد العينة بالدور الحيوي والفعال لأهمية الجامعة الاستثمارية كنموذج حديث ومعاصر في تنمية الموارد المالية للجامعات والمؤسسات التعليمية، الأمر الذي يسهم بدوره في تنويع مصادر التمويل الذاتي للجامعة ومن ثم تحقيق الاستدامة المالية، كما أن غالبية تلك المتطلبات تعكس الدوري الحيوي والفعال لدور الجامعات والمؤسسات التعليمية في خدمة المجتمع، وتنمية البيئة.

2. النتائج التفصيلية للعبارات:

تستعرض الدراسة أولًا النتائج التفصيلية للمحور الأول والمرتبط بواقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك، ثم تستعرض ثانيًا النتائج التفصيلية للمحور الثاني والمرتبط بمتطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك على ضوء الجامعة الاستثمارية، وفي السياق الآتي يمكن تناول ذلك بمزيد من التفصيل:

المحور الأول: واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك:

1. بعد (التخطيط المالي الفعال):

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول بعد التخطيط المالي الفعال، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (6) يوضح استجابات العينة حول درجة التوافر على بعد التخطيط المالي الفعال

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية وواضحة فيما يتعلق بأهدافها التنظيمية والتمويلية.	2,53	0,61	1	كبيرة
2	تؤكد الجامعة في خطتها الاستراتيجية على تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل .	2.53	0.65	2	كبيرة
3	توظف الجامعة رأس مالها البشري والمادي والفكري في تحقيق أهدافها التمويلية .	2.36	0.73	8	كبيرة
4	تصمم الجامعة ميزانيتها وفقًا لاحتياجات الأنشطة التي تمارسها .	2.49	0.62	3	كبيرة

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
5	**يستند التخطيط المالي بالجامعة على تحديد متطلبات الإنفاق وتقويم الموارد المالية المتاحة وسبل تنميتها وتطويرها .**	2.48	0.59	4	كبيرة
6	**تحرص الجامعة على تقييم مؤشرات الأداء المالي لوحداتها وكلياتها .**	2.44	0.65	6	كبيرة
7	**تمتلك الجامعة ميزانية خاصة بصيانة المرافق والتسهيلات والمصادر المادية والتكنولوجية ومصادر التعلم .**	2.46	0.65	5	كبيرة
8	**تطلع الجامعة كافة العاملين بها على نتائج الأداء المالي لها .**	2.02	0.78	9	متوسطة
9	**تجري الجامعة تعديلًا على خططها المالية في ضوء ما يطرأ من تغيير في بيئتها المالية .**	2.36	0.70	7	كبيرة
	إجمالي درجة الموافقة على بعد التخطيط المالي الفعال	2,41	0,27	**كبيرة**	

يتَّضح من جدول (6) أن إجمالي درجة الموافقة على بعد التخطيط المالي الفعال تقع في مستوى "كبيرة" بمتوسط حسابي (2.41)، وقد تراوحت المتوسطات لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (2.53) إلى (2.02) أي أن العبارات جاءت درجة توافرها في مستوى متوسطة وكبيرة.

وعلى مستوى العبارات جاءت العبارة رقم (1)، والتي تنص على **"تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية وواضحة فيما يتعلق بأهدافها التنظيمية والتمويلية"** في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (2.53) وبدرجة توافر "كبيرة"، كما جاءت العبارة رقم (2)، والتي تنص على **"تؤكد الجامعة في خطتها الاستراتيجية على تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل"** في الترتيب الثاني بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (2.53) وبدرجة موافقة "كبيرة"، الأمر الذي يشير إلى حرص واهتمام جامعة تبوك على تحقيق الاستدامة المالية من خلال التخطيط والإعداد الجيد والذي يتجسد في امتلاكها لرؤية مستقبلية مرتبطة بأهدافها التنظيمية والتمويلية، ويتجسد ذلك في خطة الجامعة الاستراتيجية التي تؤكد من خلالها على أهمية تحقيق الاستدامة المالية، ويبدو ذلك منطقيًا في ظل توجه قيادات المملكة نحو تحقيق الاستدامة في كافة المجالات، ومن ذلك برنامج الاستدامة المالية والذي يعد أحد برامج رؤية المملكة 2030، وقد يُعزى ذلك إلى رغبة جامعة تبوك في مسايرة التطورات والتغيرات الراهنة والمحيطة بالمؤسسات التعليمية، لا سيما مع تعاظم دور التمويل الذاتي وأهمية تنويع مصادرة.

ويتضح من جدول (6)– أيضًا- وقوع العبارة رقم (8)، والتي تنص على **"تطلع الجامعة كافة العاملين بها على نتائج الأداء المالي لها.** " في الترتيب الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (2.02) وبدرجة توافر "متوسطة"، الأمر ُالذي يشير إلى بعض جوانب القصور والضعف في إطلاع العاملين على نتائج الأداء المالي داخل الجامعة، وهو ما لا يتماشى مع توجه الجامعة في خطتها الاستراتيجية نحو توفير بيئة عمل إدارية ومالية تدعم الشفافية في كافة تعاملاتها المالية، وقد يعزى ذلك إلى البيروقراطية والمركزية الشديدة التي تحد من الإفصاح عن أي بيانات أو معلومات متعلقة بالجوانب المالية، وذلك خوفًا من التعرض للمساءلة، ويتفق ذلك مع دراسة (الشمرى، 2023) والتي أشارت إلى أن المركزية الشديدة تؤثر على عدم تحقيق الشفافية في كافة الجوانب المتعلقة بالسياسات المالية بالجامعة. كما جاءت العبارة رقم (3)، والتي تنص على **"توظف الجامعة رأس مالها البشري والمادي والفكري في تحقيق أهدافها التمويلية.** " في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (2.36) وبدرجة توافر "كبيرة"، وذلك على الرغم من وقوعها في الترتيب قبل الأخير، الأمر الذي قد يشير إلى حرص جامعة تبوك على التوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهدافها- لا سيما- الأهداف التمويلية، وقد يعزى ذلك– أيضًا- إلى نقص الكفاءات والكوادر البشرية القادرة على تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية، وهو ما يتفق مع دراسة (القرني، والعبيري، 2020) والتي أشارت إلى عدة تحديات من شأنها التأثير على تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية من أبرزها: نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث تحول نوعي في السياسات المالية بالجامعات السعودية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

2. بعد (ابتكار موارد مالية جديدة):

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول بعد ابتكار موارد مالية جديدة، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (7) يوضح استجابات العينة حول درجة الموافقة على بعد ابتكار موارد مالية جديدة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	تستقطب الجامعة الطلاب الدوليين في التخصصات المختلفة .	2.03	0.82	6	متوسطة
2	تقدم الجامعة برامج ومشروعات بحثية تطبيقية ذات عائد مادي .	2.16	0.72	2	متوسطة
3	تتبنى الجامعة سياسة إنشاء كراسي بحثية في مجالات معرفية متعددة .	2.36	0.73	1	كبيرة
4	تقدم الجامعة استشارات متخصصة لقطاعات الإنتاج بمقابل مادي .	2.12	0.73	3	متوسطة
5	تبرم الجامعة شراكات مع جامعات دولية؛ لجذب الاستثمارات الأجنبية .	2.06	0.74	4	متوسطة
6	تشجع الجامعة أولياء الأمور وقطاعات المجتمع على التبرع والوقف الخيري .	1.89	0.78	9	متوسطة
7	تحرص الجامعة على تسويق المنتجات الفكرية لأعضاء هيئة التدريس .	2.02	0.77	7	متوسطة
8	تحرص الجامعة على استغلال نسبة من المباني والتجهيزات المادية في أنشطة استثمارية.	1.93	0.76	8	متوسطة
9	تنتهج الجامعة سياسة تأجير بعض المرافق والمباني، وكذلك المعامل والمختبرات .	1.75	0.77	10	متوسطة
10	تهتم الجامعة بتقديم بعض خدماتها وأنشطتها؛ كالدورات التدريبية والتأهيلية بمقابل مادي .	2.03	0.75	5	متوسطة
	إجمالي درجة الموافقة على بعد ابتكار موارد مالية جديدة	2,03	0,32	متوسطة	

يتَّضح من جدول (7) أن إجمالي درجة الموافقة على بعد ابتكار موارد مالية جديدة تقع في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (2.03)، وقد تراوحت المتوسطات لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (2.36) إلى (1.75) أي أن العبارات جاءت درجة توافرها في مستوى متوسطة وكبيرة.

