

## البحث العاشر :

واقعُ الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من  
وجهة نظر القيادات الأكاديمية

### المصادر :

أ/ نوال بنت محمد مستور الشمراني  
حاصلة على الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية والآداب جامعة تبوك  
أ.د/ عبدالله بن عبد العزيز الشريف  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية والآداب  
جامعة تبوك المملكة العربية السعودية



## واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

أ/ نوال بنت محمد مستور الشمراني

حاصلة على الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية والآداب جامعة تبوك

أ.د/ عبدالله بن عبد العزيز الشريف

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية والآداب

جامعة تبوك المملكة العربية السعودية

### • المستخلص:

هدف البحث إلى الكشف عن واقع ممارسة أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك بأبعادها (التخطيط المالي، تنوع المصادر، نوعية السياسات المالية والإدارية، ابتكار روافد مالية جديدة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك ممثلة في (الصعوبات التنظيمية والإدارية، الصعوبات المرتبطة بالجوانب البشرية، الصعوبات المرتبطة بالجوانب المالية والمادية) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وكذلك الكشف عن متطلبات تطوير الاستدامة المالية بجامعة تبوك ممثلة في (الهيكل المالي السليم، الاستدامة التشغيلية، بيئة الحرم الجامعي، التخطيط والإبداع، الثقافة والتعليم) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي بمدخله المسحي، والاستبانة والمقابلة أداتين لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك والبالغ عددهم (١٨٨) قائدا أكاديميا، وبلغت عينة الدراسة (١٢٨) قائدا أكاديميا، وأظهرت النتائج: أن واقع ممارسة أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام وفي جميع المحاور جاءت ضمن الدرجة المتوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٣٧) وانحراف معياري (٠.٧٢)، كما أظهرت النتائج: أن صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام جاءت ضمن الدرجة المتوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٢٣) وانحراف معياري (٠.٧٥)، كما أظهرت النتائج: أن درجة أهمية متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام جاءت ضمن الدرجة العالية وبمتوسط حسابي (٣.٤١)، وانحراف معياري (٠.٧١). وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمار في موارد الجامعة، وضبط معدلات التضخم، ووضع استراتيجية لإدارة المخاطر ومواجهة الأزمات بالجامعة، وتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة، ومشاركة منسوبي الجامعة في اتخاذ القرارات المالية.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة - الاستدامة المالية - القيادات الأكاديمية - جامعة تبوك.

*The reality of financial sustainability at the University of Tabuk and the requirements for its development from the point of view of academic leaders*

Nawal Muhammad Mastour Al-Shamrani

Prof. Dr. Abdullah Abdulaziz Al-Sharif

### Abstract:

The study aimed to reveal the practice of the financial sustainability dimensions at the University of Tabuk with its dimensions (financial planning, diversity of resources, quality of financial and administrative policies,

innovation of new financial resources) from the academic leaders perspectives, and to reveal the Difficulties to achieving financial sustainability at Tabuk University represented in (organizational and administrative Difficulties, Difficulties related to human aspects, Difficulties related to financial and material aspects) from the academic leaders perspectives, as well as revealing the requirements for financial sustainability development at the University of Tabuk represented in (sound financial structure, operational sustainability, campus environment, planning and creativity, culture and education) from the academic leaders perspectives. The study population consisted of (188) academic leaders at the university of Tabuk, and the study sample was (128). The results indicated that: The factual status of practicing the financial sustainability dimensions at the University of Tabuk from the academic leaders' perspectives in general and in all aspects came within the medium degree, with the mean (3.37) and a standard deviation (0.72). The results also indicated that: The Difficulties to achieving financial sustainability at the University of Tabuk from the academic leaders' perspectives in general came within the medium degree, with the mean (3.23) and a standard deviation (0.75). The results also indicated that the degree of the requirements importance for achieving financial sustainability at the University of Tabuk from the academic leaders' perspectives in general came within the high degree with the mean (3.41) and a standard deviation (0.71). The study recommended the need to increase investment in university resources, and controlling inflation rates, developing a strategy for risk management, and facing crises at the university, promoting the principle of transparency and accountability, and the participation of university employees in making financial decisions.

**Keywords:** Sustainability, Financial sustainability, Academic leaders, University of Tabuk.

#### • مقدمة البحث:

في ظل التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم المعاصر، يواجه التعليم مجموعة من التّحديات التي تفرضها عليه هذه التحولات الناتجة عن التطور الهائل في تكنولوجيا الاتّصالات والمعلومات، وأيضاً التطورات الاقتصادية والسياسية، الأمر الذي يتطلب ضرورة صياغة رؤية جديدة تدفع مؤسسات التعليم نحو الاستجابة والتفاعل بشكل إيجابي مع هذه التحولات والتغيرات التي لا يمكن تجاهلها، أو التغاضي عنها.

ويمثل التعليم الجامعي البنية الأساسية لتكوين وتطوير مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، فهو المحرك الرئيسي لإعداد القوى البشرية المنتجة في المجتمع، ويظهر أثره في شكل مخرجاته من القوى العاملة، إذا ما تم التخطيط الجيد لموارده المالية، والبشرية اللازمة، ومتابعة مستوى أدائه وجودته مخرجاته بشكل مستمر (صبيح، ٢٠١٥: ٢٠١).

وفي العصر الحالي تواجه الأنظمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في جميع دول العالم تحديات كبيرة، من أهم هذه التّحديات - إن لم يكن أهمها

على الإطلاق - توفير مصادر تمويلية كافية لتأمين التعليم المناسب لطالبيه بالكم والنوع، ومدى استمرارية هذا التمويل (المغاسي، ٢٠١٩: ٢٣).

