



واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية

أ. دلال بنت عبدالرحمن العريفي

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: darifi1440@gmail.com

د. عبدالعزيز بن سالم النوح

أستاذ الإدارة التربوية المشارك، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية بأبعادها: (التخطيط الإستراتيجي، الإدارة المالية الفعالة، تنويع الاستثمار، الكفاءة المهنية للموارد البشرية). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، من خلال أداة الاستبانة، والتي طبقت على القيادات في كل من جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وتمثل هذه الفئة: (وكلاء الجامعات، عمداء العمادات المساندة ووكلائهم، عمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام)، بالإضافة إلى منتسبي إدارات الاستثمار فيها. وتكونت عينة الدراسة من (260) فرداً. وأظهرت النتائج أن واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.80). وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد من وجهة نظر أفراد الدراسة، فقد جاء بُعد التخطيط الإستراتيجي بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.01)، يليه بُعد الإدارة المالية الفعالة، بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.81)، وجاء بُعد تنويع الاستثمار في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.76)، فيما احتل بُعد الكفاءة المهنية للموارد البشرية المرتبة الرابعة والأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.62).

الكلمات المفتاحية: الاستثمار، الموارد الذاتية، الاستدامة المالية للجامعات.



The Reality of Planning for investing Self-resources in Saudi Universities to Achieving Financial Sustainability

Dalal Abdulrahman Alarifi

Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: darifi1440@gmail.com

Dr. Abdulaziz Salem Alnooh

Associate Professor, Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

The current study aimed to explore the reality of planning for the investment of self-resources in Saudi universities to achieve financial sustainability in its dimensions: (strategic planning, effective financial management, investment diversification, and professional competence of human resources). The study used the descriptive survey method through a questionnaire, which was administered to leaders at King Saud University, King Abdulaziz University, and Imam Abdulrahman bin Faisal University. This category includes (university vice presidents, deans and vice deans of supporting deanships, deans and vice deans of colleges, and heads of departments), in addition to investment department affiliates. The study sample consisted of 260 individuals.

The results showed that the reality of planning for the investment of self-resources in Saudi universities to achieve financial sustainability, in general, was of a medium degree, with an arithmetic mean of (2.80). Regarding the ranking of dimensions from the study participants' perspective, the strategic planning dimension came in first place, with an arithmetic mean of (3.01), followed by the effective financial management dimension, with a medium degree and an arithmetic mean of (2.81). The investment diversification dimension came in third place, with an arithmetic mean of (2.76), while the professional competence of human resources dimension ranked fourth and last, with an arithmetic mean of (2.62).

Keywords: Investment, Self-resources, Financial Sustainability.



المقدمة

تعيش الجامعات اليوم وسط كم هائل من التطورات التقنية والمتغيرات الاقتصادية والمطالب المجتمعية والسياسية؛ ولمواكبة هذه التطورات والمتغيرات زادت المسؤوليات والأعباء المالية عليها. وقد تأثرت مؤسسات التعليم العالي بشكل عام بمجموعة واسعة من الاتجاهات العالمية؛ الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم التي ينتمي بعضها إلى عالم الأعمال واقتصاد السوق، مما أسهم في تحول تلك المؤسسات إلى مؤسسات استثمارية ذات عوائد اقتصادية بالإضافة إلى عوائدها الاجتماعية (الزهراني، 2024). وانعكاساً لما تقدم، أصبح البحث عن مصادر متنوعة لتمويل الجامعات من أهم القضايا التي تركز عليها الدول في مختلف أنحاء العالم؛ وذلك لأسباب عديدة، منها: التغيير في نظام الاقتصاد العالمي، وارتفاع تكلفة التعليم الجامعي في ظل التنافسية، والسعي نحو جودة التعليم، وتحقيق تطلعات المجتمع، وكل نظام تعليمي يسعى إلى إيجاد مصادر تمويلية قادرة على تغطية احتياجات المؤسسة التعليمية كاملة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها الأكاديمية والبحثية والمجتمعية (السياري، 2022)، حيث تتنوع مصادر التمويل تبعاً لتباين واختلاف الأنظمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية لكل دولة، فيستمد موارده من مصادر وجهات مختلفة، منها: المصادر الحكومية، والمصادر الذاتية (الذيابي، 2022).

ويعد استثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية مصدراً من مصادر تمويلها، وسبباً لتنمية إيراداتها، وتعزيز استدامتها المالية. وفي ظل ما شهدته السنوات القليلة الماضية من تطورات هائلة شملت جميع المجالات، وألقت بظلالها على المؤسسات الجامعية، ظهرت العديد من التحديات التمويلية أمام الجامعات، نتيجة لزيادة الطلب على التعليم، والاعتمادية على التمويل الحكومي، والاستجابة للتوجهات الوطنية الرامية لتفعيل الاستثمار الأمثل للموارد الذاتية، وتحقيق الاستدامة المالية للجامعات.

ولأهمية تمويل الجامعات لمساعدتها في بلوغ أهدافها وتنفيذ مشاريعها، كان لابد من إيجاد مصادر تمويلية ذاتية، والعمل على زيادة مواردها مع المحافظة على التزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع، فالجامعات تمتلك امکانات، والموارد، والكوادر التي من شأنها أن تدعم فرص الاستثمار المتنوعة، وتحقق العوائد المجزية (سليمان، 2023). فحاجة الجامعات إلى موارد مالية استندعت التفكير في التحول من مؤسسات تعتمد على الدعم الحكومي، إلى مؤسسات تتنافس في السوق؛ لإيجاد مصادر تمويل تدعم أنشطتها وتحقق أغراضها التي أنشئت من أجلها (الحمد، 2021). لذلك صار الاهتمام بالموارد الجامعية وتنميتها، والتركيز على استثمارها، قضية حيوية لقيادات تلك الجامعات كونها تعد محركاً تمويلياً أساسياً لخططها وأهدافها وبرامجها (Ibrahim & Sameh, 2021).

وقد حرصت الجامعات في الدول المتقدمة على تطوير استثماراتها، وتنمية مواردها الذاتية. فالجامعات الأمريكية على سبيل المثال أنشأت إدارات متخصصة وشركات استثمارية مستقلة، تناط بها مهمة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتحديد سبل وآليات الاستثمار الفاعل لأموال وموارد الجامعات لضمان استدامتها المالية (الذيابي، 2022)، حيث يتطلب استثمار الموارد الجامعية وتنميتها وجود لجان استثمار يُستقطب لأعمالها الكفاءات المتخصصة في مجال الاستثمار، ووضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية الاستثمارية لاستدامة مواردها المالية (القرشي وآخرون، 2020).

وفي الوقت الذي تضاعفت فيه حاجة الجامعات إلى الحصول على التمويل، وتنامى الضغط على الموارد المالية بها، برز التوجه نحو التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية للجامعات بما يدعم رؤاها ويحقق غاياتها واستدامتها المالية على المدى البعيد، ويضمن استقرارها لتحقيق التميز عالمياً، إذ أن أبرز ما يميز الجامعات الرائدة هو استقرار مواردها المالية، وتوافر الإيرادات والعوائد التي تسهم في وصولها إلى مستويات عالية من الأداء. (زيدان، 2023).

ويرى سليمان (2023) أن استثمار الموارد الجامعية يسهم إيجاباً في دعم عمليات التنمية، ويوفر مصادر تمويلية متنوعة، حيث أن الجامعات التي تغفل استثمار مواردها، فإن ذلك يشكل تعطيل جانب أساسي مهم في تحقيق المصادر التمويلية المتنوعة لها. الأمر الذي يؤكد أن استثمار الموارد الذاتية بالجامعات يشكل دعماً رئيسياً في تغطية التزاماتها المالية، ويوفر مصادر تمويلية متنوعة مستدامة.

وتتجلى أهمية استثمار الموارد الذاتية بالجامعات في كونه الخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يوفر احتياجاتها، ويدعم خططها الإستراتيجية، وفي بمتطلباتها المستقبلية، ويحقق استدامتها المالية (الرحيلي، 2019). وهذا ما أكدته نتائج دراسة فارلي (Farley, 2014)، وأكينتونا (Akintona, 2017)، في أن استثمار الموارد الجامعية



يسهم في تحقيق أهدافها، وتطوير أدائها، وتعظيم الفائدة من مواردها ومقدراتها. كما ترى الحماد (2021) أن هذا النوع من الاستثمار لموارد الجامعات الحكومية في المملكة فرصة مهمة؛ تزامنا مع التوجه نحو تنويع مصادر التمويل، وتحقيق الاستدامة المالية. وهذا ما أيدته دراسة الذيابي (2022)، ودراسة معاش وسعد الدين (2022) في أن استثمار الموارد الجامعية يعد من الموارد المالية الإستراتيجية المستدامة للجامعات، وينمي دخلها المالي، ويوسع مجالات استثماراتها، الأمر الذي يحقق لها الاستدامة المالية على المدى البعيد، ويعطي مؤشرا على نجاح سياساتها الاستثمارية.

ولأهمية الاستثمار في الموارد الذاتية بالجامعات ودورها في ضمان الاستدامة لها، ركزت مجموعة من الدراسات والبحوث على دراسة أبعاد الاستدامة المالية، كدراسة مرضية وسيري وكات وباتريانا (Murdiyah, Sri, Cut, Patriana., 2019)، ودراسة قندوز (2019)، ودراسة الذيابي (2022)، حيث ركزت تلك الدراسات على عدد من الأبعاد المرتبطة بالاستدامة المالية للجامعات، كان منها: بُعد التخطيط الاستراتيجي، وبُعد الإدارة المالية وتنويع مصادر التمويل والاستثمار، وهي أبعادٌ أساسية للاستدامة المالية، ومن شأنها أن تسهم في الاستثمار الأمثل للموارد الذاتية للجامعات.

واستجابة للتوجه العالمي والوطني بتحقيق الاستدامة المالية للجامعات، وتطوير الاستثمارات الذاتية بها، ظهر جلها الاهتمام بتنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية في رؤية المملكة 2030، بما يضمن استقلالها المالي من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها، حتى صدر النظام الجديد للجامعات (2019) ليؤكد على ذلك، ويقدم مجموعة من الصلاحيات والفرص الاستثمارية للجامعات، ويشجع على تطوير الاستثمارات الذاتية بها، الأمر الذي يسهم في تحقيق الاستدامة المالية لها على المدى البعيد.

وترى يغمور (2022) أن الاستدامة قد نالت حيزاً من الاهتمام في رؤية المملكة 2030، يمكن تلخيصه في مجموعة من المرتكزات؛ تضمنت الاستدامة البيئية والاجتماعية، بالإضافة إلى الاستدامة المالية لكافة مؤسسات المجتمع، ومنها المؤسسات الجامعية. حيث أكدت على أهمية تنويع مصادر الدخل (رؤية المملكة 2030، 2016)، كما اتضح ذلك التوجه في الأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم (وزارة التعليم، دت)، إضافة إلى ما نص عليه النظام الجديد للجامعات السعودية في المادة (49) والمادة (50) بتنويع الموارد وتعزيز الاستثمارات الجامعية (نظام الجامعات، 2019). كما تضمنت توصيات مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030 المقام في جامعة القصيم (2017)، ضرورة تضمين الخطط الإستراتيجية للجامعات السعودية أهدافاً ومشاريع في مجال الاستثمار وتنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات، وتشجيع الجامعات السعودية على تحسين ممارساتها في مجال خدماتها التعليمية والبحثية والاستشارية والتدريبية والتطويرية وبما يعين على تنمية مواردها الذاتية وفق مضامين رؤية المملكة 2030 (جامعة القصيم، 2017).

وانطلاقاً مما سبق، ولكون استثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية من شأنه أن يسهم في تعظيم إيراداتها، وتحقيق استدامتها المالية، تبرز الحاجة إلى التركيز على هذا المجال دراسةً وبحثاً في التعرف على واقع التخطيط استثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية.

مشكلة الدراسة

ظلت الجامعات السعودية لوقتٍ طويل تعتمد على التمويل الحكومي المتمثل في الموارد المالية التي تخصصها الدولة للمؤسسات التعليمية. غير أنه في ظل التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الهائلة التي تشهدها المملكة العربية السعودية وفي ظل رؤية المملكة 2030، لم يعد ممكناً للجامعات أن تعتمد على التمويل الحكومي (الزكي، 2017). وأصبح البحث عن مصادر لتنمية مواردها واستثمارها ضرورةً لا بديل لها، خاصة في ظل ما تمتلكه من موارد ومقدرات. ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة الجهني (2022)، ودراسة العوفي (2021) في أن على الجامعات السعودية السعي لتنمية مواردها الذاتية واستثمارها وتنويعها من أجل تحقيق أهدافها، ومراجعة ما تقدمه من خدمات تعود عليها بالربح المالي، مما يوفر لها مصدراً متجدداً للتمويل المستدام، وأن تعمل جاهدة للاستفادة من مواردها وتنوع مصادرها التمويلية بكافة الطرق المتاحة، عن طريق الاستثمار الأمثل لتلك الموارد فالجامعات تمتلك مقوماتٍ عديدة غير مستغلة تمكنها -إذا أحسنت استثمارها- من تحقيق الاكتفاء الذاتي، بل وتحقيق فائضاً يمكنها من تطوير خدماتها، والتوسع في مشاريعها، وتعزيز دورها في تحقيق تنمية المجتمع بشكل عام (الحمادي وسالم، 2017). وهو ما أكدته الدهمش (2019) بأن توفير التمويل الكافي



كفيلٌ بتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الجامعية، وإتاحة التعليم للجميع وبالجودة المطلوبة، شرط أن يتمتع هذا التمويل بالاستمرارية والتصاعدية حتى يفي بالاحتياجات المتزايدة للجامعات مستقبلاً. ومع ما تشهده الجامعات السعودية من تطوراتٍ وتغييراتٍ؛ كان منها الحراك الكبير الذي أحدثه نظام الجامعات الجديد، والذي حثَّ عليها أن تنتهج نهجاً مغايراً لإيجاد مصادر ذاتية تمويلية متنوعة، وتخطط إدارتها واستثماراتها، في ظل ما يمنح لها من صلاحيات، ازداد تركيز الجامعات الحكومية السعودية على استثمار مواردها. وقد أشارت الزهراني (2022) إلى أن الجامعات السعودية تواجه مجموعة من التحديات التي أثرت عليها وتسببت في ضعف استثمار مواردها وإمكاناتها. كما أظهرت نتائج بعض الدراسات آثار تلك التحديات على الجامعات وانعكاسها عليها، وبيّنت أوجه القصور في تحقيق الاستدامة المالية لدى الجامعات، كدراسة الذيابي (2022)، والتي أظهرت نتائجها انخفاض بُعد التخطيط الاستراتيجي، وبُعد الإدارة المالية الفعالة، وبُعد تنوع الاستثمار لمصادر التمويل في الجامعات السعودية. كما أشارت دراسة غوص (2020) إلى خطورة استنزاف الموارد المالية، وقلة الاعتماد على الجانب الاستثماري بالجامعات السعودية. ولهذا تتأكد ضرورة تحويل الجامعات من مؤسسات خدمية إلى مراكز إنتاج واستثمار ما تمتلكه من موارد وإمكانات (الشنيقي، 2018).