وعلى مستوى العبارات جاءت العبارة رقم (3)، والتي تنص على "**تتبنى الجامعة سياسة إنشاء كراسي بحثية في مجالات معرفية متعددة**" في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (2.36) وبدرجة توافر "كبيرة"، كما جاءت العبارة رقم (2)، والتي تنص على "**تقدم الجامعة برامج ومشروعات بحثية تطبيقية ذات عائد مادي**" في الترتيب الثاني بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (2.16) وبدرجة توافر "متوسطة"، الأمر الذي يشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على اهتمام وحرص جامعة تبوك على تبني سياسة إنشاء الكراسي البحثية، وتقديم مشروعات بحثية ذات عائد مادي مناسب، وقد يُعزى ذلك إلى سعي جامعة تبوك نحو تنويع مصادر التمويل الذاتي بها بما يحقق منظومة الاستدامة المالية المتكاملة الأمر الذي يسهم في تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين من العملية التعليمية، وتحقيق المشروعات والأنشطة الاستثمارية بالجامعة، كما وقد يعزى ذلك إلى قلة العائد المادي من البرامج التعليمية التي تقدمها الجامعة، مما يدفعها نحو تقديم برامج ومشروعات بعائد مادي مناسب، وتوظيف هذا العائد في تحسين جودة البرامج التي تقدمها الجامعة. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Ndlovu,2020) والتي أشارت إلى ضرورة تنويع مصادر التمويل وعدم الاقتصار على مصدر واحد في عملية التمويل.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

ويتَّضح من جدول (7) أيضًا وقوع العبارة رقم (9)، والتي تنص على "**تنتهج الجامعة سياسة تأجير بعض المرافق والمباني، وكذلك المعامل والمختبرات**" في الترتيب الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (1.75) وبدرجة توافر "متوسطة"، كما جاءت العبارة رقم (6)، والتي تنص على "**تشجع الجامعة أولياء الأمور وقطاعات المجتمع على التبرع والوقف الخيري**" في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (1.89) وبدرجة توافر "متوسطة"، الأمر الذي يشير إلى بعض جوانب القصور والضعف في عملية تأجير بعض المرافق الجامعية والاستفادة من العائد المادي، بالإضافة إلى ندرة تشجيع الجامعة لأولياء الأمور وقطاعات المجتمع المختلفة على التبرع والوقف الخيري، وقد يعزى ذلك إلى محدودية الصلاحيات لدى البعض من القيادات الأكاديمية حول تأجير المرافق والمباني، وكذلك المعامل والمختبرات، كما أن الموافقة على عملية التأجير تستلزم الكثير من الوقت والجهد حتى تتم الموافقة عليها، وقد يعزى ذلك– أيضًا- إلى ارتباط عملية التبرع والوقف الخيري بذاتية الفرد المتبرع، ورغبته في التبرع من عدمه، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (الشمراني، 2023) والتي أشارت إلى قلة استثمار جامعة تبوك للأوقاف المالية في تحقيق الاستدامة.

3. بعد (ترشيد النفقات):

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول بعد ترشيد النفقات، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (8) يوضح استجابات العينة حول درجة الموافقة على بعد ترشيد النفقات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	تحرص الجامعة على دمج وتقليص الوحدات الإدارية المتشابهة .	2.66	0.54	1	كبيرة
2	تصمم الجامعة معايير واضحة لأولويات الإنفاق على كافة أنشطتها.	2.41	0.66	4	كبيرة
3	تهتم الجامعة بإعادة هيكلة أجور بعض الوظائف واللجان الإدارية.	2.39	0.70	5	كبيرة
4	تحرص الجامعة على إعادة تخصيص مواردها وترشيد استهلاكها، والحد من استهلاك الطاقة .	2.46	0.63	3	كبيرة
5	تنتهج الجامعة سياسة تقاسم التكاليف مع الطلاب وأولياء الأمور.	1.79	0.79	9	متوسطة
6	تستعين الجامعة ببرامج تكنولوجية حديثة في تنفيذ عمليات تسجيل الطلاب وقبولهم وتخرجهم .	2.60	0.63	2	كبيرة
7	تحرص الجامعة على استغلال كافة الفراغات والمساحات بالحرم الجامعي.	2.02	0.83	8	متوسطة
8	تهتم الجامعة بتكييف وموائمة النفقات التعليمية مع حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.	2.26	0.70	7	متوسطة
9	تقنن الجامعة النفقات المالية المخصصة للاحتياجات التربوية .	2.28	0.64	6	متوسطة
	إجمالي درجة الموافقة على بعد ترشيد النفقات	2,32	0,24	متوسطة	

يتَّضح من جدول (8) أن إجمالي درجة الموافقة على بعد ترشيد النفقات تقع في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (2.32)، وقد تراوحت المتوسطات لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (2.66) إلى (1.79) أي أن العبارات جاءت درجة توافرها في مستوى متوسطة وكبيرة.

وعلى مستوى العبارات جاءت العبارة رقم (1)، والتي تنص على "**تحرص الجامعة على دمج وتقليص الوحدات الإدارية المتشابهة**" في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (2.66) وبدرجة توافر "كبيرة"، كما جاءت العبارة رقم (6)، والتي تنص على "**تستعين الجامعة ببرامج تكنولوجية حديثة في تنفيذ عمليات تسجيل**

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

الطلاب وقبولهم وتخرجهم" في الترتيب الثاني بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (2.60) وبدرجة توافر "كبيرة"، الأمر الذي يشير إلى حرص جامعة تبوك على تقليص الوحدات الإدارية المتشابهة، والاستعانة ببعض البرامج التكنولوجية الحديثة في تنفيذ بعض الأنشطة والمهام، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بترشيد نفقاتها التشغيلية وتقنين تكلفة أنشطتها التعليمية والإدارية والبحثية مما يسهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي ومن ثم تحقيق الاستدامة المالية، وقد يعزى ذلك أيضًا إلى توافر البنية التقنية والتكنولوجية داخل الجامعة والتي من المسلم به أنه في حالة تقنين استخدامها بشكل مناسب ستقل التكلفة التشغيلية داخل الجامعة، كما أن استخدام التعليم الإلكتروني سيؤثر في استثمار كافة الموارد البشرية والمادية واللوجستية والفنية وغيرها من الموارد، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (عيسى، وسعد، 2018) والتي أشارت إلى أن انتهاج سياسة ترشيد النفقات يُعد من أنسب الوسائل والطرق لتحقيق الاستدامة المالية.

ويتَّضح من جدول (8) أيضًا وقوع العبارة رقم (5)، والتي تنص على **"تنتهج الجامعة سياسة تقاسم التكاليف مع الطلاب وأولياء الأمور.** " في الترتيب الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (1.79) وبدرجة توافر "متوسطة"، كما جاءت العبارة رقم (7)، والتي تنص على **"تحرص الجامعة على استغلال كافة الفراغات والمساحات بالحرم الجامعي"** في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (2.02) وبدرجة توافر "متوسطة"، الأمر الذي يشير إلى بعض جوانب القصور والضعف المرتبطة ببعض مظاهر ترشيد النفقات المرتبطة بسياسة تقاسم التكاليف مع أولياء الأمور والطلاب، بالإضافة إلى استغلال الفراغات والمساحات بالحرم الجامعي، وقد يعزى ذلك إلى أن الاتجاه نحو تبني سياسة تقاسم التكاليف مع أولياء الأمور غير مقبول اجتماعيًا من غالبية أولاء الأمور داخل الجامعة؛ فالبعض منهم يرى أن التعليم حق أصيل للجميع فلا بد من أن يتوافر بشكل مجاني، وقد يعزى ذلك– أيضًا– إلى أن فلسفة التأجير بما تتضمنه من تأجير للفراغات والمساحات بالحرم الجامعي ما زال يكتنفها الكثير من الغموض لا سيما في ظل الروتين الإداري والبيروقراطية الشديدة داخل الجامعة، ويتفق ذلك مع دراسة (القرني، والعبيري، 2020) ودراسة (Ndlovu,2020) والتي أشارت إلى أن من أبرز التحديات والصعوبات التي تؤثر على تحقيق الاستثمار في الجامعات السعودية ومن ثم تحقيق الاستدامة المالية ما يتعلق ببيروقراطية اللوائح والأنظمة، وجمود الهيكل التنظيمي، والمركزية الشديدة، وضعف التشريعات الإدارية والقانونية المنظمة لعلمية الاستثمار وتحقيق الاستدامة.

4. بعد (السياسات المالية والإدارية):

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول بعد السياسات المالية والإدارية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (9) يوضح استجابات العينة حول درجة الموافقة على بعد السياسات المالية والإدارية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	**تتبنى الجامعة سياسة عامة للحد من مظاهر الهدر في استخدام الموارد المالية.**	2.44	0.63	1	كبيرة
2	**تمتلك الجامعة خطة استراتيجية لمواجهة الأزمات المالية.**	2.25	0.72	5	متوسطة
3	**تحرص الجامعة على توظيف فائض الميزانية في دعم المشاريع الاستثمارية.**	2.13	0.79	8	متوسطة
4	**تضع الجامعة أولويات لتوزيع مواردها المالية بما يتناسب مع رسالتها وأهدافها.**	2.36	0.67	3	كبيرة
5	**تسعى الجامعة لرفع اعتمادها المالي والحصول على منح وتبرعات .**	2.08	0.77	9	متوسطة
6	**تطبق الجامعة ممارسات فعالة وصارمة وشفافة في الإشراف والرقابة على الموارد المالية .**	2.39	0.68	2	كبيرة
7	**تمتلك الجامعة تدفقات نقدية وأوعية ادخار لحماية الثبات المالي لها.**	2.19	0.76	7	متوسطة

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
8	**تجري الجامعة تحليلًا لاحتياجاتها المالية بشكل دوري ومنتظم.**	2.34	0.73	4	كبيرة
9	**توزع الموارد المالية على كليات الجامعة وفقًا لمعايير محددة منها؛ أعداد الطلاب، ونوعية الدراسة، وأعداد أعضاء هيئة التدريس.**	2.21	0.77	6	متوسطة
إجمالي درجة الموافقة على بعد السياسة المالية والإدارية		2,27	0,30	**متوسطة**	

يتَّضح من جدول (9) أن إجمالي درجة توافر بعد السياسات المالية والإدارية تقع في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (2.27)، وقد تراوحت المتوسطات لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (2.44) إلى (2.08) أي أن العبارات جاءت درجة توافرها في مستوى متوسطة وكبيرة.