فقد أشار آل دربه (٢٠٢٠: ١٨٠) إلى أن فرص وصول المؤسسات الجامعية في التعليم العالي، ووصولها على مكانة متميزة مرهونة بقدرتها على التخطيط لإستراتيجية مالية مستدامة، تمكنها من اتخاذ قرارات إستراتيجية مدروسة بشأن أنشطتها، وإدارة مواردها. ويرى الدهمش (٢٠١٩: ٢١١) أن دور الجامعات يرتكز على ثلاث مسارات رئيسة تتمثل في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، حيث فتحت رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتوجهاتها المستقبلية مجالات أوسع لإسهام الجامعات في تحقيق إنجازات نوعية في هذه المسارات؛ من أجل تدعيم وتعزيز تحقيق أهداف رؤية المملكة.

فمنذ انطلاق رؤية المملكة العربية السعودية تسعى جميع مؤسسات الدولة جاهدة للقيام بدور مؤثر في تحقيق الرؤية، حيث أصبحت عملية الاستثمار في التعليم الجامعي مدخلا لتحقيق أهداف تطوير الجامعات، وتحقيق الريادة والابتكار. وقد تضمنت هذه الرؤية عدداً من الأهداف الإستراتيجية الخاصة بوزارة التعليم، ومن أهم هذه الأهداف تنويع مصادر تمويل مبتكرة، وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم (رؤية المملكة ٢٠٣٠: ٧).

وتحظى الجامعات السعودية بمجانية التعليم فيها، كما تمثل المخصصات الحكومية المعتمدة للجامعات السعودية في ميزانية الدولة المصدر الرئيس، والمورد الأساسي لها، ونظراً للدعم السخي من الحكومة للجامعات، فقد ظل الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي وحده، على الرغم مما ورد في الخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم (١٤٣٠هـ - ١٤٤٠هـ)، (الفقرة ٧، ص ١١) الأهداف الإستراتيجية، ومنها: تنويع مصادر تمويل التعليم العالي، ونشاطاته، وإيجاد التنظيمات التي تتيح للجامعات تنويع مصادر التمويل واستدامتها (الماجد، ٢٠١٨: ٣٠).

وقد تضمنت وثيقة سياسات التعليم عدداً من البنود ذات الصلة بالاستدامة المالية وبلاستثمار، حيث أكدت على أهمية التطوير بالإنتاج البحثي، والمعرفي، فقد ورد من أهدافها تدريب الطاقة البشرية والقيام بدور إيجابي في ميدان البحث العلمي الذي يسهم في مجال التقدم العالمي في الآداب والعلوم والمخترعات (حكيم، ٢٠١٢).

وجامعة تبوك شأنها شأن الجامعات السعودية التي تحظى بتمويل حكومي سخي من الدولة تلبي احتياجاتها، وتقدم خدماتها، وتتكامل مع بقية الجامعات السعودية في تحقيق أهداف وسياسات التعليم في المملكة، من خلال السعي الدؤوب لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة في إيجاد وتطوير بيئة عمل إدارية، ومالية دائمة تدعم المسئولية، والمساءلة، والشفافية، وتبحث عن مصادر تمويل بديلة، كما تشهد توجهاً متزايداً نحو تنويع برامجها ومواردها.

وعلى الرغم من ذلك، فقد كشفت مؤشرات الواقع عن عدم كفاية تلك الجهود لتحقيق الاستدامة المالية، خصوصاً مع غياب إستراتيجية واضحة تركز على أهداف محددة تتفق مع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها، الأمر الذي تطلب دراسة السبل التي تعزز من تحقيق الاستدامة المالية ومتطلبات تطويرها بما يمكنها من تحقيق أهدافها المنوطة بها على المدى البعيد.

• **مشكلة البحث:**

تعتمد الجامعات في المملكة العربية السعودية على التمويل الحكومي، وهذا التمويل يقتص جزءاً كبيراً من الميزانية العامة للدولة، ويخضع هذا التمويل واستمراره للتغيرات التي تطرأ على أسعار النفط، حيث تمثل الإيرادات الجزء الأكبر للميزانية في الدولة، وفي حال تقليص التمويل الحكومي للجامعة، فإن ذلك سوف ينعكس على قيام الجامعات بأدوارها في المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وربما إلى ضعف في كفاءة المخرجات (التوحيدي، ٢٠٢٢).

وأكدت على ذلك العديد من الدراسات مثل دراسة المغامسي (٢٠١٩) التي أشارت إلى أهمية تمويل التعليم العالي، وأزمة الاعتماد على الإنفاق الحكومي كمصدر وحيد للتمويل، وأنه يحتم على مؤسسات التعليم العالي العمل الجاد نحو تنمية مواردها المالية الذاتية، والسعي لاستدامتها، لكي تتمكن من تحقيق موارد إضافية غير تقليدية، وقد خلصت الدراسة إلى أن التمويل الحكومي ما زال يستأثر بالنصيب الأكبر من حجم الموارد المالية المخصصة للتعليم العالي؛ لذلك توصي الدراسة بأن تتخذ الجامعات السعودية الدراسات المستقبلية كمنهجية لتحقيق أفضل استخدام لكافة مواردها البشرية والمادية والمالية. كما كشفت العديد من الدراسات مثل دراسة الماجد (٢٠١٨) عن وجود معوقات لتمويل التعليم في الجامعات السعودية بدرجة كبيرة، ومنها ضعف ارتباط البرامج البحثية بمؤسسات المجتمع المحلية، والضعف الإعلامي في إبراز جهود ومشاركة القطاع الخاص في دعم الجامعة، وأكدت دراسة العمري (٢٠١٩) على ضرورة الاستفادة من الخبرات العالمية في تحول إدارات الجامعات نحو الاستدامة.