وفي ظل النتائج التي تشير إلى وجود قصور في الفاعلية والكفاءة في استثمار الموارد الجامعية، وتواضع في التمويل الذي توفره الاستثمارات الجامعية، وانخفاض الموارد المالية الذاتية للجامعات، وتراجع إيراداتها (بن شعل، 2023)، تتأكد أهمية التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية. وقد اتفقت العديد من الدراسات على ضرورة أن تعتمد الجامعات على مواردها الذاتية، وتعمل على تطوير استثماراتها، بما يكفل لها استقلاليتها واستدامتها المالية ويحقق أهداف رؤية المملكة 2030، كما دعت هذه الدراسات إلى تبني إستراتيجيات جديدة لسد النقص في الاستثمارات والموارد الذاتية، وتنوع مصادر التمويل بالجامعات السعودية ودعم الاستثمارات الجامعية (الدمخ والعتيبي والبارقي، 2020؛ العوفي، 2021؛ Alkhatlan, 2020). حيث أصبح من اللازم مراعاة عملية التخطيط في عمليات تنوع مصادر التمويل، وزيادة الكفاءة المالية بالجامعات السعودية (العقيل والعيسى، 2019).

وفي ضوء ما سبق، ظهرت الحاجة إلى إجراء دراسة حول واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية.

أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد التخطيط الإستراتيجي.
2. التعرف على واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد الإدارة المالية الفعالة.
3. التعرف على واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد تنوع الاستثمار.
4. التعرف على واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد الكفاءة المهنية للموارد البشرية.

أسئلة الدراسة

يتمثل السؤال الرئيس للدراسة الحالية في: "ما واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية؟"، ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد التخطيط الإستراتيجي؟
2. ما واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد الإدارة المالية الفعالة؟
3. ما واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد تنوع الاستثمار؟



4. ما واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد الكفاءة المهنية للموارد البشرية؟

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة التعرف على واقع التخطيط استثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية بأبعادها: التخطيط الاستراتيجي، الإدارة المالية الفعالة، تنويع الاستثمار، والكفاءة المهنية للموارد المهنية.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على القيادات في كل من جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وتمثل هذه الفئة: (وكلاء الجامعات، عمداء العمادات المساندة ووكلائهم، عمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام)، بالإضافة إلى مجموعة من الخبراء المتخصصين والمهتمين في مجال الدراسة من القطاع الحكومي والخاص، من المختصين بإدارة قطاع التعليم بوزارة الاستثمار، واتحاد الغرف التجارية، والهيئة العامة للمنشآت.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2024 / 1445.

مصطلحات الدراسة:

الاستثمار (Investment)

يعرف بأنه "التعامل بالأموال، للحصول على الأرباح، وذلك بالتخلي عنها في خطة زمنية معينة، بقصد الحصول على نفقات مالية مستقبلية تعوض عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة، وتعوض عن كامل المخاطرة الموافقة للمستقبل" (همام، 2016، ص 10).

ويعرف الاستثمار إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه استخدام الموارد غير المستغلة، والمملوكة من قبل الجامعات الحكومية السعودية سواء كانت مادية، أو بشرية، أو عقارية، أو مالية، أو تقنية، لجلب عوائد مالية في فترة زمنية محددة.

الموارد الذاتية (Self-resources)

تعرف بأنها مجموعة الموارد المرصودة في إطار المؤسسة التعليمية، لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها بالموارد المتاحة، وإدارة هذه الأموال واستخدامها بكفاءة (Mitchell, 2017).

وتعرف الموارد الذاتية إجرائياً بأنها مجموعة الموارد والإمكانات المتنوعة التي تنتجها وتمتلكها الجامعات الحكومية السعودية، بهدف تحقيق أهدافها ورسالتها الأكاديمية والاجتماعية.

الاستدامة المالية للجامعات (Financial Sustainability)

يُقصد بالاستدامة المالية للجامعات قدرتها على القيام بمهامها، وتحقيق أهدافها وأرباحها المطلوبة، وضمان بقاءها دون الاضطرار إلى استنزاف مواردها أو الإضرار بها، من خلال الاعتماد على عملياتها الذاتية داخل الجامعة، دون تدخل الجهات الخارجية والمساعدات الحكومية (أبو راضي، 2024).

ويمكن تعريفها إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها الحالة المالية للجامعات الحكومية السعودية، والتي تمكنها من الاستمرار في تحقيق أهدافها من خلال توفر تمويل مستدام على المدى البعيد؛ وذلك من خلال الأبعاد التالية: التخطيط الاستراتيجي، الإدارة المالية الفعالة، تنويع الاستثمار، والكفاءة المهنية للموارد المهنية.

الإطار النظري

أولاً: التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات

يعد التخطيط أحد أهم وظائف الإدارة في المؤسسات الحديثة، وأهم أدواتها لتحقيق النجاح؛ حيث يقوم على رسم صورة للمستقبل، وتحديد الخطوات الفعالة للوصول إلى الأهداف. فهو عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي الدقيق في تحديد الرؤى، والأهداف، والتقدير السليم والواقعي للاحتياجات، وتحديد الموارد، ومعرفة الإمكانيات، والعمل على إعداد إطار عام لخطة واقعية قابلة للتنفيذ في ضوء الموارد المتاحة.



فالتخطيط بهذا المنظور يمثل أساساً لكافة عمليات الإدارة الأخرى، ولا يمكن أن يتحقق نجاح تلك العمليات دون وجود التخطيط السليم الذي يشمل كافة جوانب العمل بالمؤسسات. ومؤسسات التعليم العالي بشكل عام، والجامعات على وجه الخصوص تنتهج التخطيط المبني وفق أسس علمية في صياغة خططها وتحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية والمالية.

ويعرّف التخطيط بأنه أهم وظيفة للإدارة؛ لأن كل العمليات والإجراءات تعتمد عليه؛ فهو عملية مقصودة ومستمرة، تتضمن إحداث حالة من التوازن، وتقوم على الاختيار بين البدائل لتنفيذ إجراءات العمل في المؤسسة ككل، ولكل قسم، أو جزء من أجزائها، ولكل فرد من العاملين فيها (ماهر، 2013). ولهذا، تركزت جهود المؤسسات باختلاف حقولها ومجالاتها، ومنها المؤسسات الجامعية في التخطيط لكافة عملياتها وبرامجها، واتخذته الخطوة الأولى لكافة أعمالها وأنشطتها.

فالتخطيط بمفهومه العام يعتبر الجزء الأكثر أهمية لدى رجال الإدارة لمعالجة التوقعات المستقبلية، فهو وسيلة الوصول إلى مستقبل مرغوب، ويتضمن اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تقود إلى إنجاز الأهداف، بخطوات تتصف بالمرونة وتقبل التغيير (السخن، 2016).

ويؤدي التخطيط بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية دوراً حيوياً؛ لأنه الوسيلة المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمرحلة الحالية، وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، والتي تستهدف تعزيز ودعم مسيرة سياسة التعليم بالمملكة، ونقل المؤسسات من واقعها التقليدي إلى دور أكثر فاعلية (العصيمي والمبعوث، 2022). ويؤكد الصلحي (2017) أن رؤية المملكة 2030، تعتبر خطة إستراتيجية وتتضمن مجموعة من الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء. وبناء على ذلك، تعمل الجامعات على إيجاد الفرص التي تسهم في مواءمة خططها، وتكامل أدوارها نحو تحقيق رؤية المملكة 2030.

وترى العصيمي والمبعوث (2022) أن التخطيط في الجامعات السعودية أساس العملية الإدارية، حيث يساعد على تحديد الأهداف، ويوضح مراحل العمل للوصول إلى الأهداف، كما يتضمن تطويراً مستمراً في الأداء والتنفيذ، وهو بهذا المعنى يبعد التنفيذ عن العشوائية، وينير الطريق لرسم السياسات وصناعة القرارات.

التخطيط المالي والاستثماري:

يُعرف التخطيط المالي بأنه: "مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الأموال، والاستخدام الأمثل لها" (العامري، 2013، ص 107). فالتخطيط المالي هو "الذي يركّز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة، وكيفية استثمارها وإنفاقها؛ بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار" (السخن، 2016، ص 24). ولذلك فهو ذلك النوع من التخطيط الذي يحدد مصادر الحصول على الأموال اللازمة للمشروع بأقل التكاليف، وأفضل الشروط، ويوضح الإجراءات التي سوف يتبناها لاستثمار هذه الأموال؛ وتحقيق أعلى العوائد بأقل الأخطار؛ فهو علم له قواعد، وضوابط، ويحتاج إلى خبرة في الممارسة، وقدرة على التنبؤ، ومهارة في تحليل الماضي، والإعداد للمستقبل (الحسناوي، 2015؛ الزبون، 2017). وعرف مكتب تحقيق رؤية المملكة 2030 التخطيط المالي بأنه: "الركيزة التي تشمل تحديد السياسات المالية اللازمة لتحقيق المستهدفات المالية، مع دعم الأهداف الاقتصادية، بتوجيه الإنفاق الحكومي إلى القطاعات التي تدعم الأهداف الإستراتيجية للمملكة، بما في ذلك تحديد الإيرادات المالية اللازمة لتحقيق هذا الهدف، والعمل على مبادرات الدعم والتحفيز (برنامج تحقيق التوازن المالي، 2018).

أهمية التخطيط المالي والاستثماري:

تتجلى أهمية التخطيط المالي بتركيزه على المجالات التالية: (العمري، 2020؛ السخن، 2016؛ رمضان والخلايلة، 2013؛ الشواورة، 2013)

- حصر الموارد، واستخدامها على الوجه الأمثل.
- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الأموال والتخطيط للحصول عليها.
- تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأموال.
- توفير الإيرادات المالية في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة.
- وضع الخطط المالية والموازنات التقديرية وتحديد الأدوات الرقابية.



واستناداً على ما تقدم؛ يمكن القول إن التخطيط الاستثماري والمالي في الجامعات يؤدي إلى استثمار مواردها وتنميتها، وتنويع مصادر دخلها، بما يتوافق مع أهدافها، وخططها الإستراتيجية، ومع متطلباتها الإدارية والأكاديمية، حيث يلعب دوراً محورياً في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتنفيذها على أرض الواقع. مما يحسن أداءها، ويحقق لها الاستدامة المالية، ويدعم تميزها.

الموارد الذاتية للجامعات:

يعد التمويل الجامعي من الموضوعات المهمة؛ لكونه يتعلق بمجالات متعددة منها الاقتصادية، والتربوية، والسياسية (العامري، 2022). إلا أنه يواجه عدداً من التحديات المالية والاجتماعية، والتي تستوجب على الجامعات تطوير أنظمتها، وخططها التعليمية، مما يتطلب توفر موارد مالية لتمويل برامجها وأنشطتها (الرحيلي، 2019). فمصادر تمويل الجامعات تختلف من دولة لأخرى، حسب النظام الاقتصادي لكل دولة، وحجم المنظمات والهيئات التي تتولى الإشراف عليها، ومدى المساهمة في تمويلها (العوفي، 2021). ويتميز تمويل الجامعات عن غيره بالتنوع في بدائله التمويلية لتيسير عملية التعليم، ويمكن تقسيم تلك البدائل إلى مصادر رئيسية، ومصادر ثانوية، حيث تتمثل المصادر الرئيسية في التمويل الحكومي الذي توفره الدولة للتعليم، من منطلق توفير فرص التعليم للجميع، ومبدأ العدالة الاجتماعية، وتكافؤ الفرص (عيسان، 2016). وتتمثل المصادر الثانوية في الرسوم الدراسية، والقروض، والمنح، والهبات، والأوقاف الجامعية، وهي مصادر تعتمد عليها بعض الجامعات كمصادر أساسية للتمويل (الدهمش، 2019). كما يمكن اعتبار الخصخصة من مصادر التمويل المهمة؛ وذلك لدورها الكبير في توفير الموارد المالية للجامعات، بالإضافة إلى المساهمة في تخفيف العبء المالي على الحكومات (الرحيلي، 2019).

وقد أشارت عمري (2020) إلى أن الجامعات اليوم صارت تتخذ اتجاهاً استراتيجياً نحو التمويل، بالبحث عن الطرق والوسائل التي تؤمن لها موارد إضافية، خاصة وأن لديها باحثين وعلماء في تخصصات متعددة يتمتعون بقدرات عالية يمكن الاستفادة منهم في قطاع الإنتاج، والاستثمار، ومجالات الأعمال. ويعد هذا الاتجاه الاستثماري من المصادر التمويلية للجامعات حول العالم، سواء في شكل أنشطة تعليمية، أو خدمات صحية، واجتماعية، بالإضافة إلى دخل الأوقاف واستثماره، وغيرها من المشاريع الاستثمارية في الجامعات (العوفي، 2021) وهذا ما يؤكد أهمية موضوع الموارد الذاتية للجامعات، وضرورة العمل على استثمارها على الوجه الأمثل لتحقيق أهداف الجامعات ورؤاها. لهذا يركز هذا المبحث على مفهوم الموارد الذاتية للجامعات، وأهمية التخطيط لها واستثمارها، ومجالاتها، ومقومات نجاحها، بالإضافة إلى واقع وأنماط استثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية، والمعوقات التي قد تواجهها، بالإضافة إلى متطلبات التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية في الجامعات.