وعلى مستوى العبارات جاءت العبارة رقم (1)، والتي تنص على **"تتبنى الجامعة سياسة عامة للحد من مظاهر الهدر في استخدام الموارد المالية"** في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (2.44) وبدرجة توافر "كبيرة"، كما جاءت العبارة رقم (6)، والتي تنص على **"تطبق الجامعة ممارسات فعالة وصارمة وشفافة في الإشراف والرقابة على الموارد المالية"** في الترتيب الثاني بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (2.39) وبدرجة توافر "كبيرة"، الأمر الذي يشير إلى حرص الجامعة على تبني سياسة واضحة للتقليل من الهدر في الموارد المالية، وذلك من خلال تطبيق ممارسات فعالة في عملية الإشراف على الموارد المالية، وقد يُعزى ذلك إلى الرغبة في ترشيد النفقات والحد من عملية استنزاف الموارد المالية داخل الجامعة، فضلًا عن الرغبة في إدارة الموارد المالية بكفاءة وفعالية، وتوظيفها في أماكنها الصحيحة والملائمة للاحتياجات المتعددة والمتنوعة، وذلك تماشيًا مع سياسة ترشيد النفقات المتبعة بغالية مؤسسات التعليم بالمملكة، والتي تؤكد عليها رؤية المملكة 2030.

ويتَّضح من جدول (9)– أيضًا- وقوع العبارة رقم (5)، والتي تنص على **"تسعى الجامعة لرفع اعتمادها المالي والحصول على منح وتبرعات"** في الترتيب الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (2.08) وبدرجة توافر "متوسطة"، كما جاءت العبارة رقم (3)، والتي تنص على **"تحرص الجامعة على توظيف فائض الميزانية في دعم المشاريع الاستثمارية"** في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (2.13) وبدرجة توافر "متوسطة"، الأمر الذي يظهر بعض جوانب القصور والضعف في السياسات المالية والإدارية المتبعة داخل الجامعة والمرتبطة بتحسين اعتماداتها المالية والحصول على منح وتبرعات، فضلًا عن توظيف فائض الميزانية في دعم المشاريع الاستثمارية، وقد يعزى ذلك إلى ندرة وعي البعض من قيادات الجامعة والعاملين بها بأهمية ذلك في تحقيق الاستدامة المالية، بالإضافة إلى نقص الكوار البشرية القادرة على إجراء بحوث ودراسات لتخفيض كلفة ما تقدمه الجامعة من خدمات ومنتجات.

المحور الثاني: متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية:

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (10) يوضح استجابات العينة حول درجة الموافقة على متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الجامعة الاستثمارية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	**تعديل بعض القوانين والأنظمة والتشريعات الجامعية.**	2.51	0.65	8	كبيرة
2	**تصميم خطة استراتيجية داعمة للتحول نحو الجامعة الاستثمارية.**	2.55	0.61	3	كبيرة
3	**التعاون بين الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص في تسويق الخدمات الجامعية.**	2.51	0.67	9	كبيرة
4	**إنشاء مركز لتسويق الخدمات والمخرجات الجامعية .**	2.45	0.72	15	كبيرة

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	استثمار الكفاءات والكوادر الوطنية بالجامعة في دراسة احتياجات السوق من مخرجات الجامعة.	2.47	0.69	12	كبيرة
6	استحداث مزيد من الخدمات الجامعية التي تلبي احتياجات سوق العمل والمجتمع الخارجي .	2.59	0.63	2	كبيرة
7	إعادة تقييم كافة المشاريع الاستثمارية بالجامعة في ضوء معايير محددة وواضحة.	2.52	0.67	7	كبيرة
8	تحليل ودراسة الموارد المتاحة بالجامعة، وتحديد احتياجاتها الآنية والمستقبلية .	2.53	0.69	5	كبيرة
9	تشجيع البنوك على الاستثمار في الأنشطة التعليمية والبحثية بالجامعة وفقًا للضوابط الإسلامية في عملية التمويل .	2.36	0.79	16	كبيرة
10	استقطاب وتعيين القيادات الجامعية الداعمة للتحول نحو الجامعة الاستثمارية.	2.46	0.67	13	كبيرة
11	إجراء مزيد من البحوث حول دراسة الجدوى الاقتصادية من المشاريع الاستثمارية .	2.48	0.65	10	كبيرة
12	تبني اختراعات وابتكارات أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالجامعة .	2.53	0.67	4	كبيرة
13	التعاون مع المؤسسات الدولية؛ كالبنك الدولي في جذب منح لتمويل المشروعات البحثية لأعضاء هيئة التدريس.	2.33	0.73	17	كبيرة
14	المراجعة الدورية لأوجه الإنفاق على كافة الأنشطة داخل الجامعة .	2.47	0.67	11	كبيرة
15	استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس الدولية في جذب الطلاب الدوليين للالتحاق بالجامعة .	2.33	0.79	18	كبيرة
16	تبني الجامعة برامج دراسية مشتركة مع المؤسسات الريادية والاستثمارية المختلفة .	2.46	0.69	14	كبيرة
17	دعم البحوث التطبيقية بالجامعة وتشجيع أعضاء هيئة التدريس نحو إجرائها .	2.71	0.51	1	كبيرة
18	المتابعة المستمرة لتحليل التكلفة والعائد من المشروعات الاستثمارية بالجامعة.	2.52	0.65	6	كبيرة
19	تبني ثقافة تنظيمية داعمة للفكر الاستثماري داخل الجامعة.	2.51	0.67	9	كبيرة
	إجمالي الموافقة على متطلبات تحقيق الاستدامة المالية	2,49	0,60	**كبيرة**	

يتَّضح من جدول (10) أن إجمالي درجة الموافقة على متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية تقع في مستوى "كبيرة" بمتوسط حسابي (2.49)، وقد تراوحت المتوسطات لدرجة الموافقة على مستوى العبارات من (2.71) إلى (2.33) أي أن العبارات جاءت درجة الموافقة عليها في مستوى كبيرة.

وعلى مستوى العبارات جاءت العبارة رقم (17) والتي تنص على **"دعم البحوث التطبيقية بالجامعة وتشجيع أعضاء هيئة التدريس نحو إجرائها"** في الترتيب الأول بين العبارات، بدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي (2،71)، الأمر الذي يظهر اتفاق غالبية أفراد عينة الدراسة على أهمية دعم البحوث التطبيقية وتشجيع أعضاء هيئة التدريس نحو إجرائها، ويرجع ذلك إلى قناعتهم بأهمية تلك البحوث في تحقيق عوائد مالية مرتفعة. كما جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على **"استحداث مزيد من الخدمات الجامعية التي تلبي احتياجات سوق العمل والمجتمع الخارجي"**. في الترتيب الثاني بين العبارات، بدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي (2،59)، الأمر الذي يشير من وجهة نظر غالبية أفراد عينة الدراسة إلى أهمية استحداث مزيد من الخدمات الجامعية التي تلبي احتياجات سوق العمل والمجتمع الخارجي، ويرجع ذلك الدور المهم لتلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين الخارجيين في دعم التوجه الاستثماري داخل الجامعة في تنويع مصادر التمويل ومن ثم تحقيق الاستدامة المالية، في حين جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على **"صميم خطة استراتيجية داعمة للتحول نحو الجامعة الاستثمارية"** في الترتيب الثالث بين العبارات، بدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي (2،55)، الأمر الذي يشير إلى قناعة واتفاق غالبية أفراد عينة الدراسة حول أهمية تصميم خطة استراتيجية داعمة للتحول نحو الجامعة

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

الاستثمارية، فتلك الخطة تعد بمثابة البوصلة التي توجه العمل الاستثماري داخل أي مؤسسة، كما أن التخطيط الجيد يُعد من الأعمدة الرئيسة لنجاح الرؤى والتوجهات الحديثة.

ويتضح أيضًا من جدول (10) أن العبارة رقم (15) والتي تنص على **"استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس الدولية في جذب الطلاب الدوليين للالتحاق بالجامعة"**، جاءت في الترتيب الأخير بين العبارات، بدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي (33،2) والعبارة رقم (13) والتي تنص على **"التعاون مع المؤسسات الدولية؛ كالبنك الدولي في جذب منح لتمويل المشروعات البحثية لأعضاء هيئة التدريس"**، جاءت في الترتيب قبل الأخير بين العبارات، بدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي (33،2) والعبارة رقم (9) والتي تنص على **"تشجيع البنوك على الاستثمار في الأنشطة التعليمية والبحثية بالجامعة وفقًا للضوابط الإسلامية في عملية التمويل"**، في الترتيب السادس عشر بين العبارات، بدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي (2.36). وعلى الرغم من وقوع تلك العبارات في المرتبة الأخيرة إلا إن استجابات غالبية عينة الدراسة عليها جاءت كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى قناعتهم بأهمية تلك المتطلبات في دعم وتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك، ومن ثم ينبغي الاستفادة من نموذج الجامعة الاستثمارية في تحقيق ذلك.

3. نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات الأولية:

للإجابة عن السؤال الرابع والخامس من أسئلة الدراسة والذي نص على: **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستدامة المالية ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية بجامعة تبوك تُعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: (الكلية، النوع، المنصب الإداري، الرتبة الأكاديمية)؟** تم دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية أو الخصائص الأولية لعينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

أ. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الكلية:

جدول (11) يوضح اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة وفقًا لمتغير الكلية

(حيث ن = 318 ودرجة الحرية = 316)

المحور	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول: واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك:	نظرية	204	82,88	17,13	0,51	0,6	غير دالة
	عملية	114	19,99	19,95			
1. التخطيط المالي الفعال	نظرية	204	21.83	4.84	0,82	0,41	غير دالة
	عملية	114	21.36	4.93			
2. ابتكار موارد مالية جديدة	نظرية	204	20.24	5.22	0,38	0,70	غير دالة
	عملية	114	20.50	6.46			
3. ترشيد النفقات	نظرية	204	20.48	4.00	2,22	0,02	دالة عند 05،0
	عملية	114	21.57	4.58			
4. السياسة المالية والإدارية	نظرية	204	20.31	5.23	0,35	0,72	غير دالة
	عملية	114	20.54	5.72			
الثاني: متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية	نظرية	204	48.00	10.14	1,62	0,10	غير دالة
	عملية	114	45.98	11.56			

يتضح من جدول (11) ما يلي:

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

جاءت قيمة (ت) غير دالة لمتغير الكلية (نظرية، عملية) لمحوري الاستبانة وأبعاد محور واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك مما يعني أن الفروق بين المجموعتين ليست كبيرة لتعتبر دالة إحصائيًا، وقد يشير ذلك إلى الاتفاق بين أفراد العينة على ضرورة وجود تخطيط مالي فعال، وابتكار موارد مالية جديدة، ووجود سياسة مالية وإدارية مناسبة، وكذلك ضرورة توفير متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك، وذلك باستثناء بعد ترشيد النفقات فقد جاءت قيمة (ت) دالة عند 0،05 مما قد يشير إلى الاختلاف بين فئتي الدراسة، ويوضح ذلك أن النفقات وترشيدها محل خلاف دائمًا بين الأفراد وهذا بطبيعة الحال يتفق مع وجهة نظر كل فرد حول جدوى الترشيد وكيفية تنفيذه، وكل ذلك يصب في صالح تعزيز الاستدامة المالية بالجامعة.