ومن خلال مراجعة المواقع الالكترونية للجامعات الحكومية السعودية البالغ عددها (٢٨) جامعة؛ لم يوجد أي جامعة لديها صفحة خاصة بالاستدامة المالية، ومن خلال أيضا مراجعة الهياكل التنظيمية لهذه الجامعات الحكومية وجامعة تبوك على وجه الخصوص يتضح أن هناك جامعتين فقط لديها إدارة خاصة بالاستدامة ضمن هيكلها التنظيمي؛ هي: جامعة الملك عبدالعزيز (الإدارة العامة للاستدامة)، وجامعة الملك سعود (إدارة الاستدامة وتطوير البيئة)، وبمراجعة أنشطة وأعمال ومهام هاتين الإدارتين يتضح أنها تهتم بمرتكزين فقط من مُرتكزات الاستدامة؛ هي: رأس المال المصنوع Manufactured، رأس المال الطبيعي Natural Capital.

ومن خلال البحث والتقصي، وبالرجوع إلى موقع الجامعة الرسمي على الانترنت، تبين ندرة تنوع مصادر تمويل جامعة تبوك، وضعف فعالية نظام تمويل

الجامعة، وأن جهود تحسين هذا النظام لم يحقق نتائج ملموسة، وأن التغلب على مشكلاته يحتاج إلى مبالغ مالية كبيرة، لاسيما من وجود ثغرات في آليات التمويل تسهم في قلة الكفاءة، حيث إن الموارد المالية محدودة في المقام الأول، ورسوم الطلبة الدراسية متواضعة، كما أن الجامعة لا تتمتع بالاستقلالية المالية، حيث يتم تخصيص الميزانيات في شكل بنود وفقا لاحتياجاتها، أو احتياجات الطلبة، كما أن حرية التصرف لدى مسؤولي الجامعة محدودة، خصوصاً أن الجامعة تخضع للوائح وضوابط قد لا تتناسب مع طبيعة وظائفها.

وتأسيساً على ما سبق، تتضح أهمية معرفة وضع الاستدامة المالية بجامعة تبوك، ومتطلبات تطويرها، سواء على المستوى الداخلي ممثلاً في تطوير واستثمار مواردها، وقدراتها ومقدراتها، أو على المستوى الخارجي ممثلاً في شراكة ريادية، وانخراط مجتمعي، يسهم في تعزيز مصادر تمويلها، بما يمكنها من تحقيق الاستدامة المالية طويلة الأجل.

#### • أسئلة البحث:

يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ◀ ما واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ◀ ما الصعوبات التي تواجه تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ◀ ما متطلبات تطوير الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

#### • أهداف البحث:

هدف البحث إلى الكشف عن واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وصعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ومتطلبات تطوير الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

#### • أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي كما يلي:

#### • الأهمية النظرية:

- ◀ يتناول موضوع الاستدامة المالية في جامعة تبوك، وهو من الموضوعات الحديثة في الميدان التربوي والتعليمي، والتي تحتاج إلى تقييم ومراجعة.
- ◀ يأتي متماشياً مع التوجهات العالمية نحو الاستدامة المالية للجامعات، باعتبارها من أحدث مداخل التنمية المستدامة للجامعات في العصر الحالي.
- ◀ يسهم في الكشف عن واقع الاستدامة المالية، والصعوبات التي تواجهها، ومتطلبات تطويرها في جامعة تبوك، مما يوفر تغذية راجعة للمسؤولين في الجامعة حول الجهود المبذولة في تحقيق الاستدامة المالية للجامعة.

« يأتي منسجمة مع تطلعات وزارة التعليم، والتوجهات الوطنية نحو ضرورة الاستثمار الأمثل للموارد المالية متمثلة في الكشف عن واقع الاستدامة المالية، ومتطلبات تطويرها بجامعة تبوك، ومن ثم وضع الخطط والإستراتيجيات التي تدعم الاستدامة المالية بجامعة تبوك.

• الأهمية التطبيقية (العملية):

يستمد البحث أهميته التطبيقية من أنه يكشف واقع الاستدامة المالية لجامعة تبوك، ويفتح الطريق أمام الباحثين والباحثات التربويين لإجراء المزيد من الدراسة حول اقتصاديات التعليم، وطرق تمويله، ومن المتوقع أن تسهم دراسة واقع الاستدامة المالية لجامعة تبوك في الكشف عن متطلبات تطوير الاستدامة المالية لجامعة تبوك، واستثمار مواردها، وتنويع مصادر دخلها، وترشيد نفقاتها، وتعرف أولوياتها، بالإضافة إلى إعادة النظر في الممارسات الإدارية والأكاديمية القائمة، ومدى قدرتها على توفير الاستقرار المالي للجامعة على المدى البعيد.

• مصطلحات البحث:

« الاستدامة *sustainability*: وتعرف إجرائياً بأنها: إجراءات وعمليات مستمرة داخل جامعة تبوك، تهدف إلى تحسين البيئة، والمجتمع، والاقتصاد من أجل تحقيق متطلبات الأجيال الحالية، مع الأخذ في الحسبان الاحتياجات المطلوبة لأجيال المستقبل.

« الاستدامة المالية *Financial sustainability*: وتعرف إجرائياً بأنها: الاستثمار الأمثل للموارد المالية، بحيث تكون جامعة تبوك لديها القدرة على تغطية نفقاتها التشغيلية، والوفاء بالتزاماتها المالية والتطويرية الحالية والمستقبلية.

• الإطار النظري للبحث:

• البحث الأول: الاستدامة المالية

• مفهوم الاستدامة:

عرفها عالم الاقتصاد الشهير روبرت (١٩٩١م) بأنها: "عدم الإضرار بالطاقة الإنتاجية للأجيال المقبلة، وتركها في الحالة التي ورثها عليها الجيل الحالي" (الهييتي، ٢٠٠٩). ويعرفها "وليم رولكز هاوس" بأنها: "العملية التي تعمل وفقا للحاجة إلى تحقيق نمو اقتصادي يتناسب مع قدرات البيئة، وذلك من منطلق أن التنمية الاقتصادية، والمحافظة على البيئة عمليتان تكمل كل منهما الأخرى" (أبو زنت وغبني، ٢٠٠٥: ٤٥ - ٥٠). ركز الباحث هاربر (٢٠٠٤) على ضرورة إحداث توازن بين التنمية والاستدامة، من خلال تعريفه للاستدامة الذي نص على "الربط بين ما يستدام وما ينمى، مع وجود طيف متنوع في الممارسة، فثمة من يركز فقط على ما يستدام، في حين أن آخرين يركزون فقط على ما ينمى" (سهام وزينب، ٢٠٢٢: ١٠).