مفهوم التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية في الجامعات:

تعرف الموارد الذاتية للجامعات (Self-resources) بأنها مجموعة الموارد المرصودة في إطار المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها بالموارد المتاحة، وإدارة الأموال، واستخدامها بكفاءة (Mitchell, 2017).

فالموارد الذاتية في الجامعات يمكن أن تتلخص في: المقومات، والموارد المادية، والفنية، والبشرية التي تمتلكها الجامعة، والتي يمكن استثمارها لتحسين خدماتها، وتحقيق التقدم والتميز في الأداء، من خلال تنويع مصادر الدخل، من أجل للوصول إلى الاكتفاء الذاتي، وتحقيق الاستدامة المالية (جامعة الباحة، 2024). ويعرف العوفي (2021) استثمار الموارد الذاتية بأنه استثمار القدرات والإمكانات المادية والبشرية للجامعة؛ بهدف تغطية احتياجاتها، وتحقيق أهدافها ورسالتها. فهو يتلخص في تعظيم العوائد المالية من استثمار الإمكانات، والقدرات، وتوظيفها بطريقة مثلى؛ بهدف زيادة الإيرادات المالية التي تسهم في سد الاحتياج لدعم العملية الأكاديمية، وتحقيق الأهداف المالية، والإدارية، والأكاديمية للجامعات (Pruvot & Estermann, 2015). ويقصد بالتخطيط لاستثمار الموارد الذاتية في الجامعات: أن تعمل الجامعات على زيادة العوائد المالية من الخدمات التي تقدمها، والقدرات التي تمتلكها، مع المحافظة على التزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع في الوقت ذاته (الحارثي، 2023).

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن استثمار الموارد الذاتية للجامعات يقصد بها العوائد المالية التي تحصل عليها الجامعة من استثمار مجموعة الأصول والمقومات المادية والبشرية التي تمتلكها، وتعزيز إيراداتها من الخدمات التعليمية والتدريبية، والخدمات البحثية، والاستشارية، وتسويق مرافق الجامعة للاستثمار من أجل



ضمان الاستدامة المالية لها على المدى البعيد. وعليه، فالتخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات يتلخص في إعداد الخطط لاستثمار الموارد والإمكانيات المملوكة من قبل الجامعات سواء كانت مادية أو بشرية، أو عقارية، أو تقنية لجلب عوائد مالية في فترة زمنية محددة، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعات.

أهمية التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية في الجامعات

تتجلى أهمية التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية في الجامعات من خلال ما يلي (الغامدي وآخرون، 2023، خاطر، 2021؛ ناصلي، 2019؛ المالكي، 2013):

- كون التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية للمؤسسات التعليمية من أهم العمليات الإدارية التي يجب التعامل معها بعناية ودقة، ولا يمكن نجاح عملية التخطيط وحدها ما لم تتوفر موارد مادية وبشرية مناسبة للاحتياجات.
- توفير الاحتياجات والمتطلبات الأكاديمية والإدارية، ودعم الجامعات لتجاوز الأزمات والتحديات المستقبلية، والتي قد تؤثر على الموارد الذاتية واستثمارها مستقبلاً.
- كون الموارد الذاتية من المصادر المهمة للتمويل للجامعات؛ فهي وسيلة تمويلية تسمح للجامعة بتمويل نشاطها بنفسها، إذ إن المشروعات التنموية تتطلب توافر مصادر تمويل كافية.
- يعد الاتجاه الاستثماري من أحدث التوجهات في المؤسسات التعليمية الرائدة على مستوى العالم، ولذلك فإن له أهمية كبرى لدى الجامعات التي تسعى إلى تطوير أنشطتها، وتحويلها إلى أنشطة تعليمية إنتاجية، تُحقق عوائد مادية تساعدها في توفير التمويل اللازم لدعم برامجها، وتحقيق أهدافها.
- تبرز أهمية التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية في دعم قدرة المؤسسات التعليمية على دخول ميدان التميز والمنافسة الدولية.
- تحديد الموارد الذاتية التي ستكون مصدراً تمويلياً مستداماً للجامعات، ومعرفة المتطلبات اللازمة لاستثمارها.
- بناء الخطط الاستثمارية المتوافقة مع أهداف الجامعات الإستراتيجية، والداعمة لتحقيقها.
- ضمان استثمار كافة الموارد المادية، والقدرات البشرية بالجامعات، مما يحقق الاستدامة المالية.
- دعم الجامعات في مواجهة التحديات والتغلب على المخاطر المحتملة مستقبلاً.

مجالات استثمار الموارد الذاتية في الجامعات

يذكر القرشي وآخرون (2020) أن أبرز هذه المجالات، ما يلي:

- **الاستثمار في مجال التعليم الطبي:** ويتضمن ذلك الاستثمار في كليات الطب، حيث يمكن لتلك الكليات تقديم الخدمات والاستشارات الطبية للأفراد بمقابل مالي، وإمكانية فتح مستشفيات أو عيادات طبية تابعة للكليات لتلبية احتياجات المجتمع.
- **الاستثمار في مجال التعليم الابتكاري:** ويشمل دعم البحوث العلمية والتطوير التكنولوجي في المراكز البحثية، وتمويل البحوث.
- **الاستثمار في مجال التعليم الزراعي:** ويشمل الاستثمار في كليات الزراعة والبيطرة، وإمكانية إنشاء مزارع وحقول زراعية عالية الجودة، وتطوير عيادات بيطرية، وتطوير اللقاحات.
- **الاستثمار في المجال الرياضي:** ويتمثل في استثمار الكليات الرياضية واستثمار المرافق الرياضية مثل الملاعب والقاعات الرياضية المتخصصة، ومراكز اللياقة البدنية، وكمال الأجسام، وجني أجور من المستفيدين من استخدام هذه المرافق والخدمات، بالإضافة إلى تقديم دورات تدريبية للمدربين والمهتمين بالمجال الرياضي.
- **الاستثمار في المجال التعليمي التجاري:** ويشمل الاستثمارات ذات الطابع التجاري في المجال التعليمي، مثل إنشاء مطابع لطباعة الكتب والمجلات، تأسيس قاعات للمؤتمرات والاحتفالات التي يمكن تأجيرها، إقامة أسواق لتوفير المستلزمات الطبية والمختبرية والتعليمية، وكذلك إقامة أسواق لتوفير المستلزمات الاستهلاكية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعة.

مقومات نجاح التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية في الجامعات

إن نجاح الجامعة في استثمار مواردها، وتنفيذ مشروعاتها الاستثمارية يعتمد على مجموعة من الخطوات والعمليات الأساسية، وهي (خاطر، 2021؛ أبو النجا، 2009):



1. **عملية التخطيط:** وهي أول عملية من عمليات التنفيذ؛ حيث يتم دراسة حالة ما بهدف صياغة فكرة معينة للمشاريع الاستثمارية، ومن ثم تحديد الأهداف والنشاطات، والنتائج المتوقعة منها؛ عن طريق تنفيذ خطة تفصيلية تساعد على برمجة العمل الخاص بالمشروع الاستثماري.
 2. **عملية إعداد خطة العمل:** وهي طريقة تساعد على الربط بين الموارد المتاحة ونتائج المشروع؛ حيث تساهم هذه الخطة في توضيح تصور حول الخطوات المناسبة لسير المشروع؛ حتى تستطيع الجامعة الوصول إلى الأهداف، وتحقيق المهام المطلوبة لتنفيذ أعمالها.
 3. **عملية تنظيم المشروعات الاستثمارية:** وهي عملية استخدام الموارد بهدف مقارنتها مع النشاطات المحددة في السابق؛ حيث تتم دراسة الحاجة إلى الموارد المادية والبشرية المستخدمة في إدارة المشروع، ومن ثم تصمم الإجراءات الخاصة بتقييمه المرحلي؛ من أجل الوصول إلى تحديد التكاليف التي يحتاجها بدء التطبيق، وأن تحدد الموارد البشرية المهام المتوقعة من كل فرد، وترتبط هذه المهام مع الأنشطة المخطط لها في السابق، وتسعى كل منها إلى تحقيق أهداف المشروع.
 4. **التوثيق وإعداد التقارير:** إذ يعد التوثيق من الإجراءات المهمة لإدارة المشروعات الاستثمارية، ومتابعة الأعمال والتطورات الخاصة بها، أما التقارير فهي تساعد على تحديد فعالية المشروعات الاستثمارية، ومدى كفاءتها عن طريق تحليل الحالة القائمة، ومجالات التطور، وتقديم التوصيات التي تساهم في تعزيز سير العمل.
 5. **إنشاء نظام للتقييم والمتابعة:** ويعرف التقييم بأنه: قياس الأداء المرتبط بنشاط معين؛ لإصدار أحكام نهائية لذلك النشاط، وتحديد مدى قدرته على الوصول إلى الأهداف المتوقعة في مدة زمنية معينة. والمتابعة هي عمليات متكررة تهدف إلى توفير معلومات عن الأعمال والنشاطات الاستثمارية؛ من أجل التحقق من سيرها وفقاً لخطة العمل.
 6. **عملية إعداد الموازنات المالية:** وهي خطة مالية تشتمل على معلومات عن التكلفة التشغيلية للمشروع الاستثماري، وتساعد على التأكد من كافة الموارد المستخدمة في تطبيق النشاطات، وتوفر أدوات رقابية لمتابعة العمل عن طريق المقارنة بين المصروفات الفعلية، والمصروفات المخطط لها (Mokaya، 2012).
 7. **عملية تنفيذ المشروع الاستثماري:** وهي مرحلة التنفيذ الفعلي؛ وتعتمد هذه الخطوة على الخطوتين السابقتين، فبعد إنشاء نظام للتقييم والمتابعة، واعتماد خطة مالية مناسبة، يتم الانتقال إلى تنفيذ المشروع الاستثماري، ومن المهم عند التنفيذ الاهتمام بمتابعة كافة الموارد المتاحة، ومقارنتها مع الأهداف والنتائج المتوقعة.
 8. **عملية التسويق:** وتركز على أسس عديدة، مثل: دراسة التكاليف والإنتاج، واختيار الوسائل المناسبة لتقديم الخدمات، وتسويقها، لجذب الاستثمارات، وتنويعها.
 9. **عملية التقييم:** وهي الخطوة الأخيرة، وفيها يتم التأكد من أنها تحقق الأهداف الخاصة بها، ومدى مطابقتها مع المخططات المحددة مسبقاً (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2016).
- وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نجاح التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية في الجامعات يعتمد على وجود عدد من المقومات، أهمها: إعداد خطة استثمارية متكاملة، تتضمن أهدافاً محددة مسبقاً، وتحديد الموارد اللازمة، ومعرفة التكلفة الكلية، وتوفير فريق عمل متخصص في التخطيط والاستثمار، ووضع خطة زمنية لمتابعة التنفيذ والتقييم، مع التركيز على المجالات والمبادرات الداعمة لتطبيق الاستثمار الأمثل للموارد الذاتية في الجامعات.

ثانياً: الاستدامة المالية للجامعات

يحظى موضوع الاستدامة المالية في مؤسسات التعليم العالي بأهمية كبيرة؛ ذلك أن هذه المؤسسات تمتلك مكانة كبرى في المجتمعات، ولها تأثيرها المباشر على التنمية الشاملة؛ لذلك فإن الحفاظ على استدامتها المالية محور مهم من محاور العملية الإدارية فيها.

وخلال السنوات الأخيرة الماضية، تعددت الوظائف التمويلية للإدارة التربوية، وتحولت من كونها مجرد وظيفة لتوفير الموارد إلى استهداف تنويعها، وإدارتها، واستثمارها، وتنميتها، وأصبح التفكير المهم استراتيجياً ليس فقط في كيفية تغطية النفقات، وإنما في كيفية توفير التمويل اللازم للعملية التعليمية على المدى الطويل (عبدالحافظ وحسين، 2019).



وعلى صعيد الجامعات، فقد أصبح النظام الإداري والمالي الذي تعمل به الجامعات يتميز بالدديناميكية، والتنافسية المتنامية، وأصبح ضمان الاستدامة المالية من الأمور الأساسية لتحقيق الأهداف والغايات للمؤسسة الجامعية (الذيابي، 2022). فهي أمر حيوي إذا أرادت الجامعات أن تحافظ على تميزها بين الجامعات (دحلان، 2023).

مفهوم الاستدامة: (Financial Sustainability)

تشير الاستدامة المالية في مؤسسات التعليم العالي إلى قدرة هذه المؤسسات وعلى المدى الطويل على الحفاظ على صحتها المالية، والوفاء بالتزاماتها المالية، ودعم مهامها الأكاديمية بشكل فعال. ويتضمن ذلك إدارة الموارد بكفاءة، وتوليد تدفقات الإيرادات، والتحكم في التكاليف، وضمان الشفافية والمساءلة في إعداد التقارير المالية (Altalibi, 2024).

فالاستدامة عموماً هي استخدام الموارد بطريقة تحافظ عليها، وتمنع نفاذها على المدى الطويل، ومن هذا المنظور عبرت الكثير من الأدبيات عن الاستدامة المالية بأشكال مختلفة، تتمحور حول هدف البقاء في ظل سوق تنافسية. وتم تعريفها بأنها: القدرة على تغطية التكاليف الحالية، والاستثمار المضمن في الأصول والموارد المستقبلية (عبدالحافظ وحسين، 2019).

وفي سياق الجامعات، تعدّ الاستدامة المالية بعداً رئيساً في إدارة الجامعات، ويمكن تعريفها على أنها الوظيفة التي من خلالها يمكن تطوير الدوائر المالية ضمن التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية في نطاق مستوى مقبول (Maruna et al, 2018).