ب. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقًا لمتغير النوع:

جدول (11) يوضح اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة وفقًا لمتغير النوع (حيث ن = 318 ودرجة الحرية = 316)

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول: واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك:	ذكر	183	83,09	18,72	0,21	0,83	غير دالة
	أنثى	135	83,53	17,46			
1. التخطيط المالي الفعال.	ذكر	183	21.50	4.95	0,73	0,46	غير دالة
	أنثى	135	21.90	4.77			
2. ابتكار موارد مالية جديدة.	ذكر	183	20.34	5.99	0,02	0,97	غير دالة
	أنثى	135	20.33	5.27			
3. ترشيد النفقات.	ذكر	183	20.85	4.25	1,33	0,89	غير دالة
	أنثى	135	20.91	4.25			
4. السياسة المالية والإدارية.	ذكر	183	20.40	5.50	0,01	0,98	غير دالة
	أنثى	135	20.39	5.28			
الثاني: متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية.	ذكر	183	47.10	11.52	0,35	0,72	غير دالة
	أنثى	135	47.53	9.49			

يتضح من جدول (12) ما يلي:

جاءت قيمة (ت) غير دالة لمتغير النوع (ذكر- أنثى) لمحوري الاستبانة وأبعاد محور واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك مما يعني أن الفروق بين المجموعتين ليست كبيرة لتعتبر دالة إحصائيًا، وقد يشير ذلك إلى الاتفاق بين فئتي الدراسة على ضرورة وجود تخطيط مالي فعال، وابتكار موارد مالية جديدة، وترشيد النفقات، ووجود سياسة مالية وإدارية مناسبة، كذلك ضرورة توفر متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك، وتبدو تلك النتيجة منطقية، فلا فروق في وجهات النظر بين فئتي الذكور والإناث حول حتمية تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك، لا سيما في ظل توجه المملكة نحو تحقيق الاستدامة في كافة المجالات.

ج. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري:

جدول (13) يوضح اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة وفقًا لمتغير المنصب (حيث ن = 318 ودرجة الحرية = 316)

المحور	المنصب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول: واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك:	يشغل	136	76,35	16,33	6,21	0,01	دالة
	لا يشغل	182	88,45	17,78			
1. التخطيط المالي الفعال.	يشغل	136	19.62	4.92	6,96	0,01	دالة
	لا يشغل	182	23.20	4.24			

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

2. ابتكار موارد مالية جديدة.	يشغل	136	18.29	4.92	5,83	0,01	دالة
	لا يشغل	182	21.87	5.75			
3. ترشيد النفقات.	يشغل	136	19.72	3.46	4,31	0,01	دالة
	لا يشغل	182	21.74	4.56			
4. السياسة المالية والإدارية.	يشغل	136	18.73	5.01	4,94	0,01	دالة
	لا يشغل	182	21.65	5.36			
الثاني: متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية.	يشغل	136	44.96	11.59	3,40	0,01	دالة
	لا يشغل	182	49.02	9.65			

يتضح من جدول (13) ما يلي:

جاءت قيمة (ت) دالة عند مستوى دلالة 0.01 لمتغير المنصب الإداري (يشغل- لا يشغل) لمحوري الاستبانة وأبعاد محور واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين، وقد يشير ذلك إلى اختلاف وجهة النظر بينهما في نظرته ورؤيته وفلسفته تجاه موضوع ما، إذ من المعروف أن من يشغل منصبًا إداريًا يكون قريبًا من مراكز صنع القرار، وربما تكون نظرته واقعية رغم أن من لا يشغل منصبًا قد تكون نظرته حيادية للأمور التي قد تكون مفروضة على شاغلي المناصب الإدارية، وعلى أي حال فلا يعني وجود دلالة في الفروق بينهما نقصًا في اهتمام فئة دون الأخرى ولكن الاختلاف هنا ناشئ من كيفية النظر إلى أهمية التخطيط المالي الفعال، وابتكار موارد مالية جديدة، وترشيد النفقات، وسياسة مالية وإدارية مناسبة، وتوفير متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك.

د. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الرتبة الأكاديمية:

جدول (14) يبين تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد العينة وفقًا لمتغير الرتبة الأكاديمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول: واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك:	بين المجموعات	7048.04	2	3524.02	11,36	0,01	دالة
	داخل المجموعات	97654.05	315	310.01			
	المجموع	104702.09	317				
1. التخطيط المالي الفعال	بين المجموعات	448.44	2	224.22	9,98	0,01	دالة
	داخل المجموعات	7071.89	315	22.45			
	المجموع	7520.33	317				
2. ابتكار موارد مالية جديدة	بين المجموعات	572.94	2	286.47	9,32	0,01	دالة
	داخل المجموعات	9678.06	315	30.72			
	المجموع	10251.00	317				
3. ترشيد النفقات	بين المجموعات	173.79	2	86.90	4,95	0,01	دالة
	داخل المجموعات	5527.18	315	17.55			
	المجموع	5700.97	317				
4. السياسة المالية والإدارية	بين المجموعات	748.92	2	374.46	13,87	0,01	دالة
	داخل المجموعات	8503.36	315	27.00			
	المجموع	9252.28	317				
الثاني: متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية.	بين المجموعات	2655.86	2	1327.93	12,44	0,01	دالة
	داخل المجموعات	33608.66	315	106.69			
	المجموع	36264.53	317				

يتضح من جدول (14) ما يلي:

جاءت قيمة (F) في اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه دالة عند مستوى دلالة 0.01 لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ- أستاذ مشارك– أستاذ مساعد) لمحوري الاستبانة وأبعاد محور واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الثلاث، ويشير ذلك إلى اختلاف وجهة النظر بينهما في رؤية

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

كل فئة ووجهة نظرها تجاه واقع الاستدامة المالية، ومتطلبات تحقيقها بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية، فالأستاذ تراكمت لديه خبرة طويلة عن واقع الجامعة التي يعمل بها بصفة عامة وقد يكون بل غالبًا شغل منصبًا إداريًا لذا، تكون أحكامه متأثرة بهذه الخبرة- بصرف النظر عن كونها خبرة إيجابية أم سلبية-، وكذلك الأستاذ المشارك والأستاذ المساعد كل منهما له سماته الوظيفية التي ترتبط بالدرجة العلمية وعلى أي حال فالهدف لدى الجميع تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك.

وعند حساب اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لمتغير الرتبة الأكاديمية فقد جاءت جميع المحاور والأبعاد دالة عند مستوى 0.01، لذا فقد تم إجراء اختبار أقل فرق معنوي Least Significant Difference– LSD لتحديد اتجاهات الفروق تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية، ويوضح جدول (16) نتيجة اختبار LSD لتحديد اتجاهات الفروق تبعًا لمحوري الاستبانة على متغير الرتبة.

جدول (15) نتيجة اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية

المحور	الرتبة (I)	الرتبة (j)	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول: واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك.	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	10,19	0,00	دالة عند 0.01
		أستاذ	0,81	0,76	غير دالة
	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	10,19	0,00	دالة عند 0.01
		أستاذ	9,38	0,00	دالة عند 0.01
	أستاذ	أستاذ مساعد	0,81	0,76	غير دالة
		أستاذ مشارك	9,38	0,00	دالة عند 0.01
المحور الثاني: متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	4,17	0,00	دالة عند 0.01
		أستاذ	7,41	0,00	دالة عند 0.01
	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	4,17	0,00	دالة عند 0.01
		أستاذ	3,24	0,05	دالة عند 0.05
	أستاذ	أستاذ مساعد	7,41	0,00	دالة عند 0.01
		أستاذ مشارك	3,24	0,05	دالة عند 0.05

يتضح من جدول (15) ما يلي:

- جاءت نتيجة اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية على محور واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك دالة لصالح فئة أستاذ مشارك عند 01،0 وجاء الفرق بين المتوسطين 19،10 وهو أعلى فرق، وقد يشير ذلك إلى أن فئة أستاذ مشارك مكثت فترة كبيرة بالجامعة مكنتهم من رصد الواقع بدقة وأن هذه الفئة قد لا يشغل بعضها منصبًا إداريًا وبالتالي فهم غير متأثرين بما تمليه عليهم متطلبات شغل الوظائف الإدارية التي تتطلب في كثير من الأحوال المواءمة بين متغيرات متعددة.
- جاءت نتيجة اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية على متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية دالة لصالح فئة أستاذ عند 0,01 وجاء الفرق بين المتوسطين 7,41 وهو أعلى فرق، ويشير ذلك إلى أهمية تحقيق الاستدامة المالية بالجامعة وهو متفق عليه بين الفئات الثلاث، إلا أن فئة الأستاذ نظرًا لأقدميتها وإدراكها لتفاصيل الأمور بحكم عامل الخبرة لديهم يؤكدون على الاستفادة من توجه الجامعات الاستثمارية في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعة.