وفي ضوء ما سبق ذكره، تتفق الدراسة الحالية على أن الاستدامة كمفهوم، تركز على الاستثمار الأمثل للموارد، من خلال تلبية احتياجات الأجيال الحالية،



والأخذ في الحسبان الاحتياجات المطلوبة والضرورية لأجيال المستقبل؛ لتأمين متطلباتها بشكل يضمن بقاءها واستمراريتها.

• مفهوم الاستدامة المالية:

تُعرف المفوضية الأوروبية للاستدامة المالية بأنها: "حالة تصمد فيها قيود الميزانية بين الفترات الزمنية، وقد يؤدي ذلك إلى أعمال تجريبية تستند إلى اختبارات التكامل المشترك بين الإيرادات المالية والإنفاق العام" (Dufreno, 2019:7). وعرف قروف والعمراوي (٢٠٢٠: ٦) الاستدامة المالية بأنها: " تلك الحالة التي تكون فيها المنظمة قادرة على الاستمرار في سياسات الإنفاق، والإيرادات على المدى البعيد دون خفض ملائتها المالية". وفي هذا السياق، يشير (Barnard and Merw (2016:210) إلى أن الاستدامة المالية مفهوم يعبر في أحد جوانبه عن قدرة المنظمة على الحفاظ على مستوى، وأداء معين والذي يمكن أن يستمر لفترة غير محددة. وهو ما أكدته العشماوي (٢٠٢١) عندما عرّف الاستدامة المالية بأنها: "السياسة التي تضمن ثبات نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي؛ حيث اعتبر أن الدين لا يمثل مشكلة طالما لا يؤثر سلباً على الاستدامة المالية للمنظمة، أي أن المنظمة تستطيع أن توظف الأموال المقترضة بمشاريع واستثمارات لها مردود إيجابي حقيقي على الناتج المحلي الإجمالي، وهذا يسهم في تطوير الاستدامة المالية، وزيادة الإنتاج حتى لو كانت نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي مرتفعة، أما إذا استخدمت الأموال المقترضة لتغطية النفقات الجارية فإن الدين العام لا يعتبر مستداماً حتى لو كانت نسبته إلى الناتج المحلي الإجمالي منخفضة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول: إن الاستدامة المالية هي " قدرة الجامعات حالياً ومستقبلاً على الوفاء بالتزاماتها المالية، وخدمة ديونها، دون الحاجة إلى إجراء تعديلات كبيرة في السياسات المالية مستقبلاً، وتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات العامة".

• أهداف الاستدامة المالية وأهميتها

برزت أهمية الاستدامة المالية باعتبارها قضية سياسية رئيسية في جميع أنحاء العالم، بسبب الاختلال الشديد في الأوضاع المالية الذي لحق بالكثير من الدول، وبعد الأزمة المالية والاقتصادية العالمية، وكذلك بسبب الارتفاع المضطرب في حجم التكاليف المالية اللازمة للإنتاج على المدى الطويل، نتيجة زيادة ندرة الموارد الاقتصادية، ولذلك زاد الاهتمام بتحليل نتائج السياسات المالية، وتقييم أثر هذه السياسات على الوضع المالي للحكومة (محمد وحسين، ٢٠١٦: ٣٥).

وتهدف الاستدامة المالية في المؤسسات الجامعية وفقاً لما ذكره (Bowman (2011 إلى توسيع نطاق الخدمات المقدمة، وتنويعها، مع القدرة على مواجهة الأزمات الاقتصادية على المدى القصير، ووضع خطة ذات مرونة مالية على المدى الطويل، مما يتطلب أن يكون لدى الجامعة القدرة على تحقيق إيرادات أعلى من الخدمات التعليمية التي تقدمها من خلال توليد مصادر دخل إضافية؛ لتكون

قادرة على مواجهة التحديات الجديدة. كما أشار العمري (٢٠١٩) إلى أن الاستدامة المالية تهدف إلى أن تكون الجامعة قادرة على تحمل التكاليف المختلفة خلال دورة حياتها، حيث إن تكاليف الطالب الواحد قد تضاعفت في السنوات الأخيرة، وحتى تكون الجامعة أكثر استدامة لا بد لها أن تكون أكثر قدرة على تحمل التكاليف في الحاضر والمستقبل.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأن تحقيق الاستدامة المالية على مستوى الجامعة يهدف إلى الحفاظ على الخدمات، وتوسيع نطاقها، ومواصلة النمو المالي المستدام، والقدرة على تحمل التكاليف، والحفاظ على الإمداد الداخلي، وإمكانية التسويق، وتطوير الخطط؛ لتحقيق التنافسية التي تساعد على إحداث تغييرات تسهم في تحقيق الاستدامة المالية.

#### • استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية:

وضع (Smith 2016) مجموعة من الأنماط المختلفة لإستراتيجيات الاستدامة المالية، والتي تمثل سلسلة متصلة فيما بينها تتمثل من خلال الإستراتيجيات التالية:

« الإستراتيجية الدفاعية: ويطلق عليها أيضاً إستراتيجية الامتثال؛ فهي لا تهدف إلى تحقيق الاستدامة بشكل عام، وإنما تهدف من خلال الأنشطة والعمليات الأساسية للمؤسسة إلى تنويع مصادر الدخل، وقياس درجة الكفاءة، والجوانب المتعلقة بالتكاليف للحد من المخاطر المتعلقة بسمعة المؤسسة، وغالباً ما تكون هذه الإستراتيجية ردة فعل من قبل المؤسسات؛ لأن الهدف من هذه الإستراتيجية ليس اكتساب الميزة التنافسية فحسب، وإنما الحاجة إلى الالتزام بالقوانين والتشريعات المتعلقة بالاستدامة المالية.