فالاستدامة المالية في المؤسسات الجامعية لا تعبر بالضرورة عن تحقيق دائم للربح مثل المؤسسات التجارية، وإنما قد تعبر عن استغلال واع واستثمار حقيقي لكل قيمة مضافة، أو موارد وممتلكات للجامعة (أبو راضي، 2024). لذا يمكن القول بأنها تتلخص في القدرة على إدارة المؤسسة الجامعية بشكل مستدام، بحيث تستطيع إنجاز أهدافها مع تحقيق قيمة مضافة لكافة المعنيين بها، من خلال أنشطتها، واستثمار كافة مواردها المادية والبشرية والفكرية بمعدل مناسب، يحافظ على قدرتها الإنتاجية المستقبلية، ويناسب احتياجاتها الإستراتيجية (Alkharusi & Murthy, 2017).

فالاستدامة المالية هي قدرتها على الإدارة بشكل يمكن المؤسسة الجامعية من أن تسترد جميع نفقاتها من خلال تقديم خدماتها، ويمكنها من أن تقوم باستثمار طويل الأجل في مواردها الذاتية، إضافة إلى الاستمرار والتطور على المدى الطويل، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق حسن استغلال الموارد المتاحة وتوفير الأنظمة الملائمة (دحلان، 2023).

أهمية الاستدامة المالية للجامعات:

يمكن تلخيص أبرز النقاط التي تؤكد على أهمية الاستدامة المالية للجامعات، كما ناقشتها الدراسات المختصة حول هذا المجال، على النحو التالي:

- الاستدامة المالية تمنح الجامعات القدرة على البقاء مع التغييرات المستقبلية المحتملة؛ وذلك لأن مواردها الرئيسية مستمرة (أبو راضي، 2024).
- تشمل الاستدامة المالية جميع مجالات ووظائف المؤسسة، إذ تدخل في عملية صنع القرارات المتعلقة بأي برنامج داخل الجامعات بما في ذلك الموارد المادية وغير المادية، وعلى المستوى الداخلي، أو الخارجي لها (الذيابي، 2022).
- تساعد الجامعات على الوفاء بالالتزامات المالية المستقبلية، والحفاظ على الأصول، والتوازن المالي، وضمان القدرة المالية (Altalibi, 2024).
- تدعم قدرة الجامعات على استرداد التكاليف الاقتصادية، وتطوير الموارد الجامعية، وجودة خدماتها، وتطوير أدائها، والحفاظ على القدرة الإنتاجية في المستقبل (أبو شعبان، 2022).
- تعزز قدرة الجامعات على التعامل مع التحديات والضغوط الاقتصادية المحتملة، وزيادة مصادر التمويل للجامعات (الذيابي، 2022)

**أبعاد الاستدامة المالية للجامعات****البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي**

يعرّف التخطيط بأنه العملية الأساسية للإدارة التي يتم من خلالها تحديد الأهداف والوسائل من خلال اتخاذ القرارات المستقبلية، ورسم السياسات، ووضع البرامج والميزانيات المالية، والموازنة بين الأهداف والموارد المتاحة؛ من خلال سياق زمني وبيئي محدّد (الحاج، 2015). فهو بمثابة تقرير عن كيفية تخصيص الموارد المتاحة؛ كالأفراد، ورأس المال، والأصول الثابتة عن طريق ربط المؤسسة ببيئتها الداخلية والخارجية؛ لتحقيق أهدافها البعيدة (بودالي، 2018).

البعد الثاني: الإدارة المالية الفعالة:

تعد الإدارة المالية السليمة أمراً بالغ الأهمية لاستمرارية ونجاح مؤسسات التعليم العالي في بيئة متزايدة التعقيد والتنافسية. فالاستدامة المالية تتعلق بزيادة الأموال المولدة داخلياً وضمان الدخل المنتظم دون المساس بالأصول (Altalibi, 2024).

البعد الثالث: تنوع الاستثمار:

تهتم الجامعات اليوم بالبحث عن مصادر تمويلية لتلبية احتياجاتها، وتقديم برامجها وخدماتها. إذ تسعى للحصول على الأموال من مصادر مختلفة؛ لتمويل استثماراتها، وتحقيق أهدافها وغاياتها.

وتتعدد مفاهيم الاستثمار وتنوعه، ومع تعددها إلا أنها تتفق على معنى واحد، وهو أن الاستثمار يعني تحقيق عوائد مستقبلية تفوق الأموال المستخدمة للاستثمار في الوقت الحالي (الذيابي، 2022). ويتضمن هذا البعد تحديد الأموال الموجهة للاستثمار بالنسبة للثروة الإجمالية، والتعرف على المخاطر المحتملة، وصياغة الرؤية وبناء الخطط الاستثمارية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وعمل التحليل المالي والاستثماري، وإنشاء الصناديق الاستثمارية والمراجعة الدورية لها (الجيزاوي، 2019).

البعد الرابع: الكفاءة المهنية للموارد البشرية:

يعرفها الذيابي (2022) بأنها مجموعة من السلوكيات، والقدرات، والمهارات التي يحملها الفرد داخل المؤسسة، ومن خلالها يستطيع تنمية المؤسسة وتطويرها. كما يمكن تعريفها بأنها قدرة الموظف على تنفيذ مجموعة من المهام المهنية القابلة للقياس بمهارة، في الأنشطة المختلفة للمهنة (كروم وساودي، 2019).

معوقات تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات:

تواجه الجامعات اليوم عدداً من المعوقات والمشكلات التي قد تحد من قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية، مثل: جمود الهيكل التنظيمي للجامعات، ونقص تدريب الموارد البشرية، ومقاومة التغيير، وضعف المتابعة والمحاسبية، وغياب مؤشرات الأداء، وفقدان سياسة تعزيز الاستدامة داخل الجامعة، وقلة المصادر التمويلية، وانخفاض الإيرادات نتيجة لزيادة الإنفاق، بالإضافة إلى كثرة المشكلات التقنية تعد من أبرز العوامل المؤثرة على تحقق الاستدامة المالية (عبدالحافظ وحسين، 2019).

ويتضح مما تقدم، أن الجامعات قد تواجه مجموعة المعوقات التي قد تحول دون تحقق الاستدامة المالية، الأمر الذي يتطلب دراسات والتعرف على أسبابها، ووسائل تجاوزها والتغلب عليها. إذ أن الجامعات بحاجة إلى مراجعة كافة المشكلات التي تعترض طريق أهدافها الاستراتيجية لتحقيق الاستدامة المالية.

فالاستنتاج العام هو أنه مع وجود هذه المعوقات، التي تمثل حواجز وتحديات أمام الجامعات، تتأكد الحاجة إلى تنفيذ تدابير لضمان الاستدامة المالية مع المراقبة والتحسين المستمر باستخدام الأساليب المالية المناسبة (Altalibi, 2024).

وترى الباحثة أن هذه المعوقات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات، إذ أن دراسة واقع الجامعات والتعرف على ما يكتنفها من مشكلات وعوائق سيكون له بالغ الأثر في بناء خطط استثمارية ناجحة تضمن تحقق الاستدامة المالية للجامعات على المدى البعيد.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

تم استعراض بعض الدراسات التي ناقشت مجال التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات لتحقيق الاستدامة المالية. وتم تصنيفها إلى محورين رئيسيين، هما: **المحور الأول:** الدراسات المرتبطة باستثمار الموارد الذاتية بالجامعات. **والمحور الثاني:** الدراسات المرتبطة بالاستدامة المالية للجامعات.

وفيما يلي عرض لأهم الدراسات مرتبة ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث في كل محور:



- الدراسات المرتبطة باستثمار الموارد الذاتية بالجامعات:
- دراسة الحمادي وسالم (2017)، بعنوان: " تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية بالتطبيق على جامعة الملك فيصل". وهدفت الدراسة إلى طرح مجموعة من البدائل غير النمطية لتنمية الموارد المالية لجامعة الملك فيصل، لتحقيق الاستقلال والإنفاق على أوجه نشاطاتها المختلفة دون الإخلال بجودة الخدمات. واستهدفت دراسة اللوائح والتشريعات الحاكمة لعمل الجامعات السعودية ونماذج عالمية للتنمية، بالإضافة إلى تحديد المعوقات المحتملة التي قد تحول دون تنمية الموارد المالية للجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي والمقارن. وتوصلت إلى عدد من النتائج، منها: ضرورة أن تعمل الجامعات بمفاهيم جديدة تحقق أهدافها وتميزها. كما أكدت النتائج أن اعتماد الجامعات على المصدر الحكومي للتمويل يحد من استقلاليتها وسعيها نحو التطور والتوسع في خدماتها، وأن تنمية الموارد الذاتية ضرورة لا بديل لها للجامعات. كما بينت أن أبرز المعوقات لتنمية الموارد الذاتية هو افتقاد الجامعة إلى وجود جهة متخصصة، تكون الجهة المركزية التي يعهد إليها بوضع الخطط الهادفة لتنمية موارد الجامعة ومتابعة تنفيذها والاستعانة بالمختصين في هذا المجال.
 - دراسة العوفي (2021)، بعنوان: "تنمية الموارد الذاتية في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة: تصور مقترح". وهدفت الدراسة إلى البحث عن كيفية تنمية الموارد الذاتية للجامعة، بالإضافة إلى وضع تصور لاستثمار الإمكانات والموارد المادية والبشرية المتاحة بها لتعظيم مواردها الذاتية. وقد طبقت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية والبالغ عددهم (1434) عضواً، موزعين على (9) كليات. وبلغت عينة الدراسة (150) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتم تطبيق الاستبانة أداة للدراسة. وقد تمثلت أبرز النتائج في ضرورة وضع خطة سنوية وخمسية لتنمية الموارد الذاتية للجامعة، وتشجيع القطاع العام والخاص على التعاون والشراكات، وزيادة الحوافز لجذب المستثمرين وتشجيع الاستثمار في المشروعات واستثمار الموارد الذاتية وفق الأولويات لتحقيق التنمية والاستقلال المالي، وتنظيم معارض فعاليات داخل الجامعة بمقابل مادي وتطوير القدرات التسويقية لمسؤولي الموارد الذاتية بالجامعة، والترويج الإعلامي للبرامج والخدمات المقدمة، ومنح شركات الدعاية والإعلام امتيازات مقابل الاستثمار، وتنمية وعي المسؤولين بإمكانية الاستثمار لقدرات الطلاب والأساتذة بها لتنمية الموارد الذاتية، والتوسع في تقديم الخدمات للشركات والأفراد، والاستفادة من الأنشطة الطلابية في إنتاج أعمال تحقق دخل للجامعة.
 - دراسة العامري (2022)، بعنوان: "واقع التمويل بجامعة طيبة وآراء قياداتها ومنتسبها بالمعوقات والبدائل الممكنة لزيادة موارد الجامعة وتنويعها في ضوء التجارب الأمريكية والبريطانية واليابانية". هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع التمويل في جامعة طيبة، والكشف عن معوقات بدائل التمويل فيها، وتحديد المقترحات لتنويع بدائل التمويل بها في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة، وتحقيقاً لهدف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي المقارن، باستخدام أدوات الاستبانة والمقابلة، تم تطبيقهما على عينة طبقية قصدية بلغت (140) مشاركاً من عمداء وكلاء وأعضاء هيئة التدريس وموظفي الجامعة. وأظهرت النتائج أن استثمارات الموارد الذاتية لا تمثل سوى 1% من إيرادات الجامعة المتمثلة في إدارة الموارد الذاتية، وإدارة الاستثمار وإدارة الوقف، بينما تمثلت 99% من إيرادات الجامعة من الدعم الحكومي. كما توصلت النتائج إلى وجود ضعف في استثمار الموارد الذاتية بالجامعة، ووجود معوقات تحد من تنويع بدائل التمويل في الجامعة أبرزها الإدارة البيروقراطية.
 - دراسة الغريبي وآخرون (2023)، بعنوان: "تمويل الجامعات بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد: دراسة تحليلية". وهدفت إلى التعرف على مصادر التمويل الذاتية والحكومية والمجتمعية للجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب تحليل الوثائق. وتوصلت الدراسة إلى أن مصادر التمويل الذاتية تمثلت في الاستثمارات بالخدمات، والدورات والبرامج الدراسية، والأوقاف، وتأسيس الشركات، والجمعيات، والمراكز، والكراسي البحثية، والإعانات.
- الدراسات المرتبطة بالاستدامة المالية للجامعات:
- دراسة فلورانس (Florence, 2018)، بعنوان: "الإستراتيجيات التي وضعتها جامعات خاصة مختارة في كينيا لمعالجة قضايا الاستدامة المالية". وهدفت الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تواجهها الجامعات الخاصة في كينيا في تنفيذ الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الاستدامة المالية وسبل التعامل معها، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، واعتمدت الاستبانة والمقابلة أداتين لجمع المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات في الجامعات الكينية الخاصة، وتم اختيار عينة عشوائية منهم. وبينت النتائج أن درجة تفعيل



الإستراتيجيات لتنويع مصادر التمويل والاستثمار كانت منخفضة، وأن أبرز التحديات الداخلية التي تواجه تلك الجامعات تمثلت في عدم كفاية التمويل، وضعف كفاءة العاملين، بينما تمثلت التحديات الخارجية في التشريعات الحكومية، وقلة عدد الداعمين والمبرعين.

■ **دراسة عبدالحافظ وحسين (2019)، بعنوان: "تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية".** وهدفت الدراسة إلى رصد وتحليل التجارب والممارسات للجامعات الأجنبية لتحقيق الاستدامة المالية، والتعرف على واقع تحقيق الاستدامة في الجامعات المصرية، وتقديم تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب تحليل المحتوى. وأكدت نتائجها على ضرورة وضع خطط للاستثمار، واعتماد وتطوير مؤشرات الأداء الاستثماري والإشراف والمتابعة، وجذب التمويل والمستثمرين والمانحين، وإنشاء وتطوير إدارة المحافظ الاستثمارية، ونشر ثقافة الاستثمار والاستدامة المالية.