خلاصة نتائج الدراسة الميدانية:

أثمرت نتائج الدراسة الميدانية التي هدفت إلى الكشف عن واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك، ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية عن النتائج الآتية:

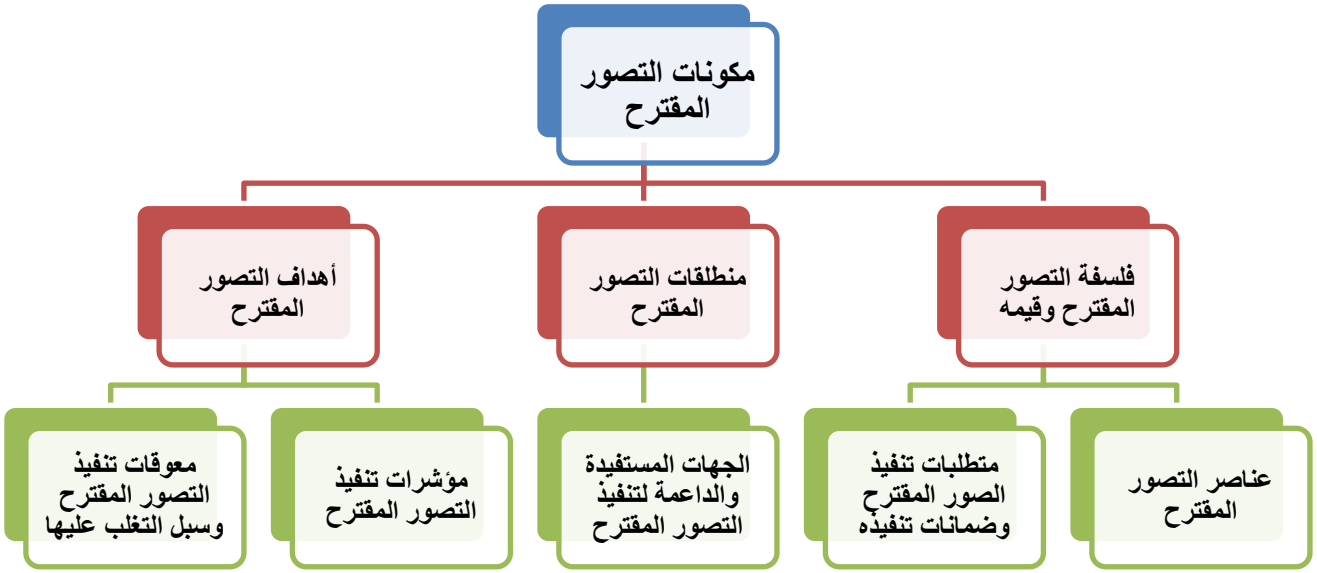
DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

- جاءت الدرجة الإجمالية لمستوى توافر أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك "متوسطة"، وبمتوسط حسابي (2.25).
- وجود تفاوت في درجة توافر أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك؛ حيث جاء بعد (التخطيط المالي الفعال) في المرتبة الأولى بين أبعاد الاستدامة المالية، بدرجة توافر "كبيرة" وبمتوسط حسابي (2.41)، وجاء بعد (ترشيد النفقات) في المرتبة الثانية بين الاستدامة المالية بدرجة توافر "متوسطة" وبمتوسط حسابي (2.32)، في حين جاء بعد (السياسات المالية والإدارية) في المرتبة الثالثة بدرجة توافر "متوسطة" وبمتوسط حسابي (2.27)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (ابتكار موارد مالية جديدة) بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (2.03).
- جاءت الدرجة الإجمالية للموافقة على متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية "كبيرة" بمتوسط حسابي (2.49).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية- تعزي لمتغير الكلية (نظرية/ عملية) في كافة الأبعاد، باستثناء بعد ترشيد النفقات فقد جاءت دالة عند مستوى دلالة (0.05) لصالح فئة عملية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية، تُعزى لمتغير النوع (ذكر/ أنثى).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية تبعًا لمتغير المنصب (يشغل منصبًا/ لا يشغل منصبًا)، لصالح فئة من يشغل منصبًا.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الاستدامة المالية بجامعة تبوك تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية، لصالح فئة أستاذ مشارك، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الموافقة على متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية، لصالح فئة أستاذ.

القسم الرابع: التصور المقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية:

ينص السؤال السادس من أسئلة الدراسة على: " **ما التصور المقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية؟**، وللإجابة عن هذا السؤال تقدم الدراسة في الآتي تصورًا مقترحًا لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية، وذلك في ضوء ما أسفر عنه تحليل الدراسة في الجانب النظري لأدبيات الدراسة المرتبطة بالاستدامة المالية والجامعة الاستثمارية، فضلًا عما كشفت عنه الدراسة الميدانية من نتائج والشكل الآتي يوضح مكونات التصور المقترح:

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024



شكل رقم (3) مكونات التصور المقترح

يتضح من الشكل السابق أن التصور المقترح يتضمن المكونات الآتية: فلسفة وقيم ومنطلقات وأهداف التصور المقترح، وعناصره وآليات تنفيذه، بالإضافة إلى ضمانات نجاح تنفيذ التصور المقترح، والجهات المستفيدة والداعمة لتنفيذه، ومعوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها، ويمكن تناول تلك المكونات بمزيدٍ من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

أولًا: فلسفة التصور المقترح:

لكل عمل علمي فلسفة يسير في ضوئها حتى يتمكن من تحقيق أهدافه؛ لذا تستند فلسفة التصور المقترح إلى حقيقة مؤداها أن التغيير سنة الله في الكون؛ ومن ثم فالمؤسسات الجامعية والتعليمية مطالبة بالتحول نحو التفكير الاستثماري الذي يتضمن البحث عن روافد مالية جديدة وتنويعها من أجل تحقيق استدامتها على المدى البعيد، كما أن بقاء الجامعات والمؤسسات التعليمية واستمرار ريادتها وتقدمها، مرهون بوضع خطة استثمارية؛ كشرط أساسي لتحقيق الاستدامة المالية لا سيما في الوقت الذي يشهد مزيدًا من التحولات الاقتصادية التي تستنزف بدورها الموارد المالية بتلك المؤسسات.

ثانيًا: قيم التصور المقترح: يرتكز التصور المقترح على القيم الآتية:

- **العدالة:** من خلال تحقيق تكافؤ الفرص لكافة المستفيدين من العملية التعليمية؛ استنادًا إلى الأطر القانونية والتشريعات الحاكمة للتعليم في المملكة بعامة وجامعة تبوك خاصة.
- **الاستقلالية:** وتتعلق بتحقيق الاستقلالية المالية لجامعة تبوك وتنويع مصادر تمويلها، وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي؛ كمصدر وحيد للتمويل، فضلًا عن تخصيص الموارد واستثمارها.
- **العمل الجماعي:** ويرتبط بتوطيد أواصر العلاقة مع المجتمع الخارجي، وإقامة شركات استثمارية مع كافة المعنيين بالعملية التعليمية.
- **النزاهة والشفافية:** وترتبط بالإفصاح عن كافة الأمور المتعلقة والمرتبطة بالنواحي المالية، والمحاسبية التامة لمنسوبي العملية التعليمية والمستفيدين منها داخليًا وخارجيًا.
- **الواقعية**: وتتعلق بإمكانية تطبيق التصور المقترح في ضوء الإمكانات والموارد المتاحة بجامعة تبوك.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

ثالثًا: منطلقات التصور المقترح: يستند التصور المقترح إلى عدة منطلقات أساسية، من أبرزها ما يلي:

– **رؤية المملكة 2030:** وتعد بمثابة خارطة طريق لتحقيق التقدم في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية؛ حيث أكدت الرؤية في أهدافها على ضرورة تنويع مصادر التمويل بمؤسسات التعليم، وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم العالي، وتشجيع الاستثمار في البحث العلمي والابتكار، وتحسين مشاركة القطاع الخاص في العملية التعليمية.

– **برنامج الاستدامة المالية**: وهو أحد برامج رؤية المملكة 2030، ويقوم على عمل آلية للتخطيط المالي متوسط المدى، تسهم في الحفاظ على استدامة وقوة الاقتصاد السعودي، وتقديم ميزانية متوازنة، إضافة لسعيه إلى تحقيق الانضباط المالي، وتطوير المالية العامة من خلال إنشاء العديد من الكيانات، بما في ذلك هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية.

– **نظام الجامعات الجديد 2020**: ويهدف إلى استحداث تشريعات تعزز التمويل الذاتي والاستقلال المالي للجامعات، وتفصيل إيرادات الجامعات من خلال الإعانة التي تخصصها الدولة وفق القواعد المنظمة لبرنامج تمويل الجامعات، ومبالغ مالية مقابل القيام ببحوث علمية، أو خدمات استشارية لجهات داخلية أو خارجية.

– **معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي**: يؤكد المعيار الخاص بالبحث العلمي على ضرورة تشجيع المؤسسات التعليمية على التعاون مع القطاع الصناعي، وهيئات البحث العلمي الأخرى، مما يسهم في توطيد أواصر العلاقة مع مؤسسات القطاع الخارجي، ومن ثم تدبير موارد مالية إضافية.

– **الاتجاهات الحديثة في تمويل التعليم واقتصادياته**: وتؤكد على ضرورة بحث المؤسسات التعليمية عن نظم وآليات مبتكرة لتنويع مصادر التمويل، وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي كمصدر أساسي لعملية التمويل، فضلًا عن تبني الاتجاهات الحديثة في عملية التمويل؛ كالجامعة الاستثمارية.