« الإستراتيجية الاستيعابية (التكيف مع الواقع): تهدف هذه الإستراتيجية من خلال الأنشطة والعمليات الأساسية للمؤسسة إلى تحقيق أبعاد الاستدامة المالية بشكل عام، وليس فقط تنويع الدخل. حيث تتطلب هذه الإستراتيجية إيماناً من قبل المديرين بأهمية التغيير التنظيمي من خلال تدريب العاملين على هذه الإستراتيجية، حيث تعمل هذه الإستراتيجية على القيام بتعديلات جوهرية للأنشطة، والعمليات الداخلية لتحقيق أهداف الاستدامة.

« الإستراتيجية الاستباقية: وهذه الإستراتيجية تأخذ في عين الاعتبار العوامل الخارجية المتعلقة بالمخاطر والتكاليف الموجهة نحو الأداء المميز للاستدامة.

#### • واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك:

أضحت عملية الاستثمار في التعليم الجامعي مدخلاً لتحقيق أهداف جامعة تبوك الإستراتيجية، والتطويرية، وتحقيق الريادة، والابتكار، وانطلاقاً من الواجب الوطني الذي تضطلع به جامعة تبوك في خدمة القضايا الوطنية، فقد حددت جامعة تبوك عدداً من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى على تحقيقها، ومن بينها الهدف الإستراتيجي السادس الذي ينص على " تنويع مصادر تمويل مبتكرة،

وتحقيق كفاءة الإنفاق" مما يدل على أن جامعة تبوك تولي اهتماماً بالغاً بالاستدامة المالية.

- وتأسست جامعة تبوك عام ١٤٢٧هـ، بأمر من الملك عبد الله بن عبد العزيز - رحمه الله -، حيث يمثل ذلك تعبيراً صريحاً للرؤية الثاقبة للملك عبد الله - رحمه الله - في نشر التعليم العالي في جميع أنحاء المملكة، وتضم الجامعة أكثر من ١٦٥٨ عضو هيئة تدريس، ٤٠٪ منهم نساء، وأكثر من ٣٧ ألف طالب وطالبة، وتمنح الجامعة درجات أكاديمية، وهي: الدبلوم العام، والدبلوم العالي، والبيكالوريوس، والماجستير، كما تشمل برامج الجامعة المقدمة للطلبة: برامج التعليم الموازي، وبرامج الانتساب.

#### • مصادر تمويل جامعة تبوك:

يتم تمويل التعليم بكافة مراحلها في المملكة العربية السعودية من قبل الدولة، وتعتبر الدولة ذلك من مسؤوليتها؛ انطلاقاً من فلسفتها تجاه العنصر البشري، وأهميته، حيث ترى أن العنصر البشري هو أساس التنمية العامة. وتقدم الدولة التعليم مجاناً، حيث تشير المادة (٢٣٣) من وثيقة سياسة التعليم في المملكة إلى أن التعليم مجاني في كافة أنواعه، ومراحلها، فلا تفرض الدولة رسوماً دراسية على الدارسين مقابل تعليمهم، علاوة على منح المكافآت الشهرية، والإعانات للطلبة، وتوفير وسائل النقل المجانية.

وتقوم الدولة بتحمل جميع التكاليف اللازمة لتغطية مصروفات التعليم للإنفاق على المصاريف الجارية، والرواتب، والأجور، ومصاريف التشغيل، والصيانة، والمشاريع الرأسمالية، وتخصص لذلك ميزانية سنوية، تحرص من خلالها على زيادة نسبة ميزانية التعليم؛ لمواجهة حاجة البلاد التعليمية المتزايدة، حيث تنمو هذه النسبة مع نمو الميزانية العامة.

وتعكس الزيادة المستمرة في مخصصات التعليم المكانة التي يحظى بها التعليم، وذلك؛ لأن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل العمود الفقري للنمو الاقتصادي، والرفاه الاجتماعي، وقد ظهر ذلك جلياً من خلال ما خصص للجامعات من اعتمادات في ميزانية الدولة، في الفترة من عام (٢٠٢٠) إلى عام (٢٠٢٣).

وهناك نوعين من المصادر لتمويل جامعة تبوك، وهي:

- ◀ مصادر خارجية: وتتمثل في التمويل الحكومي ممثلاً في ميزانية الدولة التي تعدها الحكومة مصدراً أساسياً لتمويل جامعة تبوك، وتُقدر نسبة التمويل الحكومي لجامعة تبوك (٩٥٪) من إجمالي التمويل.
- ◀ مصادر داخلية: وتتركز في الإيرادات الذاتية، من خارج الاعتمادات المخصصة للجامعة في الميزانية العامة للدولة، وتشكل ما نسبته (٥٪) من إجمالي التمويل، وتتمثل في:
  - ✓ معهد البحوث والاستشارات.

- ✓ الرسوم الدراسية
- ✓ الشراكات مع القطاع الخاص
- ✓ الوحدات التابعة لمركز الابتكار الصناعي، والروبوت بالشراكة مع نيوم:
- ✓ صندوق الطلبة

### • منهجية البحث وإجراءاته:

#### • منهج البحث:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، بوصفه المنهج المناسب لهذه الدراسة؛ حيث يُعرف هذا المنهج بأنه: " ذلك النوع من البحوث الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو تعبيراً كمياً يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة" (عبيدات وآخرون، ٢٠١٦: ١٨٠).

#### • مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للعام الجامعي (١٤٤٣هـ - ١٤٤٤هـ)، والبالغ عددهم (١٨٨) قائداً أكاديمياً وفق الإحصائيات الرسمية الصادرة من عمادة الموارد البشرية بجامعة تبوك. واختيرت عينة البحث بأسلوب المسح الشامل Comprehensive survey لكافة أفراد مجتمع الدراسة؛ حيث تم إرسال أدوات الدراسة الإلكترونية باستخدام نماذج Google إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد استجاب منهم (١٣٢) فرداً بنسبة (٧٠,٢١%) من مجتمع الدراسة، وقد توزعت عينة الدراسة وفقاً لنوع القيادات الأكاديمية؛ حيث كانت النسبة الأكبر للذكور (٥١,٥%) فيما كانت نسبة الإناث (٤٨,٤%)، أما بالنسبة لتخصص القيادات الأكاديمية فقد كانت النسبة الأكبر للمنتسبين للعلوم الإنسانية حيث بلغت (٥٤,٥%)، فيما كانت نسبة المنتسبين للعلوم الطبيعية (٤٥,٤%)، أما بالنسبة للرتبة العلمية فقد كانت النسبة الأكبر لرتبة أستاذ مشارك (٤٨,٤%)، يليهم رتبة أستاذ مساعد بنسبة (٤٠,٩%)، وأقلهم لرتبة أستاذ بنسبة (١٠,٦%)، وكذلك بالنسبة للعمل الحالي فقد كانت النسبة الأكبر لرؤساء الأقسام ومشرفات الأقسام حيث بلغت نسبتهم (٥٤,٥%)، يليهم المكلفون بأعمال إدارية عليا على مستوى الجامعة بنسبة (٣٧,٨%)، ثم وكلاء ووكيلات الكليات بنسبة (٤,٥%)، وأقلهم عمداء وعميدات الكليات حيث بلغت نسبتهم (٣%).

#### • أداة البحث:

#### • الأداة الأولى: الاستبانة:

وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على: الجزء الأول: ويشمل على البيانات الأولية للقيادات الأكاديمية من حيث: النوع، والتخصص، والرتبة العلمية، والعمل الحالي. الجزء الثاني: ويشتمل على محاور وعبارات أداة الدراسة التي تقيس واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وتضم ثلاثة محاور وعدد عباراتها (٨٢) عبارة موزعة

على المحاور على النحو الآتي: المحور الأول: ويكشف واقع ممارسة أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وعدد عباراته (٢٧) عبارة. المحور الثاني: ويكشف صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وعدد عباراته (٢٠) عبارة. المحور الثالث: ويكشف متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وعدد عباراته (٣٥) عبارة

• صدق الاستبانة:

• الصدق الظاهري:

وتم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من القيادات الأكاديمية في مجال الإدارة التربوية وقد بلغ عددهم (١٥)، وبعد إبداء المحكمين لأرائهم تم تعديل العبارات التي اتفق على تعديلها لتصل الاستبانة إلى صورتها النهائية.

• صدق الاتساق الداخلي:

طبقت أداة الدراسة بعد الانتهاء من التحكيم على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرد من أفراد الدراسة، وتم استخراج معاملات صدق البناء باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه، كما تم التأكد من صدق البناء لمحاور أداة الدراسة، ويبين الجدول (١) قيم معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة.

الجدول (١) قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة، مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه

أبعاد المحور الأول: واقم الاستدامة المالية بجامعة تبوك							
ابتكار روافد مالية جديدة		نوعية السياسات المالية والإدارية		تنوع المصادر		التخطيط المالي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠,٧٦٦	١	٠,٧١٠	١	٠,٨٥٥	١	٠,٩٨١	١
٠,٨٩٤	٢	٠,٨٢٣	٢	٠,٨٥٤	٢	٠,٩٥٤	٢
٠,٩٦٩	٣	٠,٩٥٠	٣	٠,٨٥٩	٣	٠,٨٠٨	٣
٠,٧٦٤	٤	٠,٧٢٦	٤	٠,٩٤٤	٤	٠,٩٣٦	٤
٠,٩٢٦	٥	٠,٨٧٤	٥	٠,٨٣٣	٥	٠,٩٤٥	٥
٠,٧٣٧	٦	٠,٨١٠	٦	٠,٨٧١	٦	٠,٩٠٢	٦
٠,٩٦٥	٧			٠,٨٧٨	٧	٠,٨٤٩	٧

♦♦ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١ ≤ a)

تشير النتائج في الجدول (٢) إلى أن جميع عبارات المحور الأول لأداة الدراسة حصلت على معاملات ارتباط عالية مع البعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات البعد الأول (التخطيط المالي) مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (٠,٨٠٨) و (٠,٩٨١) وبدلالة إحصائية (٠,٠١ ≤ a) وهذا يدل على مناسبة عبارات البعد الأول (التخطيط المالي) في المحور الأول للكشف عن واقع الاستدامة

المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. كما تراوحت قيم معاملات ارتباط عبارات البعد الثاني (تنوع المصادر) مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (٠,٨٣٣) و (٠,٩٤٤) وبدلالة إحصائية ( $a \leq 0,01$ ) وهذا يدل على مناسبة عبارات البعد الثاني (تنوع المصادر) في المحور الأول للكشف عن واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

وبالنسبة إلى قيم معاملات ارتباط البعد الثالث (نوعية السياسات المالية والإدارية) فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لهذه العبارات مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (٠,٧١٠) و (٠,٩٥) وبدلالة إحصائية ( $a \leq 0,01$ ) مما يدل على مناسبة عبارات البعد الثالث (نوعية السياسات المالية والإدارية) للكشف واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. أما البعد الرابع (ابتكار روافد مالية جديدة) فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات البعد الرابع مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (٠,٧٣٧) و (٠,٩٦٩) وبدلالة إحصائية ( $a \leq 0,01$ ) وهذا يدل على مناسبة عبارات البعد الرابع (ابتكار روافد مالية جديدة) للكشف عن واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

#### • الصدق البنائي لأبعاد المحور الأول لأداة الدراسة:

تم التحقق من صدق البناء لمحاوَر أداة الدراسة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين الأبعاد الأربعة في الأداة وكذلك بين كل بعد من الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط كما في الجدول التالي.