■ **دراسة أحمد وإسماعيل وسراج (Ahmad, Ismail & Siraj, 2019)، بعنوان: "الاستدامة المالية للجامعات الحكومية الماليزية من وجهة نظر الموظفين الإداريين".** واستهدفت الدراسة الوصول إلى تصورات المسؤولين في الجامعات الماليزية حول الاستدامة المالية الشاملة، وذلك بشأن تنويع الإيرادات وممارسات إدارة الاستثمار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والأكاديميين في (20) جامعة حكومية في ماليزيا، تم اختيار عينة عشوائية منهم. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أبرزها: أن الجامعات تواجه مجموعة من المعوقات لتعزيز الاستدامة المالية تمثلت في قلة التنوع في مصادر التمويل، وأن الرسوم الدراسية لا تعتبر عاملاً استراتيجياً لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات، وأن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على أهمية تطبيق إستراتيجية الاستثمار الأمثل للموارد.

■ **دراسة أبو راضي (2024)، بعنوان: "مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية على ضوء الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030".** وهدفت الدراسة إلى طرح مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية، تحقيقاً لهدف الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج، من أهمها: وجود مصادر ومسارات متنوعة لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات، منها إدارة الأصول الإستراتيجية، ودعم الشراكة الاستثمارية، والتوسع في البرامج المميزة وتسويقها.

■ **دراسة إكسولاني وفيرينا وليسلي (Xolani, Ferina & Lesley, 2024): بعنوان: "مصادر الإيرادات من أجل الاستدامة المالية للجامعة التكنولوجية: دراسة استكشافية".** وهدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس وغير الأكاديميين فيما يتعلق بمصادر الإيرادات لتعزيز الاستدامة المالية في الجامعات التكنولوجية في جنوب أفريقيا، والكشف عن التحديات التي تواجهها في تحقيق الاستدامة المالية. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن إستراتيجيات توليد واستثمار الإيرادات في الجامعات غير كافية، وأن تنويع مصادر الاستثمار يشكل تحدياً كبيراً للجامعات، وأن الاعتماد على مصدر واحد للتمويل والاستثمار لموارد الجامعة ليس مجدياً من الناحية المالية.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية جزئياً من حيث الهدف مع دراسة الحمادي وسالم (2017)، ودراسة عبدالحافظ وحسين (2019)، ودراسة العوفي (2021)، بينما تختلف من حيث الهدف عن دراسة العامري (2022)، ودراسة أبو راضي (2024).

كما تتفق الدراسة الحالية من حيث المنهج مع دراسة عبدالحافظ وحسين (2019)، ودراسة العوفي (2021)، بينما تختلف في المنهج مع دراسة فلورانس (Florence, 2018)، ودراسة الغريزي وآخرين (2023)، ودراسة الحمادي وسالم (2017)، ودراسة أبو راضي (2024).

وتتفق الدراسة الحالية في تطبيقها لأداة الاستبانة مع دراسة العوفي (2021)، ودراسة فورانس (Florence, 2018)، ودراسة العامري (2022)، بينما تختلف مع دراسة أبو راضي (2024)

وتتفق الدراسة الحالية من حيث المجتمع جزئياً مع دراسة العامري (2022) حيث تضمن مجتمع الدراسة فيها العمداء والوكلاء بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس وموظفي الجامعة. كما تتفق جزئياً مع دراسة فلورانس



(Florence, 2018) من حيث تضمن المجتمع للقيادات الجامعية. بينما تختلف عن المجتمع في دراسة العوفي (2021).

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. ويعرف بأنه "أسلوب في البحث، يتم من خلال جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو حادثة ما أو شيء ما أو واقعا، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة التي ندرسها، وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها؛ من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع، أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه" (عبيدات وآخرون، 2015، ص 190).

مجتمع الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى إشراك جميع الأطراف المعنية في موضوع الدراسة، وتمثيلهم تمثيلاً كافياً وصحيحاً؛ لذا فقد توجهت إلى القيادات بالجامعات السعودية المحددة في الدراسة، ومنتسبي إدارات الاستثمار بها؛ والخبراء المهتمين بموضوع الدراسة من القطاع الخاص باتحاد الغرف التجارية والهيئة العامة للمنشآت، وبناء على ذلك تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات في جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، والعاملين في الإدارات ذات العلاقة بالاستثمار بها.

وقد تم اختيار هذه الجامعات، كونها تمثل الجامعات الأولى التي استهدفت بتطبيق النظام الجديد للجامعات، فهي الجامعات المستقلة التي تم منحها الاستقلالية المنضبطة، ولها جهود في مجال تنمية الإيرادات الجامعية، وتستهدف الدراسة الكشف عن واقعها ومواردها الذاتية لتفعيل استثمارها لتحقيق الاستدامة المالية. حيث يبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (663) فرداً، وذلك بحسب أحدث إحصائية تم الحصول عليها.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (260) فرداً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية من القيادات ومنتسبي إدارات الاستثمار في جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2024. ويوضح الجدول (1) توزيع العينة طبقاً:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة طبقاً من منتسبي (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل).

اسم الجامعة	العدد الإجمالي	عينة الدراسة	النسبة المئوية من المجموع الكلي
جامعة الملك سعود	238	94	39.4%
جامعة الملك عبدالعزيز	245	96	39.2%
والإمام عبدالرحمن بن فيصل	180	70	38.9%
المجموع	663	260	39.2%

■ خصائص أفراد عينة الدراسة الذين طبقت عليهم أداة الاستبانة وفقاً لمتغيرات الدراسة

تم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة الذين طبقت عليهم الاستبانة من خلال البيانات الشخصية والوظيفية التالية: (جهة العمل، المسار الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل الحالي)، حيث تم توصيف خصائص أفراد عينة الدراسة وذلك بحسب التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

1. خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغير جهة العمل:

جدول رقم (2): خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغير جهة العمل

جهة العمل	العدد	النسبة المئوية
جامعة الملك سعود	94	36%
جامعة الملك عبد العزيز	96	37%
جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	70	27%
المجموع	260	100%



وتوضح بيانات الجدول رقم (2) متغير جهة العمل لعينة الدراسة، حيث شارك في هذه الدراسة من جامعة الملك سعود (94) فرداً، بنسبة (36%)، وبلغ عدد المشاركين من جامعة الملك عبد العزيز (96) فرداً، بنسبة (37%)، فيما كان عدد المشاركين من جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (70) مشاركاً، بنسبة (27%).

٢. خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المسار الوظيفي:

جدول رقم (3): خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب المسار الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسار الوظيفي
71.2%	185	أكاديمي
20.4%	53	إداري (غير أكاديمي)
8.5%	22	مسؤول في الاستثمار
100%	260	المجموع

توضح بيانات الجدول رقم (3) متغير المسار الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، حيث شارك في هذه الدراسة (53) إداري بنسبة (20.4%)، وبلغ عدد من شارك من الأكاديميين (185)، بنسبة (71.2%) ومن المسؤولين في إدارات الاستثمار (22) بنسبة (8.5%).

٣. خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة في العمل الحالي:

جدول رقم (4): خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة في العمل الحالي

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة في العمل الحالي
6.2%	16	أقل من 5 سنوات
21.9%	57	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
71.9%	187	10 سنوات فأكثر
100.0%	260	المجموع

توضح بيانات الجدول رقم (4) متغير سنوات الخبرة في العمل الحالي لأفراد عينة الدراسة، حيث شارك في هذه الدراسة (16) فرداً من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، بنسبة (6.2%)، وبلغ عدد من شارك من ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات (57) فرداً، بنسبة (21.9%)، فيما بلغ المشاركين من ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر (187) فرداً، بنسبة (71.9%). وهو ما يشير إلى أن النسبة الأكبر هي لأصحاب الخبرة العالية، وهي خبرة كافية للحكم على عبارات الاستبانة، الأمر الذي يعطي أهمية وقوة أكبر للدراسة.

أدوات الدراسة:

ويقصد بها الوسائل التي يتم بواسطتها جمع البيانات المتعلقة بالدراسة؛ لإجابة أسئلتها. وتحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية، وتوافقاً مع منهجية البحث الوصفي المسحي المستخدمة؛ استخدمت الدراسة أداة الاستبانة، والتي طبقت على القيادات ومنتسبي إدارات الاستثمار في جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.

وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزئين، هما:

- **الجزء الأول:** ويحتوي على مقدمة تعريفية بعنوان الدراسة، وأهدافها، وأهم المصطلحات فيها، وتحديد المطلوب من المشاركين، مع التأكيد على سرية المعلومات، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- **الجزء الثاني:** ويتضمن البيانات الأولية التي تعبر عن خصائص أفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في المتغيرات الآتية: (جهة العمل، المسار الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل الحالي).
- **الجزء الثالث:** ويحتوي على محور التعرف على واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستفادة المالية، حيث يشتمل على مجموعة من العبارات بلغت (44) عبارة، وتم توزيع العبارات على أربعة أبعاد، كانت على النحو التالي: (بُعد التخطيط الاستراتيجي، وبُعد الإدارة المالية الفعالة، وبُعد تنويع الاستثمار، وبُعد الكفاءة المهنية للموارد البشرية)، تضمن كل بُعد منها (11) عبارة.



واشتملت أداة الدراسة (الاستبانة) على مقياس ليكرت (Likert)، والذي يتضمن (5) درجات، وهي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً). وعلى ذلك، تم استخدام المعيار التالي للحكم على واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية، وذلك بتحديد مدى الدرجات بحساب الفرق بين أعلى قيمة (5)، وأدنى قيمة (1)، ثم قسمة الناتج على (5) مستويات فكان ناتج القسمة (0.80)، وهي طول الفئة. وعليه تم تفسير النتائج وفق المعيار التالي في الجدول (5).

جدول (5): تقدير واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية

الفئات	المتوسط		م
	إلى	من	
درجة منخفضة جداً	1.80	1.00	1
درجة منخفضة	2.60	1.81	2
درجة متوسطة	3.40	2.61	3
درجة عالية	4.20	3.41	4
درجة عالية جداً	5	4.21	5

صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

تم الاستدلال بطريقتين للتأكد من صدق أداة الدراسة، وهما: صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي، وذلك على النحو الآتي:

■ الصدق الظاهري لأداة الاستبانة (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وُضعت لقياسه، تم عرضها في صورتها الأولية على سعادة المشرف على الدراسة، للاستفادة من توجيهاته وملاحظته عليها، ثم وجه عرضها على مجموعة من المحكمين، من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة والقيادة التربوية واقتصاديات التعليم، حيث قاموا بإبداء ملاحظاتهم وملاحظاتهم حول الاستبانة، وإبداء ما يرونه مناسباً من إضافة أو تعديل أو حذف على العبارات. وفي ضوء تلك الآراء تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية السادة المحكمين، ليصبح عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (44) عبارة.

■ صدق الاتساق الداخلي لأداة الاستبانة

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة بحساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له، وكذلك معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (6): قيم معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول (التخطيط الإستراتيجي)

م	العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
1	تتوافر قاعدة بيانات شاملة لبناء الخطة الاستثمارية للموارد الذاتية بالجامعة.	.694**	.624**
2	تتضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة أهدافاً واضحة لاستثمار الموارد الذاتية.	.868**	.781**
3	تمتلك الجامعة رؤية واضحة لتنويع الاستثمار لمواردها الذاتية.	.892**	.811**
4	تمتلك الجامعة سياسات واضحة لتنويع الاستثمار لمواردها الذاتية.	.911**	.850**
5	تتسم خطة استثمار الموارد الذاتية مع الخطة الإستراتيجية للجامعة.	.906**	.848**
6	تطور الجامعة أهدافها الاستثمارية لتحقيق الاستدامة المالية بدقة، انطلاقاً من التحليل البيئي للواقع.	.887**	.864**
7	تتكامل الإدارات المعنية بالاستثمار في بناء الخطة الاستثمارية للموارد الذاتية بالجامعة.	.828**	.834**
8	تعمل الجامعة على استثمار الفرص المتاحة لزيادة مواردها الذاتية.	.896**	.844**
9	تمتلك الجامعة القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية التي تحدث في بيئتها الخارجية.	.813**	.764**
10	تطرح الجامعة مبادرات نوعية لاستثمار مواردها الذاتية.	.898**	.874**
11	توفر الجامعة خيارات متنوعة تساهم في تعزيز استثماراتها لمواردها الذاتية.	.899**	.885**



** الارتباط دال عند مستوى (0.01).

يبين الجدول (6) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البُعد الأول (بُعد التخطيط الإستراتيجي)، والدرجة الكلية للبُعد، وكذلك ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور في الاستبانة، ويتضح أن جميع معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي للعبارات في هذا البُعد، كما تشير إلى وجود مؤشرات صدق عالية ويمكن الوثوق بها.

جدول (7): قيم معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي للبُعد الثاني (الإدارة المالية الفعالة)

م	العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
1	تخصص الجامعة أدلة واضحة تتضمن لوائح لاستثمار مواردها الذاتية.	.895**	.870**
2	تمتلك الجامعة سجلا معتمدا لكافة الأصول القابلة للاستثمار.	.897**	.834**
3	تمتلك الجامعة الأجهزة الرقابية لمتابعة الأنشطة الاستثمارية بالجامعة.	.843**	.801**
4	تقوم الجامعة بتقويم المشروعات الاستثمارية لمواردها الذاتية باستمرار.	.882**	.865**
5	تمتلك الجامعة نظام تواصل معتمد للتنسيق بين الأقسام المعنية بالاستثمار.	.903**	.864**
6	تمتلك الجامعة إطار عمل واضح يحد من الإزدواجية في تنفيذ الخطط الاستثمارية.	.884**	.873**
7	تتبنى الجامعة إستراتيجية معتمدة لإدارة المخاطر في استثمار مواردها الذاتية.	.886**	.859**
8	تمتلك الجامعة شركات إستراتيجية خارجية للتعاون في مجال تعزيز استثمار مواردها الذاتية.	.787**	.759**
9	تتم عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية بالجامعة بمشاركة منسوبي الإدارات المعنية بالاستثمار.	.860**	.848**
10	تعتمد الجامعة على دراسات الجدوى للمشاريع الاستثمارية لمواردها الذاتية.	.879**	.866**
11	تستقطب الجامعة الكفاءات من الخبراء في الاستثمار لتحقيق الاستفادة المالية من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها الذاتية.	.864**	.848**

** الارتباط دال عند مستوى (0.01).

يبين الجدول (7) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البُعد الثاني (بُعد الإدارة المالية الفعالة) والدرجة الكلية للبُعد، وكذلك ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور في الاستبانة، ويتضح أن جميع معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة في البُعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، ويمكن الوثوق بها في جمع بيانات الدراسة.