– **نتائج الدراسة الميدانية**: والتي أشارت إلى أن مستوى تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك لم يرتق بعد إلى المستوى المأمول والمنشود، بالإضافة إلى موافقة أفراد العينة على متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية بدرجة كبيرة.

ثالثًا: أهداف التصور المقترح.

استنادًا إلى فلسفة وقيم ومنطلقات التصور المقترح السالف ذكرها، والتي تعد في مجملها نقطة الانطلاق نحو بناء التصور المقترح؛ يتجسد الهدف الرئيس للتصور في تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء فلسفة الجامعة الاستثمارية، وذلك بما يتسق مع توجهات النظام التعليمي الحديث الذي تتبناه المملكة العربية السعودية، سعيًا منها نحو ترشيد النفقات وتنويع مصادر التمويل الذاتي للجامعات والمؤسسات التعليمية. كما يهدف التصور المقترح إلى صياغة آليات إجرائية لتحقيق أهدافه، وتقديم بعض المتطلبات اللازمة لضمان تنفيذه؛ حتى يصبح تطبيقه ممكنًا، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي من المحتمل أن تواجه عملية تحقيق التصور المقترح واقتراح حلول إجرائية للتغلب عليها.

رابعًا: عناصر التصور المقترح، تتحدد أبرز عناصر التصور المقترح في الآتي:

أ. التخطيط المالي الفعال:

تقترح الدراسة بشأن دور التخطيط المالي الفعال في تحقيق الاستدامة المالية ما يلي:

- امتلاك رؤية مستقبلية وواضحة فيما يتعلق بأهداف الجامعة التنظيمية والتمويلية.
- التأكيد في الخطة الاستراتيجية للجامعة على تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل.
- توظيف رأس مال الجامعة البشري والمادي والفكري في تحقيق أهدافها التمويلية.
- تصميم ميزانية الجامعة وفقًا لاحتياجات الأنشطة التي تمارسها الجامعة.
- تحديد متطلبات الانفاق وتقويم الموارد المالية المتاحة وسبل تنميتها وتطويرها.
- تقييم مؤشرات الأداء المالي لوحدات وكليات الجامعة.
- امتلاك ميزانية خاصة بصيانة المرافق والتسهيلات والمصادر المادية والتكنولوجية ومصادر التعلم.
- إطلاع كافة العاملين على نتائج الأداء المالي للجامعة.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

- إجراء تعديلات على خطط الجامعة المالية في ضوء ما يطرأ من تغيير في بيئتها المالية.

ب. ابتكار موارد مالية جديدة:

تقترح الدراسة بشأن دور ابتكار موارد مالية جديدة في تحقيق الاستدامة المالية ما يلي:

- استقطاب الطلاب الدوليين في التخصصات المختلفة.
- تقديم برامج ومشروعات بحثية تطبيقية ذات عائد مادي.
- تبني سياسة انشاء كراسي بحثية في مجالات معرفية متعددة.
- تقديم استشارات متخصصة لقطاعات الإنتاج بمقابل مادي.
- إبرام شراكات مع جامعات دولية؛ لجذب الاستثمارات الأجنبية.
- تشجيع أولياء الأمور وقطاعات المجتمع على التبرع والوقف الخيري.
- تسويق المنتجات الفكرية لأعضاء هيئة التدريس.
- استغلال نسبة من المباني والتجهيزات المادية في أنشطة استثمارية.
- تأجير بعض المرافق والمباني، وكذلك المعامل والمختبرات.
- تقديم بعض الخدمات والأنشطة؛ كالدورات التدريبية والتأهيلية بمقابل مادي.

ج. ترشيد النفقات:

تقترح الدراسة بشأن دور ترشيد النفقات في تحقيق الاستدامة المالية ما يلي:

- دمج وتقليص الوحدات الإدارية المتشابهة.
- تصميم معايير واضحة لأولويات الإنفاق على كافة أنشطة الجامعة.
- إعادة هيكلة أجور بعض الوظائف واللجان الإدارية.
- إعادة تخصيص موارد الجامعة وترشيد استهلاكها، والحد من استهلاك الطاقة.
- انتهاج سياسة تقاسم التكاليف مع الطلاب وأولياء الأمور.
- الاستعانة ببرامج تكنولوجية حديثة في تنفيذ عمليات تسجيل الطلاب وقبولهم وتخرجهم.
- استغلال كافة الفراغات والمساحات بالحرم الجامعي.
- تكييف ومواءمة النفقات التعليمية مع حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تقنين النفقات المالية المخصصة للاحتياجات التربوية.

د. السياسة المالية والإدارية:

تقترح الدراسة بشأن دور السياسة المالية والإدارية في تحقيق الاستدامة المالية ما يلي:

- تبني سياسة عامة للحد من مظاهر الهدر في استخدام الموارد المالية.
- امتلاك خطة استراتيجية لمواجهة الأزمات المالية.
- توظيف فائض الميزانية في دعم المشاريع الاستثمارية.
- وضع أولويات لتوزيع موارد الجامعة المالية بما يتناسب مع رسالتها وأهدافها.
- رفع اعتماد الجامعة المالي والحصول على منح وتبرعات.
- تطبيق ممارسات فعالة وصارمة وشفافة في الإشراف والرقابة على الموارد المالية.
- امتلاك تدفقات نقدية وأوعية ادخار لحماية الثبات المالي للجامعة.
- إجراء الجامعة تحليلًا لاحتياجاتها المالية بشكل دوري ومنتظم.
- توزيع الموارد المالية على كليات الجامعة وفقًا لمعايير محددة منها؛ أعداد الطلاب، ونوعية الدراسة، وأعداد أعضاء هيئة التدريس.

خامسًا: متطلبات تنفيذ التصور المقترح: تتمثل أبرز متطلبات التصور المقترح اللازمة لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية في الآتي:

- دعم البحوث التطبيقية بالجامعة وتشجيع أعضاء هيئة التدريس نحو إجرائها.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

- استحداث مزيد من الخدمات الجامعية التي تلبي احتياجات سوق العمل والمجتمع الخارجي.
- تصميم خطة استراتيجية داعمة للتحول نحو الجامعة الاستثمارية.
- تبني اختراعات وابتكارات أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالجامعة.
- تعديل بعض القوانين والأنظمة والتشريعات الجامعية.
- التعاون بين الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص في تسويق الخدمات الجامعية.
- إنشاء مركز لتسويق الخدمات والمخرجات الجامعية.
- استثمار الكفاءات والكوادر الوطنية بالجامعة في دراسة احتياجات السوق من مخرجات الجامعة.
- استحداث مزيد من الخدمات الجامعية التي تلبي احتياجات سوق العمل والمجتمع الخارجي.
- إعادة تقييم كافة المشاريع الاستثمارية بالجامعة في ضوء معايير محددة وواضحة.
- تحليل ودراسة الموارد المتاحة بالجامعة، وتحديد احتياجاتها الآنية والمستقبلية.
- تشجيع البنوك على الاستثمار في الأنشطة التعليمية والبحثية بالجامعة وفقًا للضوابط الإسلامية في عملية التمويل.
- استقطاب وتعيين القيادات الجامعية الداعمة للتحول نحو الجامعة الاستثمارية.
- إجراء مزيد من البحوث حول دراسة الجدوى الاقتصادية من المشاريع الاستثمارية.
- التعاون مع المؤسسات الدولية؛ كالبنك الدولي في جذب منح لتمويل المشروعات البحثية لأعضاء هيئة التدريس.
- المراجعة الدورية لأوجه الإنفاق على كافة الأنشطة داخل الجامعة.
- استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس الدولية في جذب الطلاب الدوليين للالتحاق بالجامعة.
- تبني الجامعة برامج دراسية مشتركة مع المؤسسات الريادية والاستثمارية المختلفة.
- المتابعة المستمرة لتحليل التكلفة والعائد من المشروعات الاستثمارية بالجامعة.
- تبني ثقافة تنظيمية داعمة للفكر الاستثماري داخل الجامعة.

سادسًا: ضمانات نجاح التصور المقترح:

حتى يتثنى نجاح التصور المقترح، ومن ثم يصبح تطبيقه ممكنًا، ينبغي أن تتوافر الضمانات الآتية:

- قناعة الإدارة العليا بالجامعة بأهمية تحقيق الاستدامة المالية لها، ومن ثم تنويع مصادر التمويل الذاتي لتلك الجامعات.
- تنفيذ الأطر التشريعية والقانونية للجامعات السعودية عامة وجامعة تبوك خاصة، والتي تمنح الجامعات الاستقلالية المالية في تنفيذ مشروعاتها وأنشطتها الاستثمارية.
- منح الصلاحية للجامعة في التصرف في المخصصات المالية واستثمارها بما يحقق الاستدامة المالية لها، فضلًا عن إنشاء لوائح مالية مرتبطة بمشاريع الجامعة الاستثمارية، بشرط أن تكون معلنة للجميع ومحددة بدقة.
- ربط خطط البحث العلمي بالجامعات بخطط التنمية الشاملة للدولة؛ حتى يتثنى مسايرة التطورات والتغيرات الاقتصادية.
- التركيز على الرقابة والمحاسبية والشفافية لجميع مشاريع الجامعة الاستثمارية من خلال تطبيق اللائحة المنظمة لشؤون الجامعات 2022.
- توفير البنية التحتية الملائمة لتنفيذ المشروعات والأنشطة الاستثمارية داخل الجامعة.
- عقد دورات وورش عمل تدريبية لجميع منسوبي الجامعة؛ بهدف نشر ثقافة الاستدامة المالية، فضلًا عن توظيف المداخل والاتجاهات الحديثة في الاستثمار، وكيفية الاستفادة منها وتوظيفها في دعم وتحقيق استدامة الجامعات المالية.
- توطيد أواصر العلاقة مع مؤسسات المجتمع الخارجي، من خلال عقد شراكات استراتيجية مع منظمات القطاع الخارجي والمصانع والشركات.
- استقطاب مؤسسات القطاع الخاص لتمويل مشروعات البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

– وضع التصور المقترح موضع التنفيذ من خلال تبنيه وتطبيقه بالجامعة.

سابعًا: الجهات المستفيدة من تنفيذ التصور المقترح.

تتمثل أبرز الجهات المستفيدة من تنفيذ التصور المقترح في منظمات المجتمع الخارجي، وأصحاب المصالح، وكافة المستفيدين من العملية التعليمية بالإضافة إلى الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة؛ كوحدة التعليم والتدريب بالجامعة، ووحدة العقود، ووحدة الاستشارات ودعم المشاريع الريادية بالجامعة، بالإضافة وحدة التمويل الذاتي بالجامعة ويتجسد دورها في الاهتمام بالأنشطة التي يتم تمويلها من خارج الاعتمادات المخصصة للجامعة في ميزانية الدولة؛ كالمنح والوصايا والهبات والأوقاف.

ثامنًا: الجهات الداعمة لتنفيذ التصور المقترح: تتحدد أبرز الجهات الداعمة في تنفيذ هذا التصور في:

– **وزارة التعليم:** وتدعم تنفيذ التصور المقترح من خلال إصدار قرارات وتشريعات جديدة، مع إجراء تعديلات على بعض من تلك القرارات بما يتماشى مع تحقيق المنفعة المادية للجامعة، وبما يكفل منح مزيد من الحرية والاستقلالية المالية للجامعة في تنويع مخصصاتها المالية، وإقامة المشروعات والأنشطة الاستثمارية التي تكفل لها تحقيق عائد مادي مرتفع يسهم في استيعاب تكلفة أنشطتها التشغيلية.

– **وحدة دعم اتخاذ القرار ومراقبة الأداء بالجامعة:** وتتمثل أبرز أوجه الدعم في تسريع عملية اتخاذ القرارات داخل الجامعة لا سيما القرارات المرتبطة بالناحية المالية.

– **وحدة التعليم والتدريب بالجامعة**: ويتجسد دورها في تقديم دورات وورش عمل تدريبية لكافة منسوبي العملية التعليمية عن الاستدامة المالية وأهمية وآليات تحقيقها بالجامعات والمؤسسات التعليمية، فضلًا عن عقد ورش عمل حول كيفية الاستفادة من المداخل الحديثة؛ كالجامعة الاستثمارية في تنويع مصادر تمويل الجامعات.

– **منظمات المجتمع الخارجي**: ويتجسد دورها في عقد شراكات استراتيجية مع الجامعة، ودعم الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

تاسعًا: مؤشرات تنفيذ التصور المقترح: من أبرز مؤشرات البدء في تنفيذ التصور المقترح ما يلي:

– عدد المشاريع الاستثمارية المعلن عنها داخل الجامعة.
– عدد الشركات والمنظمات التي تم ابرام تعاقدات معها لإقامة مشروعات وأنشطة استثمارية داخل الجامعة.
– زيادة المخصصات المالية اللازمة لدعم خطط التوجه نحو الاستثمار بالجامعة.
– عدد دراسات الجدوى التي تم إجراؤها قبل تنفيذ المشروعات الاستثمارية.
– زيادة نسب رضا المستفيدين من العملية التعليمية عن المشروعات والأنشطة الاستثمارية بالجامعة.
– عدد المستشارين والخبراء الماليين الذي تم استقطابهم أو تعيينهم للاستفادة من خبرتهم المالية في دعم خطط تطوير الوظيفة التمويلية بالجامعة.
– عدد عقود التأجير السنوية لبعض الأماكن داخل الجامعة.
– عدد البحوث التعاقدية التي تم تنفيذها بالعام الدراسي.
– زيادة نسب رضا القائمين على العملية التعليمية بالجامعة عن العائد المادي من العقود التأجيرية لبعض المختبرات والقاعات بالجامعة.

عاشرًا: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها: قد يواجه تنفيذ التصور المقترح بعض المعوقات والتي من أبرزها ما يلي:

– بيروقراطية اللوائح والأنظمة المعمول بها داخل الجامعة؛ فبعض التشريعات والقوانين الحالية لا تسمح بإجراء تعديلات في الجوانب والمخصصات المالية للجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: توفير مسار لتعديل بعض التشريعات والقوانين التي تحقق مزيدًا من الاستقلالية المالية للجامعة.

– المركزية الشديدة التي تعاني منها العديد من الجامعات، فضلًا عن محدودية السلطات الممنوحة لقادة المؤسسات الجامعية بالمملكة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال منح قادة المؤسسات الجامعية السلطات والصلاحيات اللازمة لتأدية مهامهم وأعمالهم بكفاءة وفعالية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

– جمود الهيكل التنظيمي بالجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: إجراءات تعديلات على الهيكل المالي بالجامعي مع اسناد عملية تطويره إلى خبراء في المجال المالي.

– ندرة البيانات والمعلومات (النوعية والكمية) المعززة للاستدامة المالية بالجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إجراء تحديث دوري ومستمر لقواعد المعلومات والبيانات، مع إتاحتها لكافة المسؤولين والقيادات داخل الجامعة.

– ندرة الكفاءات البشرية ذوي الخبرة في مجال الاستثمار، ويمكن التغلب على ذلك من خلال استقطاب المتخصصين في مجال الاستدامة المالية من الجامعات الدولية.

– مقاومة التغيير من قبل البعض في التحول نحو الفكر الاستثماري داخل الجامعة، والتمسك بكل ما هو قديم، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد ندوات ولقاءات توعوية لشرح أسباب التغيير والتعرف على نتائجه المتوقعة مستقبلًا.

– محدودية وعي منسوبي الجامعة بأهمية تحقيق الاستدامة المالية، فضلًا عن محدودية وعيهم بأهمية الاستعانة بالمداخل والاتجاهات الحديثة في عملية التمويل، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد لقاءات وندوات وورش عمل تدريبية لتنمية وعي القائمين على العملية التعليمية بأهمية الاستدامة المالية وأهمية تحقيقها لا سيما في الوقت الذي تعاني فيه المؤسسات التعليمية والجامعية من العديد من التغيرات والتطورات المرتبطة بالناحية المالية والتي تتطلب حتمية تنويع مصادر التمويل.

إحدى عشر: بحوث ودراسات مقترحة: تقترح الدراسة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج إجراء الدراسات الآتية:

- **إجراء دراسات بالعناوين التالية**
- دراسة تحليلية لجهود تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية.
- تحقيق الاستدامة المالية لجامعة تبوك في ضوء خبرات بعض الجامعة الأجنبية.
- العلاقة بين الكفاءة الداخلية للجامعات السعودية والاستدامة المالية.
- آليات تعزيز خطط الاستثمار في الجامعات السعودية في ضوء خبرات بعض الجامعات.
- تصور مقترح لتفعيل الشراكة الاستراتيجية بجامعة تبوك في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية.

المراجع

1. أبو السعود، رضا سميح (2021). ترشيد الإنفاق في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 64(46)، 95-145.

2. أبو شعبان، وئام رياض مصباح (2022). أثر إدارة البيانات الضخمة على تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية (غزة).

3. بن لباد، محمد (2020). ترشيد نفقات التعليم في ظل تبني ركائز اقتصاد المعرفة: دراسة قياسية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(1)، 376-394.

4. جامعة تبوك، إحصائية بأعداد أعضاء هيئة التدريس للعام 1445 هـ.

5. جمعة، السيد علي السيد (2020). التمويل المستدام للتعليم الجامعي: الآليات والخيارات، مجلة كلية التربية– جامعة بورسعيد، ع (31)، يوليو، 57-95.

6. الحمادي، فايزة بنت صالح، وسالم، سماح محمد (2017). تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية بالتطبيق على جامعة الملك فيصل، بحث مقدم لمؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030، المنعقد بجامعة القصيم في الفترة من 27-28 يناير– 2017 م.

7. خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (2021). جامعة المشروعات الاستثمارية إحدى صيغ تحقيق الاستقلال المالي للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع (51)، 144-223.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

8. الخليوي، لينا سليمان، والعريفي، حصة سعد (2023). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية– جامعة الملك سعود أنموذجًا، مجلة العلوم التربوية، مصر، 3 (1)، 3-38.
9. دياب، إكرام عبد الستار محمد (2019). إدارة المعرفة مدخل لتعزيز الاستدامة المالية للجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، 6 (24)، ديسمبر، 163-246.
10. الزلزله، يوسف (2011). مفهوم الاستثمار في التعليم العالي، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثاني "الاستثمار في التعليم العالي، المنعقد في 31– آيار- 2011، بجمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي، بيروت، لبنان.
11. سليمان، شريف عبد الله (2023). دراسة مقارنة لبعض الجامعات الأجنبية الاستثمارية وإمكانية الإفادة منها في جامعة عين شمس، مجلة التربية المقارنة والدولية، 9 (20)، 180-333.
12. الشمراني، نوال بنت محمد مستور. (2023). واقع الاستدامة المالية بجامعة ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك.
13. العتيبي، عبد الله بن فالح بن مشعان الذيابي (2021). تصور مقترح لإدارة استثمارات الأوقاف بالجامعات السعودية في ضوء الاستدامة المالية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
14. علي، حورية (2007). جدوى الاستثمار الخاص في الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع (48)، 443-492.
15. عمر، أحمد مختار (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة، عالم الكتب.
16. العمري، ماجد بن فهد بن يحى (2019). دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء بعض الخبرات العالمية: تصور مقترح، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
17. العنزي، عمير يتيم (2024). دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 17(1)، مارس، 45-90.
18. عيسى، ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، وسعد، السيدة محمود إبراهيم. (2018). تمويل جامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية: تصور مقترح، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية– جامعة الزقازيق، ع (101)، 1-120.
19. القرني، علي بن حسن، والعبيري، فهد بن حمدان (2020). إعادة ابتكار المؤسسة الجامعية لتحقيق أنموذج الجامعة الاستثمارية في ضوء نظام مجلس الجامعات السعودية: دراسة نوعية باستخدام النظرية المجذرة، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 127،11-166.
20. محمد، سحر محمد أبو راضي (2024). مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية على ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030، مجلة كلية التربية ببنها، 137 (1)، يناير، 412-552.
21. مركز الدراسات الاستراتيجية. (2010). الجامعات التعليمية والبحثية والإنتاجية والاستثمارية، سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار الثاني والعشرون.
22. مسعودي، عبد الهادي، ومسعودي، خيرة (2019). آفاق وفرص التمويل الإسلامي المستدام دراسة في الأبعاد الأخلاقية والتنموية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 10 (1)، مارس، 519-536.
23. المنتشري، عائض أحمد عايض. (2023). تطوير خدمات معاهد البحوث والدراسات الاستشارية لدعم الاستدامة المالية للجامعات السعودية: استراتيجية مقترحة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
24. هواري، معراج، وعمر، حاج سعيد (2013). التمويل التأجيري: المفاهيم والأسس، دار كنور المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. وزارة التعليم، مجلس شئون الجامعات (2020). نظام الجامعات الجديد، النسخة الصادرة عن مجلس شؤون الجامعات الصادر بموجب المرسوم الملكي ١٤٤١ ه /٣/ رقم(م/27)، بتاريخ 3/2/ 1441ه، الرياض.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