جدول (8): قيم معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي للبُعد الثالث (تنويع الاستثمار)

م	العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
1	تطرح الجامعة مشاريع متنوعة جاذبة للاستثمارات من مؤسسات المجتمع.	.868**	.857**
2	توسع الجامعة استثماراتها على المستوى المحلي والدولي.	.861**	.835**
3	تستثمر الجامعة البحوث العلمية من خلال تحويلها إلى تطبيقات ومشاريع تكنولوجية.	.860**	.823**
4	تعمل الجامعة على توسيع الشراكات مع مؤسسات المجتمع لتنويع استثمار مواردها الذاتية.	.873**	.857**
5	تستثمر الجامعة بالبرامج الأكاديمية المتميزة التي تلبي احتياجات سوق العمل.	.864**	.809**
6	تستثمر الجامعة بالخبرات الأكاديمية في مجال تقديم الخدمات الاستشارية لمؤسسات المجتمع.	.797**	.757**
7	تستثمر الجامعة المختبرات والمرافق من خلال الشراكة من القطاع الخاص.	.887**	.837**
8	تتبنى الجامعة الاختراعات العلمية لدعم الابتكار والاستثمار في الأصول الفكرية.	.888**	.855**
9	تؤسس الجامعة شركات داعمة لريادة الأعمال لطلابها ومنسوبيها كأحد مجالات تنويع استثمار مواردها الذاتية.	.892**	.857**
10	تخصص الجامعة نسبة من استثماراتها في القطاع العقاري كأحد مجالات تنويع الاستثمار.	.532**	.496**
11	تستثمر الجامعة في الأسهم والأوراق النقدية كأحد مجالات تنويع الاستثمار.	.751**	.748**

** الارتباط دال عند مستوى (0.01).



يبين الجدول (8) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البُعد الثالث (بُعد تنوع الاستثمار) والدرجة الكلية للبعد، وكذلك ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور في الاستبانة، ويتضح أن جميع معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة في البُعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، ويمكن الوثوق بها في جمع بيانات الدراسة.

جدول (9): قيم معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي للبُعد الرابع (الكفاءة المهنية للموارد البشرية)

م	العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
1	يمتلك موظفو إدارات الاستثمار بالجامعة الجدارات اللازمة لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد الذاتية.	.697**	.676**
2	تسعى الجامعة إلى رفع وعي منتسبيها بأهمية استثمار مواردها الذاتية لتحقيق الاستفادة المالية.	.879**	.813**
3	لدى الجامعة منهجية واضحة لاستقطاب الكفاءات البشرية الناجحة في الاستثمار.	.902**	.809**
4	توفر الجامعة خطة تدريبية سنوية متخصصة لتطوير منسوبيها في مجال الاستثمار.	.913**	.786**
5	تسهم برامج التطوير المهني المتخصصة لمنتسبي إدارات الاستثمار في نمو إيرادات الجامعة.	.908**	.809**
6	تعتمد الجامعة على أساليب متنوعة لتقويم أداء منتسبي إدارات الاستثمار.	.899**	.833**
7	لدى الجامعة نظام معتمد لتحفيز المتميزين من منتسبي إدارات الاستثمار.	.880**	.813**
8	تربط الجامعة احتياجاتها للموارد البشرية بتوجهاتها المستقبلية الاستثمارية.	.858**	.832**
9	تمكن الجامعة منتسبيها من المشاركة في الأبحاث والابتكارات العلمية التي تسهم في تحولها لمشروعات استثمارية.	.808**	.847**
10	تشجع الجامعة على العمل التعاوني لتنفيذ خطط استثمار مواردها الذاتية.	.879**	.874**
11	تنظم الجامعة زيارات لجامعات متميزة لتنمية منتسبيها في مجال الاستثمار وإدارته.	.792**	.745**

** الارتباط دال عند مستوى (0.01).

يبين الجدول (9) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البُعد الرابع (بُعد الكفاءة المهنية للموارد البشرية) والدرجة الكلية للبعد، وكذلك ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور في الاستبانة، ويتضح أن جميع معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة في البُعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، ويمكن الوثوق بها في جمع بيانات الدراسة.

■ صدق التكوين الفرضي (الاتساق الداخلي للأبعاد)

تم التحقق من صدق التكوين الفرضي للاستبانة، من خلال حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور في الاستبانة، كما تتبين النتائج بجدول (10).

جدول (10): قيم معامل الارتباط بين درجة كل بُعد مع الدرجة الكلية بالاستبانة

م	البعد	معامل الارتباط
1	التخطيط الاستراتيجي	.948**
2	الإدارة المالية الفعالة	.969**
3	تنوع الاستثمار	.966**
4	الكفاءة المهنية للموارد البشرية	.937**

** دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يتبين من جدول (10) أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور في الاستبانة تراوحت بين (0.937 – 0.969) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على توافر درجة عالية من صدق التكوين الفرضي أو الاتساق الداخلي للأبعاد في الاستبانة.



■ قياس ثبات الاستبانة

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، للاتساق الداخلي للدأة ككل، ولكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة، ويوضح الجدول (11) النتائج، وهي كالتالي:

جدول رقم (11): معاملات ألفا كرونباخ لكل بُعد وكذلك للاستبانة ككل

م	البعد	معامل الثبات للأبعاد
1	التخطيط الاستراتيجي	0.87
2	الإدارة المالية الفعالة	0.84
3	تنويع الاستثمار	0.86
4	الكفاءة المهنية للموارد البشرية	0.85
	الثبات الكلي للاستبانة	0.94

يتضح من الجدول (11) قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات، حيث بلغ الثبات الكلي للبُعد الأول (0.87)، وبلغ الثبات الكلي للبُعد الثاني (0.84)، والبُعد الثالث (0.86)، والبُعد الرابع (0.85)، والثبات الكلي للاستبانة (0.94)؛ وتؤكد جميع القيم أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، يؤكد صلاحيتها وإمكانية الوثوق ببيانات الدراسة.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

السؤال الرئيس: "ما واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستبانة والتي تقيس محور واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية. موزعةً في أبعاد: (التخطيط الإستراتيجي، الإدارة المالية الفعالة، تنويع الاستثمار، الكفاءة المهنية للموارد البشرية) من وجهة نظر عينة الدراسة. ويبين الجدول (12) ترتيب الأبعاد لإجابة السؤال، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية

الترتيب في الاستبانة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الواقع
1	التخطيط الإستراتيجي	3.01	0.84	1	متوسط
2	الإدارة المالية الفعالة	2.81	0.91	2	متوسط
3	تنويع الاستثمار	2.76	0.85	3	متوسط
4	الكفاءة المهنية للموارد البشرية	2.62	0.86	4	متوسط
	واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية	2.80	0.82		متوسط

يتضح من الجدول (12) أن واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية من وجهة نظر عينة الدراسة، جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري بلغ (0.82) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية.

وفيما يتعلق بترتيب أبعاد واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية من وجهة نظر عينة الدراسة فقد جاء بُعد "التخطيط الإستراتيجي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وبدرجه متوسطة، ثم تبعه بُعد "الإدارة المالية الفعالة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.81) وبدرجه متوسطة، ثم تبعه بالمرتبة الثالثة بُعد "تنويع الاستثمار" بمتوسط حسابي (2.76) وبدرجه متوسطة أيضاً، ثم تبعه بالمرتبة الرابعة والأخيرة بُعد "الكفاءة المهنية للموارد البشرية" بمتوسط حسابي (2.62)، وبدرجه متوسطة أيضاً.



وباستقراء النتيجة السابقة لواقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية، يتبين أن هناك حاجة إلى مزيد من التحسين والتطوير والوعي وبذل المزيد من الجهود، ليصبح هذا الواقع أكثر تطوراً وتوافقاً مع التوجهات الوطنية المضمنة في رؤية المملكة 2030، والتي مثل الاستثمار أحد أهم أركانها.

وللوقوف بصورة تفصيلية على واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية من وجهة نظر عينة الدراسة فقد تم تناولها حسب الأسئلة الفرعية وأبعاد الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

السؤال الأول: ما واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد التخطيط الإستراتيجي؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك على مستوى كل عبارة من عبارات البُعد الأول: "التخطيط الإستراتيجي"، ومرتببة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية، والجدول (13) يوضح نتائج ذلك، على النحو التالي:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات

السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد "التخطيط الإستراتيجي"

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة على عبارات بُعد التخطيط الاستراتيجي					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	رقم العبارة في الاستبانة
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
متوسطة	1	0.91	3.30	10 ٪4	31 ٪12	111 ٪43	88 ٪34	20 ٪7	ك ٪	تتوافر قاعدة بيانات شاملة لبناء الخطة الاستثمارية للموارد الذاتية بالجامعة.	1
متوسطة	2	0.99	3.15	13 ٪5	51 ٪20	98 ٪38	79 ٪30	19 ٪7	ك ٪	تمتلك الجامعة القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية التي تحدث في بيئتها الخارجية.	9
متوسطة	3	0.83	3.14	3 ٪1	52 ٪20	128 ٪49	61 ٪23	16 ٪6	ك ٪	تمتلك الجامعة رؤية واضحة لتنويع الاستثمار لمواردها الذاتية.	3
متوسطة	4	0.85	3.10	5 ٪2	58 ٪22	111 ٪43	78 ٪30	8 ٪3	ك ٪	تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة أهدافاً واضحة لاستثمار الموارد الذاتية.	2
متوسطة	5	0.90	3.07	3 ٪1	65 ٪25	127 ٪49	42 ٪16	23 ٪9	ك ٪	تطور الجامعة أهدافها الاستثمارية لتحقيق الاستدامة المالية بدقة، انطلاقاً من التحليل البيئي للواقع.	6
متوسطة	6	0.96	3.01	13 ٪5	57 ٪22	125 ٪48	44 ٪17	21 ٪8	ك ٪	تنسجم خطة استثمار الموارد الذاتية مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.	5
متوسطة	7	1.02	2.95	21 ٪8	59 ٪23	112 ٪43	48 ٪18	20 ٪8	ك ٪	تمتلك الجامعة سياسات واضحة لتنويع الاستثمار لمواردها الذاتية.	4
متوسطة	8	1.01	2.92	17 ٪7	74 ٪28	102 ٪39	48 ٪18	19 ٪7	ك ٪	تطرح الجامعة مبادرات نوعية لاستثمار مواردها	10



الذاتية.	ك	19	43	111	65	22	2.89	1.02	9	متوسطة
توفر الجامعة خيارات متنوعة تسهم في تعزيز استثماراتها لمواردها الذاتية.	%	7	17	43	25	8				
تعمل الجامعة على استثمار الفرص المتاحة لزيادة مواردها الذاتية.	%	10	11	109	31	6				
تتكامل الإدارات المعنية بالاستثمار في بناء الخطة الاستثمارية للموارد الذاتية بالجامعة.	%	8	13	75	35	15				
بُعد: التخطيط الاستراتيجي										
							3.01	0.84		متوسطة

يتضح من الجدول (13) أن واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد "التخطيط الاستراتيجي" من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (3.01)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي التي تعبر عن درجة متوسطة، وبانحراف معياري بلغ (0.84)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد "التخطيط الاستراتيجي".

وجاءت العبارة رقم (1)، وهي: "تتوافر قاعدة بيانات شاملة لبناء الخطة الاستثمارية للموارد الذاتية بالجامعة"، بالمرتبة (1)، وبدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (0.91). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك الجامعات السعودية لقاعدة بيانات تضم معلومات وافية عن مواردها وكوادرها يمكن أن يُستعان بها في بناء خطة استثمارية لكافة تلك الموارد والكوادر. ولعل الأنظمة الإلكترونية التي تمتلكها الجامعات السعودية أسهمت إيجاباً في توفير البيانات اللازمة، مما يعد أمر إيجابي لتطوير عمليات التخطيط بالجامعات.

جاءت العبارة رقم (7)، وهي: "تتكامل الإدارات المعنية بالاستثمار في بناء الخطة الاستثمارية للموارد الذاتية بالجامعة"، بالمرتبة الحادية عشرة والأخيرة، وبدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري (1.14). وبرغم أن هذه العبارة حصلت على درجة متوسطة، إلا أنها حصلت أيضاً على ترتيب متأخر بين العبارات. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المستجيبين يرون أن الإدارات المعنية بالاستثمار تقتصر على التكامل فيما بينها، وأن هناك حاجة إلى تعزيز التواصل وتوحيد الجهود بين كافة الإدارات والأقسام ذات العلاقة بالاستثمار في الجامعات.

ومما سبق، ويتأمل نتيجة العبارات السابقة، يمكن القول إنه بالرغم من حصول جميع عبارات بُعد "التخطيط الاستراتيجي"، على درجة متوسطة، إلا أن ذلك يشير إلى تواضع التخطيط الاستراتيجي لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات، الأمر الذي يستدعي التركيز على رفع مستوى عمليات التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية، والعمل على تحقيق الاستثمار الأمثل لكافة مواردها ومقدراتها لتحقيق الاستدامة المالية.

السؤال الثاني: ما واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد الإدارة المالية الفعالة؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك على مستوى كل عبارة من عبارات البُعد الثاني "الإدارة المالية الفعالة"، ومرتببة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية والجدول (14) يوضح نتائج ذلك على النحو التالي:



جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد "الإدارة المالية الفعالة"

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة على عبارات بُعد الإدارة الفعالة					التكرارات والنسب المئوية	العبارات	رقم العبارة في الاستبانة
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
متوسطة	1	1.05	3.14	19 ٪7	48 ٪19	92 ٪35	79 ٪30	22 ٪8	ك ٪	تمتلك الجامعة الأجهزة الرقابية لمتابعة الأنشطة الاستثمارية بالجامعة.	3
متوسطة	2	1.01	3.07	15 ٪6	53 ٪20	114 ٪44	54 ٪21	24 ٪9	ك ٪	تقوم الجامعة بتقويم المشروعات الاستثمارية لمواردها الذاتية باستمرار.	4
متوسطة	3	1.01	2.99	19 ٪7	55 ٪21	115 ٪44	51 ٪20	20 ٪8	ك ٪	تمتلك الجامعة شراكات إستراتيجية خارجية للتعاون في مجال تعزيز استثمار مواردها الذاتية.	8
متوسطة	4	0.91	2.95	5 ٪2	81 ٪31	113 ٪43	43 ٪17	18 ٪7	ك ٪	تعتمد الجامعة على دراسات الجدوى للمشاريع الاستثمارية لمواردها الذاتية.	10
متوسطة	5	0.99	2.93	18 ٪7	68 ٪26	103 ٪40	57 ٪22	14 ٪5	ك ٪	تتبنى الجامعة إستراتيجية معتمدة لإدارة المخاطر في استثمار مواردها الذاتية.	7
متوسطة	6	1.15	2.92	26 ٪10	78 ٪30	73 ٪28	57 ٪22	26 ٪10	ك ٪	تمتلك الجامعة سجلاً معتمداً لكافة الأصول القابلة للاستثمار.	2
متوسطة	7	1.19	2.67	47 ٪18	76 ٪29	79 ٪30	33 ٪13	25 ٪10	ك ٪	تمتلك الجامعة نظام تواصل معتمد للتنسيق بين الأقسام المعنية بالاستثمار.	5
متوسطة	8	0.95	2.65	27 ٪10	95 ٪37	85 ٪33	49 ٪19	4 ٪1	ك ٪	تمتلك الجامعة إطار عمل واضح يحد من الأزدواجية في تنفيذ الخطط الاستثمارية.	6
متوسطة	9	1.05	2.62	37 ٪14	87 ٪33	86 ٪33	38 ٪15	12 ٪5	ك ٪	تخصص الجامعة أدلة واضحة تتضمن لوائح لاستثمار مواردها الذاتية.	1
منخفضة	10	1.03	2.52	44 ٪17	90 ٪35	79 ٪30	40 ٪15	7 ٪3	ك ٪	تستقطب الجامعة الكفاءات من الخبراء في الاستثمار لتحقيق الاستدامة المالية من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها الذاتية.	11
منخفضة	11	1.14	2.43	57 ٪22	102 ٪39	43 ٪17	47 ٪18	11 ٪4	ك ٪	تتم عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية بالجامعة بمشاركة منتسبي الإدارات المعنية بالاستثمار.	9
متوسطة		0.91	2.81	بُعد: الإدارة المالية الفعالة							

يتضح من الجدول رقم (14) أن واقع التخطيط استثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد "الإدارة المالية الفعالة" من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (2.81)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي التي تعبر عن درجة متوسطة، وبانحراف معياري بلغ (0.91) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع التخطيط استثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد "الإدارة المالية الفعالة".

وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة على واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد "الإدارة المالية الفعالة" من وجهة نظر عينة الدراسة، فقد جاءت (9)



عبارات بدرجة متوسطة، وبنسبة (82%) من مجموع العبارات، وجاءت عبارتين بدرجة منخفضة وبنسبة (18%) من مجموع العبارات، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات الدالة على واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد "الإدارة المالية الفعالة" من (2.43) - (3.14). وتعكس هذه النتيجة اعتقاد أفراد عينة الدراسة وموافقهم بأن واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد "الإدارة المالية الفعالة" يتراوح بين المتوسط والمنخفض، مما يشير إلى وجود حاجة إلى تطوير وظائف الإدارة المالية، وتفعيل المهام الإدارية المرتبطة بالاستثمار، وتحسين أساليب الرقابة والمتابعة، وتطوير ممارسات اتخاذ القرارات الاستثمارية لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق استدامتها المالية.

جاءت العبارة رقم (3)، وهي: "تمتلك الجامعة الأجهزة الرقابية لمتابعة الأنشطة الاستثمارية بالجامعة"، بالمرتبة الأولى، وبدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.14)، وانحراف معياري (1.05). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجامعات السعودية تمتلك الأجهزة الرقابية التي تمكنها من متابعة أنشطتها الاستثمارية، إلا أنهم يرون في الوقت نفسه أن هذه الأجهزة ربما لا تكون كافية لإتمام عمليات الرقابة والمتابعة بصفة مستمرة، مما قد يؤدي فكرة الاستفادة من الأجهزة الرقابية الموجودة، وتعزيزها بتوفير أساليب رقابية أخرى، تضمن إنجاز عمليات المتابعة والرقابة وتشمل جميع أنشطة الجامعات وبرامجها.

كما جاءت العبارة رقم (9)، وهي: "تتم عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية بالجامعة بمشاركة منتسبي الإدارات المعنية بالاستثمار"، بالمرتبة الحادية عشرة والأخيرة، وبدرجة موافقة منخفضة، وبمتوسط حسابي (2.43)، وانحراف معياري (1.14). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ضعف مشاركة منتسبي إدارات الاستثمار بالجامعات في عملية اتخاذ القرارات، واختزال هذه العملية في أفراد معينين، دون إشراك بقية العاملين في الإدارات ذات العلاقة بالاستثمار في الجامعات، مما قد يكون سبباً في عدم فهمهم لكثير من القرارات الاستثمارية، وعجزهم عن القيام بمهامهم نتيجة لعدم إشراكهم واندماجهم في عملية اتخاذ القرارات، كما أن هذه النتيجة قد تُفسر بتطلع أفراد عينة الدراسة إلى المشاركة في الفاعلة في اتخاذ القرارات المرتبطة باستثمار الموارد الذاتية بالجامعات مما قد يعزز الجهود المبذولة، ويفتح آفاقاً جديدة للأراء والفرص الاستثمارية.

السؤال الثالث: ما واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد تنويع الاستثمار؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك على مستوى كل عبارة من عبارات البعد الثالث "تنويع الاستثمار" ومرتببة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية والجدول رقم (15) يوضح نتائج ذلك على النحو الآتي:

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية

لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد "تنويع الاستثمار"

رقم العبارة في الاستبانة	العبارة	التكرارات والنسب المئوية	درجة الموافقة على عبارات بُعد تنويع الاستثمار					الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
10	تخصص الجامعة نسبة من استثماراتها في القطاع العقاري كأحد مجالات تنويع الاستثمار.	ك %	25 %10	98 %38	66 %25	62 %24	9 %3	1.04	1	متوسطة
6	تستثمر الجامعة بالخبرات الأكاديمية في مجال تقديم الخدمات الاستشارية لمؤسسات المجتمع.	ك %	15 %6	93 %36	66 %25	72 %28	14 %5	1.04	2	متوسطة
1	تطرح الجامعة مشاريع	ك	13	52	110	68	17	0.96	3	متوسطة



متنوعة جاذبة للاستثمارات من مؤسسات المجتمع	%	5	%	66	%	7	%	20	%	42	%	26	%	7
تستثمر الجامعة بالبرامج الأكاديمية المتميزة التي تتطلب احتياجات سوق العمل.	ك	5	7	15	6	20	5	20	6	42	37	26	7	7
تعمل الجامعة على توسيع الشراكات مع مؤسسات المجتمع لتنوع استثمار مواردها الذاتية.	ك	4	7	11	4	18	4	18	4	41	30	26	7	7
تتبنى الجامعة الاختراعات العلمية لدعم الابتكار والاستثمار في الأصول الفكرية.	ك	8	7	22	8	13	8	13	8	37	30	26	12	7
تؤسس الجامعة شركات داعمة لريادة الأعمال لطلابها ومنتسبيها كأحد مجالات تنوع استثمار مواردها الذاتية.	ك	9	7	15	6	16	6	16	6	28	40	26	10	7
تستثمر الجامعة المختبرات والمرافق من خلال الشراكة من القطاع الخاص.	ك	7	7	19	7	15	7	15	7	27	40	26	11	7
تستثمر الجامعة البحوث العلمية من خلال تحويلها إلى تطبيقات ومشاريع تكنولوجية.	ك	3	7	6	2	15	2	15	2	33	35	26	15	7
توسع الجامعة استثماراتها على المستوى المحلي والدولي.	ك	2	7	7	3	15	3	15	3	24	43	26	15	7
تستثمر الجامعة في الأسهم والأوراق النقدية كأحد مجالات تنوع الاستثمار.	ك	11	7	16	6	17	6	17	6	43	44	26	11	7
بُعد: تنوع الاستثمار														
متوسطة		0.85	2.76											

يتضح من الجدول رقم (15) أن واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد "تنوع الاستثمار" من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.76)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي التي تعبر عن درجة متوسطة، وبانحراف معياري بلغ (0.85) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد "تنوع الاستثمار".

وجاءت العبارة رقم (10)، وهي: "تخصص الجامعة نسبة من استثماراتها في القطاع العقاري كأحد مجالات تنوع الاستثمار"، بالمرتبة الأولى، وبدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري (1.04). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن امتلاك الجامعات المحددة في الدراسة لمجموعة من المرافق والمحلات التجارية التي يتم استثمارها عن طريق تأجيرها للقطاع الخاص، إلا أن هذه النتيجة المتوسطة قد تشير في الوقت نفسه إلى أن استثمار الجامعة في القطاع العقاري لا يصل للمستوى المطلوب، خاصة وأن لدى هذه الجامعات مجموعة من الأراضي والأبراج والمرافق؛ يمكن استثمارها عن طريق فتح مجالات استثمارية في القطاع العقاري.

بينما جاءت العبارة رقم (11)، وهي: "تستثمر الجامعة في الأسهم والأوراق النقدية كأحد مجالات تنوع الاستثمار"، بالمرتبة الحادية عشرة والأخيرة، وبدرجة موافقة منخفضة، وبمتوسط حسابي (2.23)، وانحراف معياري (1.11). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن اعتقاد أفراد عينة الدراسة بأن مجالات تنوع استثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية المرتبطة بالاستثمار في الأسهم والأوراق النقدية يعد منخفضة، مما قد يشير إلى ضرورة البحث عن المجالات الاستثمارية المتنوعة ومنها الاستثمار في الأسهم والمحافظ الاستثمارية والنقدية أسوة بالخبرات الدولية الرائدة، والتي تضمن توفر عائد استثماري مستدام للجامعات.



السؤال الرابع: ما واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد الكفاءة المهنية للموارد البشرية؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك على مستوى كل عبارة من عبارات البعد الأول "الكفاءة المهنية للموارد البشرية" ومرتببة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية والجدول رقم (16) يوضح نتائج ذلك .

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد " الكفاءة المهنية للموارد البشرية"

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة على عبارات بُعد الكفاءة المهنية للموارد البشرية					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	رقم العبارة في الاستبانة
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
متوسطة	1	0.90	2.97	8	70	121	45	16	ك	يمتلك موظفو إدارات الاستثمار بالجامعة الجدارات اللازمة لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد الذاتية.	1
				3%	27%	47%	17%	6%	%		
متوسطة	2	1.02	2.80	20	87	98	36	19	ك	تشجع الجامعة على العمل التعاوني لتنفيذ خطط استثمار مواردها الذاتية.	10
				8%	33%	38%	14%	7%	%		
متوسطة	3	0.91	2.79	10	94	113	27	16	ك	ترتبط الجامعة احتياجاتها للموارد البشرية بتوجهاتها المستقبلية الاستثمارية.	8
				4%	36%	43%	10%	6%	%		
متوسطة	4	1.01	2.74	17	103	91	28	21	ك	تعتمد الجامعة على أساليب متنوعة لتقويم أداء منتسبي إدارات الاستثمار.	6
				6%	40%	35%	11%	8%	%		
متوسطة	5	0.95	2.69	26	81	109	35	9	ك	تمكن الجامعة منتسبيها من المشاركة في الأبحاث والابتكارات العلمية التي تسهم في تحولها لمشروعات استثمارية.	9
				10%	31%	42%	13%	3%	%		
منخفضة	6	1.08	2.58	33	114	58	40	15	ك	تسعى الجامعة إلى رفع وعي منتسبيها بأهمية استثمار مواردها الذاتية لتحقيق الاستدامة المالية.	2
				13%	44%	22%	15%	6%	%		
منخفضة	7	1.00	2.56	21	132	65	25	17	ك	تسهم برامج التطوير المهني المتخصصة لمنتسبي إدارات الاستثمار في نمو إيرادات الجامعة.	5
				8%	51%	25%	10%	7%	%		
منخفضة	8	0.97	2.49	30	120	75	23	12	ك	لدى الجامعة نظام معتمد لتحفيز المتميزين من منتسبي إدارات الاستثمار.	7
				11%	46%	29%	9%	5%	%		
منخفضة	9	1.06	2.48	35	123	61	23	18	ك	لدى الجامعة منهجية واضحة لاستقطاب الكفاءات البشرية الناجحة في الاستثمار.	3
				14%	47%	23%	9%	7%	%		
منخفضة	10	1.02	2.47	32	129	58	26	15	ك	توفر الجامعة خطة تدريبية سنوية متخصصة لتطوير منتسبيها في مجال الاستثمار.	4
				12%	50%	22%	10%	6%	%		
منخفضة	11	1.14	2.30	73	93	49	33	12	ك	تنظم الجامعة زيارات لجامعات متميزة لتنمية منتسبيها في مجال الاستثمار وإدارته.	11
				28%	36%	19%	13%	5%	%		
متوسطة		0.86	2.62	بُعد: الكفاءة المهنية للموارد البشرية							

يتضح من الجدول رقم (16) أن واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد "الكفاءة المهنية للموارد البشرية" من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (2062)، ويقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي التي تعبر عن درجة متوسطة، إلا أنها درجة قريبة من الدرجة المنخفضة، وانحراف معياري بلغ (0.86) وهي قيمة أقل من



الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في بُعد "الكفاءة المهنية للموارد البشرية". وجاءت العبارة رقم (1)، وهي: "يمتلك موظفو إدارات الاستثمار بالجامعة الجدارات اللازمة لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد الذاتية"، بالمرتبة الأولى، وبدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (0.90). ويمكن أن تُفسر هذه النتيجة بأن موظفي إدارات الاستثمار بالجامعات لديهم جدارات ربما لا تتناسب ومتطلبات تفعيل الاستثمار الأمثل للموارد الذاتية لتحقيق الاستدامة المالية، مما يعني ضرورة بذل المزيد من الجهود لتأهيلهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لإكسابهم والجدارات الكافية لتولي العمل في إدارات الاستثمار بالجامعات.