26. وزارة المالية. (2017). ميزانية المملكة العربية السعودية 2017، نسخة البيان العام، المملكة العربية السعودية، مطبوعات وزارة المالية.

27. يغمور، سهى عصام محمد، وسفر، منال عبد الرحمن (2022). الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية، مجلة كلية التربية ببنها، 33 (129)، ج (1)، 671-600.

28. Afriyie, A. O. (2015). Financial Sustainability Factors of Higher Education Institutions: A Predictive Model. *International Journal of Education Learning and Development*, 2(3), 17-38.

29. Al Kharusi, S. A., & Murthy, Y. S. R. (2017). Financial Sustainability of Private Higher Education Institutions: The case of publicly traded educational institutions. *Investment Management and Financial Innovations*, 14(3)25-38.

30. Alshuwaikhat, H.M., Adenle, Y.A., & Saghir, B. (2016). Sustainability Assessment of Higher Education Institutions in Saudi Arabia, *Sustainability*, 8 (8),750-766.

31. Barnard, Z., & Van der Merwe, D. (2016). Innovative Management for Organizational Sustainability in Higher Education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(2), 208-227.

32. Bellis, D., D. (2012). A Model for Considering the Financial Sustainability of Learning and Teaching Programs: Concepts and Challenges, *Journal of Institutional Research*, 17(1), 51–59.

33. Britton, K. (2016). *MENA Community of Practice Directors of International*, UK.

34. Caruana, J., Brusca, I., Caperchione, E., Cohen, S., & Manes Rossi, F. (2019). Exploring the relevance of accounting frameworks in the pursuit of financial sustainability of public sector entities: A holistic approach. *Financial Sustainability of Public Sector Entities:* The Relevance of Accounting Frameworks, 1-18.

35. Cernostana, Z. (2017). Financial sustainability for private higher education institutions (No. 17/2017). Institute of Economic Research Working Papers, 9*th International Conference on Applied Economics Contemporary Issues in Economy*, Institute of Economic Research, Polish Economic Society Branch in Toruń, Faculty of Economic Sciences and Management, Nicolaus Copernicus University, Toruń, Poland, 22-23 June 2017, 1-10.

36. Christofi, A., Christofi, P., & Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: historical development and reporting practices. *Management Research Review*, 35(2), 157-172.

37. Chumba, J. A., Muturi, W., & Oluoch, J. O. (2019). Effect of financial investment strategies on the financial sustainability of universities in Kenya. International *Academic Journal of Economics and Finance*, 3(3), 37-49.

38. Cricelli, L., & Strazzullo, S. (2021). The Economic Aspect of Digital Sustainability: A Systematic Review. *Sustainability*, 13(15), 1-15.

39. Di Carlo, F., Modugno, G., Agasisti, T., & Catalano, G. (2019). Changing the accounting system to foster universities' financial sustainability: first evidence from Italy. *Sustainability*, 11(21), 6151. 1-18.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

40. Driscoll, E., Comm, C. L., & Mathaisel, D. F. (2013). A lesson plan for sustainability in higher education. *American Journal of Business Education* (AJBE), 6(2), 255-266.
41. Echeverria, E. (2012). Culturally Relevant Education and Skill-Based Education for Sustainability: Moving towards an Integrated Theoretical and Methodological Framework. *Ma.S*, School of Education and Counseling Psychology, Dominican University of California.
42. Estermann, T. & Pruvot, E., B., (2013). Financially sustainable universities II: European universities diversifying income streams, *European university association. Brussels*, Belgium, 1-100.
43. Gleibner, W., Günther, T. & Walkshäusl, C. (2022): Financial Sustanability: Measurement and Empirical Evidence, *Journal of Business Econamics*, 92 (3), 467–516.
44. Hajilou, M., Mirehei, M., Amirian, S., & Pilehvar, M. (2018). Financial Sustainability of Municipalities and Local Governments in Small-Sized Cities; a Case of Shabestar Municipality. Lex Localis-*Journal of Local Self-Government*, 16(1). 77-106.
45. Hayati, M., Hidayati, S., Erika, C., & Patriana, E. (2018). Financial sustainability: Towards full costing methods in private islamic higher education. *Conference Paper in" International Conference on Islamic Finance, Economics and Business*", KnE Social Sciences. 242-254.
46. Herberger, T. A., Dötsch, J. (2021). "*The Means Justifies the End? Digitalization and Sustainability as a Social Challenge. A Plea for an Integrative View*", in Tim A. Herberger, Jörg J. Dötsch: Digitalization, Digital Transformation and Sustainability in the Global Economy: Risks and Opportunities, Springer Nature, Switzerland AG.
47. Huang, X., & Zhu, W. (2017). Chinese corporations' conception of sustainable development: an innovative view of corpus analysis. *Chinese Management Studies*, 11(1), 180-190.
48. Johnstone, D. B. (2015). Financing higher education: Worldwide perspectives and policy options. *The Head Foundation–THF Working Paper*, (6), 1-23.
49. Kadir, M. R. A., & Cotter, C. D. (2019). Performance on the initiatives taken toward financial sustainability of public universities in Malaysia. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 9(1), 3607-3611.
50. Laktionova, O., Koval, V., Slobodianiuk, O., & Prystupa, L. (2020). Financial sustainability of higher education institutions in the context of ensuring their development. *Вісник Хмельницького національного університету*, 6, 95-100
51. León, P. (2001). *Four pillars of financial sustainability. Resources for Success Series*, Vol. 2, Arlington
52. Levišauskait, K. (2010). *Investment analysis and portfolio management. Leonardo da Vinci programme project,* Vytautas Magnus University Kaunas, Lithuania

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1095
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

53. Lucianelli, G., & Citro, F. (2017). *Financial conditions and financial sustainability in higher education: A literature review*. Financial sustainability in public administration: Exploring the concept of financial health, 23-53.
54. Mamo, F. P. (2015). Revenue generation strategies in Sub-Saharan African universities. Pr*oceedings of the 13th International Conference on Private Higher Education in Africa,* Addis Ababa, Ethiopia, 76-102.
55. Mungathia, F., M. (2018). The Strategies Put in Place by Selected Private Universities in Kenya to Address the Issues of Financial Sustainability, *International Journal of Education*, Learning and Development, 6(7), 70-93.
56. Ndlovu, I. (2020). Factors that Affect University Financial Sustainability: A Case Study of a Private University in Zimbabwe. *East African Journal of Education and Social Sciences*, 1(2), 193-200.
57. Ng'ang'a, A. N.; Kibati, P. (2016). determinants of financial sustainability in private middle level colleges in nakuru county, kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management.* United Kingdom. 5 (10), 356-380.
58. Njiku, A., & Nyamsogoro, G. D. (2019). Determinants Of Financial Sustainability of Smallscale Sunflower Oil Processing Firms in Tanzania. *International Journal of Business and Economics Research*, 8(3), 125-132.
59. Peterson, R., & Wood, P. W. (2015). *Sustainability: Higher Education's New Fundamentalism*. A report by The National Association of Scholars. March, 1-262.
60. Riachi, C. K. (2021). Determinants of Financial Sustainability of Universities: A Case of Strathmore University, *MA. S*, Strathmore Business School, Strathmore University.
61. Shevchuk, V. O. (2023). *Education Expenses as A Component of Investment in Human Capital*. Publishing House "Baltija Publishing".
62. Totino, R. L. (2023). Strategies to Potentially Maintain Financial Sustainability at a Small, Private, Nonprofit Higher Education Institution: An Action Research Study, *Ph.D*, College of Professional Studies, Northeastern University.
63. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). (2017). *2005 UNECE Strategy for Education for Sustainable Development*, pp.7-9.
64. Wyman, O. (2024). Four Pillars of Financial Sustainability in The Gcc, Available at: https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2018/jun/four-pillars-of-financial-sustainability-in-the-gcc.html , 18-4-2024.
65. وزارة التعليم (2020). الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم، وكالة التخطيط والتطوير، متاح على الرابط https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Documents/StrategyMOE001.pdf ، تاريخ المرور 31/ 3/ 2024م.
66. المملكة العربية السعودية (2016). رؤية المملكة 2030، متاح على الرابط https://www.vision2030.gov.sa/ar/ ، تاريخ المرور 31/ 3/ 2024م.