بينما جاءت العبارة رقم (11)، وهي: "تنظم الجامعة زيارات لجامعات متميزة لتنمية منتسبيها في مجال الاستثمار وإدارته"، بالمرتبة الحادية عشرة، وبدرجة موافقة منخفضة، وبمتوسط حسابي (2.30)، وانحراف معياري (1.14). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن ضعف اهتمام الجامعات بتنمية منتسبيها عن طريق تنظيم زيارات لجامعات متميزة في مجال الاستثمار وإدارته، وقد تعكس هذه النتيجة إيمان المشاركين في الدراسة بأهمية مثل هذه الزيارات، وتأثيرها في نقل الخبرات الرائدة والاستفادة من التجارب المتميزة في هذا المجال

توصيات الدراسة:

- تقدم الدراسة الحالية عدداً من التوصيات التي يمكن الإخذ بها للارتقاء بواقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية، كما يلي:
- تبني أفضل الممارسات والاتجاهات للتخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية.
- تطوير اللوائح والسياسات الخاصة باستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية، وتوفير أدلة واضحة وشاملة لكافة الموارد الذاتية بها.
- تطوير الموارد البشرية بإدارات الاستثمار بالجامعات السعودية، وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة، وتنميتهم من خلال تنظيم زيارات للجامعات الرائدة في مجال استثمار الموارد الذاتية للاستفادة من التجارب الرائدة، ونقل الخبرة.
- تنويع مجالات استثمار الموارد الذاتية، والاستفادة من المسارات المتعددة لاستثمار الشركات والبحوث العلمية وتحويلها لمنتجات تكنولوجية، وتأسيس الشركات.
- استقطاب الكفاءات المتميزة في الاستثمار لإدارة استثمار الموارد الذاتية بالجامعات لتحقيق الاستدامة المالية.

المراجع

1. أبو النجا، حمدي. (2009). أساسيات النجاح في إدارة المشروعات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
2. أبو راضي، سحر محمد. (2024). مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية على ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030. مجلة كلية التربية ببها، 137، (1)، 410-552.
3. أبو شعبان، محمد مروان. (2022). أثر إدارة البيانات الضخمة على تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بفلسطين.
4. بن شعيل، ندى صالح. (2023). حوكمة إدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية: نموذج مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
5. بودالي، خيرة. (2018). التخطيط الاستراتيجي ودوره في التنمية المحلية بمصر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولاي الطاهر بالجزائر.
6. جامعة الباحة. (2024). الإدارة العامة للاستثمار.
7. جامعة القصيم. (2017). توصيات مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030.



8. الجهني، فيصل عياد. (2022). تنويع مصادر تمويل التعليم في ضوء توجهات رؤية المملكة 2030: دراسة تحليلية. *مجلة التربية بجامعة الأزهر*، 193 (3)، 625-642.
9. الجيزاوي، محمد. (2019). *أسواق الأوراق المالية وحلول الإدارة الإلكترونية*. جامعة الملك فيصل.
10. الحاج، عبدالله. (2015). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء المؤسسات التعليمية بالتطبيق على جامعة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة علوم الإدارة*، 5 (11)، 59-108.
11. الحارثي، مسعود علي. (2023). *نهج التمويل الذاتي والتنافسية الدولية للجامعة المنتجة*. صحيفة الرؤية 16 ابريل 2023.
12. الحساوي، سالم صلال. (2015). *أساسيات الإدارة المالية*. الأردن، عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
13. الحمادي، فايزة بنت صالح، وسالم، سماح محمد. (2017). تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية بالتطبيق على جامعة الملك فيصل. (ورقة بحثية). مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030، القصيم: جامعة القصيم، 1025 – 1072.
14. خاطر، محمد إبراهيم. (2021). جامعة المشروعات الاستثمارية إحدى صيغ تحقيق الاستقلال المالي للجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، (51)، 144-223.
15. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2016). *إدارة المشروعات*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
16. دحلان، عبدالله صادق. (2023). *الاستدامة المالية للجامعات*. جامعة الأعمال والتكنولوجيا.
17. دليل برنامج تحقيق التوازن المالي. (2018). <https://2u.pw/61Md8FW>.
18. الدمخ، أمينة، والعتيبي، سامية، والبارقي، مصلحة. (2020). تصور مقترح لتطوير نظام تمويل التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 10 (110)، 23-42.
19. الدهمش، خالد. (2019). تصور مقترح لتطوير تمويل التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. *جامعة عين شمس، مجلة جامعة عين شمس*، (26)، 51-94.
20. الذبابي، عبدالله فالج. (2022). تصور مقترح لإدارة استثمارات الأوقاف بالجامعات السعودية في ضوء *الاستدامة المالية*. رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.
21. رؤية المملكة 2030. (2016). *وثيقة رؤية المملكة 2030*. <https://2u.pw/O44bLog>.
22. الرحيلي، محمد. (2019). بدائل تمويل الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في ضوء التغيرات الاقتصادية المعاصرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 2 (20)، 137-183.
23. رمضان، زياد والخلايلة، محمود. (2013). *التحليل والتخطيط المالي*. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
24. الزبون، عطا علي. (2017). *التخطيط المالي*. عمان، الأردن: دار زمزم ناشرون وموزعون.
25. الزكي، أحمد. (2017). *تسويق الخدمات الجامعية، ضرورة ملحة لتعزيز الموارد المالية للجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030*. (ورقة عمل) مؤتمر دور الجامعات.
26. الزهراني، عبدالله محمد. (2024). *الاستثمار الأجنبي المباشر في التعليم العالي السعودي: استراتيجيات مقترحة*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
27. الزهراني، فاطمة عبدالله. (2022). *استثمار رأس المال الفكري بالجامعات السعودية مدخل لدعم الاستدامة المالية: نموذج مقترح*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
28. زيدان، أسامة. (2023). *الجامعة المنتجة مدخل جديد لتمويل التعليم الجامعي*. *مجلة كلية التربية بجامعة دمياط*، 37 (84)، 2-33.
29. السخن، عماد. (2016). *مقدمة في التخطيط والتحليل المالي*. الأردن عمان: أمجد للنشر والتوزيع.
30. سليمان، شريف عبدالله. (2023). دراسة مقارنة لبعض الجامعات الأجنبية الاستثمارية وإمكانية الاستفادة منها في جامعة عين شمس. *مجلة التربية المقارنة والدولية*، (20)، 180 - 333.
31. السيارى، ندى خالد. (2022). تصور مقترح لإدارة استثمارات الأوقاف بالجامعات السعودية في ضوء وجهة نظر القياديين ورؤساء الأقسام والتجارب العالمية. دار ساعي للإصدارات العلمية، الرياض.



32. الشنيفي، علي عبدالله. (2018). البدائل المقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 2 (10). 70-90.
33. الشواربة، فيصل محمود. (2013). *مبادئ الإدارة المالية*. الأردن، عمان: دار المسيرة.
34. الصلاحي، سعود موسى. (2017). *أدوار عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية تجاه التحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030*. المؤتمر الثامن للجمعية السعودية للمكتبات والمعلومات، مؤسسات المعلومات في المملكة العربية السعودية ودورها في دعم اقتصاد ومجتمع المعرفة: المسؤوليات-التحديات-الآليات-التطلعات، 299-320.
35. العامري، عبدالعزيز يحيى. (2022). واقع التمويل بجامعة طيبة وآراء قياداتها ومنسوبيها بالمعوقات والبدائل الممكنة لزيادة موارد الجامعة وتنوعها في ضوء التجارب الأمريكية والبريطانية واليابانية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6 (2)، 1-28.
36. عبدالحافظ، ثروت عبدالحמיד، وحسين، محمد فتحي. (2019). تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية*، (22)، 11-107.
37. عبيدات، ذوقان، وعدس، عبدالرحمن، وكايد، عبدالحق. (2015). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر، عمان: الأردن.
38. العصيمي، ريم حطاب، والمبعوث، محمد حسن. (2022). مشكلات إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية بكلية التربية في جامعة دمنهور*، 14 (4)، 221-268.
39. العقيل، سينا، والعيسى، إيناس. (2019). حوكمة تنوع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي، *مجلة العلوم التربوية*، 31 (3)، 535-560.
40. عمري، ريمة. (2020). إشكالية تمويل التعليم العالي بين الأحادية والتنوع في ضوء التجارب الدولية، *مجلة البشائر الاقتصادية*، 6 (2)، 382-396.
41. العمري، مها مرعي. (2020). *كفاءة التخطيط المالي بوزارة التعليم في ضوء التغيرات الاقتصادية الاستراتيجية مقترحة*. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض.
42. العوفي، منصور باني. (2021). تنمية الموارد الذاتية في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة: تصور نقترح. *مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة*، (115)، 1913-1966.
43. عيسان، صالحه عبدالله. (2016). *آليات مقترحة لتنوع مصادر تمويل التعليم العالي في سلطنة عمان بالإفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية*. المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بعنوان: التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية، مصر، يناير، 259-297.
44. الغامدي، أسماء، وشعبي، وجدان، وأبو رعيان، سحر. (2023). الشراكة المجتمعية لتنمية الموارد الذاتية للمدارس الثانوية بجدة في ضوء الخبرات العالمية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر*، 7 (35)، 99-136.
45. غوص، أسرار. (2020). معايير مقترحة لبناء سياسة مستقبلية للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية، *مجلة التربية*، 187 (1)، 443-477.
46. القرشي، أسعد، والطار، حيدر، وشنان، رشيد. (2020). دور تطبيق الاستثمار التعليمي وأثره في جذب التمويل الخارجي وزيادة فاعلية الموازنة لمؤسسات التعليم العالي، دراسة عملية في جامعة المثنى. *مجلة كلية مدينة العلم*، 12 (1)، 8-30.
47. قندوز، عبدالكريم. (2019). *تطوير مقاييس ومؤشرات للقدرة والاستدامة المالية للأوقاف*. سلسلة دراسات ساعي العلمية للنشر، الرياض.
48. كروم، معمر، وساودي، رحيمة. (2019). *دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
49. المالكي، عبدالله. (2013). بدائل تمويل التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية، *المجلة السعودية للتعليم العالي*، (10)، 113-147.
50. ماهر، أحمد. (2013). *الدليل العملي للمديرين إلى التخطيط الاستراتيجي*. ط2، الإسكندرية: الدار الجامعية.



51. معاش، سهام، وسعد الدين، زينب. (2022). تحديات تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. بحث ماجستير غير منشور، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
52. ناصلي، إيناس. (2019). التمويل الذاتي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
53. همام، جهاد. (2016). إدارة الاستثمار الإطار النظري والتطبيقات العملية. دار أمجد للنشر والتوزيع.
54. هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (2019). نظام الجامعات. <https://2u.pw/syA3hGE>.
55. يغمور، سهى عصام. (2022). الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية. مجلة كلية التربية ببها، 129 (33)، 673-700.
56. Ahmad, Nik, Nazli, Ismail, Sahaiza, & Siraj, Sitalawiah. (2019). Financial Sustainability of Malaysian Public Universities. *International Journal of Educational Management*, 33 (2), 317-334.
57. Al Kharusi, Sami; Murthy, y. Sree Rama Murthy (2017): Financial Sustainability of Private Higher Education Institutions: The Case of Publicly traded Educational Institutions, *Investment management and Financial Innovations*, 14 (3).
58. Alkhatlan, Mansour. (2020). A Proposal to Achieve Financial Independence in Prince Sattam bin Abdulaziz University in Accordance with the New System of Universities and Vision 2030. *International Journal of Higher Education*, 9 (3), 15-27.
59. Altalibi, Ghayah M. (2024). Financial Sustainability in Higher Education Institutions: Accounting Perspective. *Educational Administration: Theory And Practice*, 30(5), 1421-1426 Doi: 10.53555/kuey.v30i5.3102
60. Florence, M. (2018). The Strategies Put on Place by Selected Private Universities in Kenya to Address the Issues of Financial Sustainability. *British Journal of Education*, 6 (6), 49-64.
61. Ibrahim & Sameh, 2021 The Endowment Fund as a source of Sustainability for Higher Education in Malasia: Maximising Investment Returns. *International Shariah Research Academy for Islamic Finance*. 1-32.
62. Maruna, M. et.al (2018): Remodeling urban Planning Education for Sustainable Development: The Case of Serbia, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19 (4).
63. Mitchell, M, L, (2017). A Lost Decade in Higher Education Funding State Cuts Have Driven up Tuition and Reduced Quality.
64. Mokaya, S. (2012). Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance. *International Journal of Arts and Commerce*. 1(4).
65. Murdiyah, Hayati, Sri, Hidayati, Cut, Erika, Patriana. (2019). Financial Sustainability: Towards Full Costing Methods in Private Islamic Higher Education, *International Conference on Islamic Finance, Economics & Business*. 224-254.
66. Pruvot, E., Claeys-Kulik, A., & Estermann, T. (2015). Designing Strategies for efficient funding of universities in Europe. European University Association Publication. Brussel, Belgium.
67. Xolani, Ngcobo, Ferina Marimuthu & Lesley, Stainbank. (2024). Revenue sourcing for the financial sustainability of a university of technology: an exploratory study. *Cogent Education*, 11, (1), 1-14, <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2295173>.