الجدول (٢) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول وبين كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور.

الدرجة الكلية للمحور	ابتكار روافد مالية جديدة	نوعية السياسات المالية والإدارية	تنوع المصادر	التخطيط المالي	أبعاد المحور الأول
♦♦٠,٨٥٢	♦٠,٧٦٢	♦♦٠,٨٦٣*	♦٠,٧٦٦		التخطيط المالي
♦♦٠,٩٧٣	♦♦٠,٩٥٢٥	♦♦٠,٨٩٣			تنوع المصادر
♦♦٠,٩٣٥	♦♦٠,٩٥٦				نوعية السياسات المالية والإدارية
♦♦٠,٩٨١					ابتكار روافد مالية جديدة

♦♦ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.01$ )

تشير المعطيات في الجدول (٢) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول قد تروحت ما بين (٠,٧٦٢) و (٠,٩٥٦)، وبدلالة إحصائية ( $a \leq 0,01$ )، مما يشير إلى وجود اتساق واتفاق بين أبعاد المحور الأول لأداة الدراسة في الكشف عن واقع ممارسة أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وفيما يتعلق بمعاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور فقد تراوحت هذه القيم ما بين (٠,٨٥٢) و (٠,٩٨١) وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى ( $a \leq 0,01$ )، مما يشير إلى أن

أبعاد المحور الأول لأداة الدراسة مناسبة للكشف عن واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

الجدول (٣) قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني لأداة الدراسة، مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه

المحور الثاني: صعوبات تحقيق الاستدامة المالية					
صعوبات مرتبطة بالجوانب المالية والمادية		صعوبات مرتبطة بالجوانب البشرية		صعوبات تنظيمية وإدارية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠,٩٠٠	١	٠,٨٣٨	١	٠,٨٧٤	١
٠,٩٨٠	٢	٠,٩٥١	٢	٠,٨٣٦	٢
٠,٨٨٧	٣	٠,٩٢٩	٣	٠,٧١٣	٣
٠,٩٧٤	٤	٠,٨٩٤	٤	٠,٩٣١	٤
٠,٩٦٥	٥	٠,٩٨٥	٥	٠,٩٣٢	٥
٠,٩٦٥	٦	٠,٩٧٠	٦	٠,٩٧٣	٦
		٠,٩٢٠	٧	٠,٩٥٢	٧

♦♦ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١ ≤ a)

تشير النتائج في الجدول (٣) إلى أن جميع عبارات المحور الثاني لأداة الدراسة حصلت على معاملات ارتباط عالية مع البعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات البعد الأول (صعوبات تنظيمية وإدارية) مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (٠,٧١٣) و (٠,٩٧٣) وبدلالة إحصائية (٠,٠١ ≤ a) وهذا يدل على مناسبة عبارات البعد الأول (صعوبات تنظيمية وإدارية) في المحور الثاني للكشف عن صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. كما تراوحت قيم معاملات ارتباط عبارات البعد الثاني (صعوبات مرتبطة بالجوانب البشرية) مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (٠,٨٣٨) و (٠,٩٨٥) وبدلالة إحصائية (٠,٠١ ≤ a) وهذا يدل على مناسبة عبارات البعد الثاني (صعوبات مرتبطة بالجوانب البشرية) في المحور الثاني للكشف عن صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وبالنسبة إلى قيم معاملات ارتباط البعد الثالث (صعوبات مرتبطة بالجوانب المادية والمالية) فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لهذه العبارات مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (٠,٨٨٧) و (٠,٩٨٠) وبدلالة إحصائية (٠,٠١ ≤ a) مما يدل على مناسبة عبارات البعد الثالث (صعوبات مرتبطة بالجوانب المادية والبشرية) في المحور الثاني للكشف عن صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

#### • الصدق البنائي لأبعاد المحور الثاني لأداة الدراسة:

تم التحقق من صدق البناء لمحاوَر أداة الدراسة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين الأبعاد الثلاثة في الأداة وكذلك بين كل بعد من الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط كما في الجدول التالي.

الجدول (٤) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني وبين كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور.

الدرجة الكلية للمحور	صعوبات مرتبطة بالجوانب المادية والمالية	صعوبات مرتبطة بالجوانب البشرية	صعوبات تنظيمية وإدارية	أبعاد المحور الثاني
♦♦٠,٩٨٨	♦♦٠,٩٧١	♦♦٠,٩٦٤		صعوبات تنظيمية وإدارية
♦♦٠,٩٩١	♦♦٠,٩٨٠			صعوبات مرتبطة بالجوانب البشرية
♦♦٠,٩٩٣				صعوبات مرتبطة بالجوانب المالية والمادية

♦♦ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.01$ )

تشير المعطيات في الجدول (٤) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني قد تراوحت ما بين (٠,٩٦٤) و(٠,٩٨٠)، وبدلالة إحصائية ( $a \leq 0.01$ )، مما يشير إلى وجود اتساق واتفاق بين أبعاد المحور الثاني لأداة الدراسة في الكشف عن صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وفيما يتعلق بمعاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور فقد تراوحت هذه القيم ما بين (٠,٩٨٨) و(٠,٩٩٣) وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى ( $a \leq 0.01$ )، مما يشير إلى أن أبعاد المحور الثاني لأداة الدراسة مناسبة للكشف عن صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

الجدول (٥) قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث لأداة الدراسة، مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه

الثقافة والتعليم		التخطيط والإبداع		بيئة الحرم الجامعي		الاستدامة التشغيلية		الهيكل المالي السليم	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
♦♦٠,٨٥٠	١	♦♦٠,٩٢٦	١	♦♦٠,٨٥٣	١	♦♦٠,٨٦٦	١	♦♦٠,٩٥٣	١
♦♦٠,٨٩٣	٢	♦♦٠,٩٥٥	٢	♦♦٠,٨١٢	٢	♦♦٠,٨٨٨	٢	♦♦٠,٩٥٣	٢
♦♦٠,٩٥٠	٣	♦♦٠,٨٦٧	٣	♦♦٠,٩٤٤	٣	♦♦٠,٩٢٢	٣	♦♦٠,٩٤٦	٣
♦♦٠,٩٢٦	٤	♦♦٠,٩٥٣	٤	♦♦٠,٩١٢	٤	♦♦٠,٩٤٦	٤	♦♦٠,٩٨٣	٤
♦♦٠,٩٦٥	٥	♦♦٠,٩٠٦	٥	♦♦٠,٨٥٤	٥	♦♦٠,٩٥٣	٥	♦♦٠,٩٢٢	٥
♦♦٠,٨٨٨	٦	♦♦٠,٩٢٠	٦	♦♦٠,٨٥٠	٦	♦♦٠,٨١٧	٦	♦♦٠,٩٦١	٦
♦♦٠,٩١٩	٧	♦♦٠,٨٢٧	٧	♦♦٠,٨٨٨	٧	♦♦٠,٩٣٧	٧	♦♦٠,٩٣٣	٧

♦♦ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.01$ )

تشير النتائج في الجدول (٥) إلى أن جميع عبارات المحور الثالث لأداة الدراسة حصلت على معاملات ارتباط عالية مع البعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات البعد الأول (الهيكل المالي السليم) مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (٠,٩٢٢) و(٠,٩٨٣) وبدلالة إحصائية ( $a \leq 0.01$ ) وهذا يدل على مناسبة عبارات البعد الأول (الهيكل المالي السليم) في المحور الثالث للكشف عن متطلبات الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. كما تراوحت قيم معاملات ارتباط عبارات البعد الثاني (الاستدامة التشغيلية)



مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (٠.٨١٧) و (٠.٩٥٣) وبدلالة إحصائية ( $a \leq ٠,٠١$ ) وهذا يدل على مناسبة عبارات البعد الثاني (الاستدامة التشغيلية) في المحور الثالث للكشف عن متطلبات الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

وبالنسبة إلى قيم معاملات ارتباط البعد الثالث (بيئة الحرم الجامعي) فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لهذه العبارات مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (٠.٨١٢) و (٠.٩٤٤) وبدلالة إحصائية ( $a \leq ٠,٠١$ ) مما يدل على مناسبة عبارات البعد الثالث (بيئة الحرم الجامعي) للكشف عن متطلبات الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. أما البعد الرابع (التخطيط والإبداع) فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات البعد الرابع مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (٠.٨٢٧) و (٠.٩٥٣) وبدلالة إحصائية ( $a \leq ٠,٠١$ ) وهذا يدل على مناسبة عبارات البعد الرابع (التخطيط والإبداع) للكشف عن متطلبات الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وفي البعد الخامس (الثقافة والتعليم) فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات البعد الخامس مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (٠.٨٥٠) و (٠.٩٦٥) وبدلالة إحصائية ( $a \leq ٠,٠١$ ) وهذا يدل على مناسبة عبارات البعد الخامس (الثقافة والتعليم) للكشف عن متطلبات الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

• الصدق البنائي لأبعاد المحور الثالث لأداة الدراسة:

تم التحقق من صدق البناء لمحاوَر أداة الدراسة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين الأبعاد الخمسة في الأداة وكذلك بين كل بعد من الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط كما في الجدول التالي.

الجدول (٦) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثالث وبين كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور

أبعاد المحور الثالث	الهيكل المالي السليم	الاستدامة التشغيلية	بيئة الحرم الجامعي	التخطيط والإبداع	الثقافة والتعليم	الدرجة الكلية للمحور
الهيكل المالي السليم	♦♦٠,٧٦١	♦♦٠,٧٥٠	♦♦٠,٨١٣	♦♦٠,٨٩٣	♦♦٠,٧٥٧	
الاستدامة التشغيلية		♦♦٠,٨٢١	♦♦٠,٨٥٤	♦♦٠,٨٦٥	♦♦٠,٨١٩	
بيئة الحرم الجامعي			♦♦٠,٨٧٤	♦♦٠,٨١٤	♦♦٠,٨١٢	
التخطيط والإبداع				♦♦٠,٩٢٢	♦♦٠,٨٧٩	
الثقافة والتعليم					♦♦٠,٩٣٢	

♦♦ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a \leq ٠,٠١$ )

تشير المعطيات في الجدول (٦) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثالث قد تراوحت ما بين (٠,٧٥٠) و (٠,٩٢٢)، وبدلالة إحصائية ( $a \leq ٠,٠١$ )، مما

يشير إلى وجود اتساق واتفاق بين أبعاد المحور الثالث لأداة الدراسة في الكشف عن متطلبات الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وفيما يتعلق بمعاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور فقد تراوحت هذه القيم ما بين (٠,٧٥٧) و (٠,٩٣٢) وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١  $\leq a$ )، مما يشير إلى أن أبعاد المحور الثالث لأداة الدراسة مناسبة للكشف عن متطلبات الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

• ثبات الأداة:

١- معامل ألفا كرونباخ "Cronbach s alpha Coefficient"

تم استخراج معاملات ثبات الأداة ومحاورها الثلاثة، وفق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach s alpha) كما في الجدول (٧).

الجدول (٧) معاملات الثبات للمحور الأول وأبعاده الأربعة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

أبعاد المحور الأول	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط المالي	٧	٠,٩٧٠
تنوع المصادر	٧	٠,٩٦٠
نوعية السياسات المالية والإدارية	٦	٠,٩٦٠
ابتكار روافد جديدة	٧	٠,٩٤٨
واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك	٢٧	٠,٩٤٠

تشير النتائج في الجدول (٧) إلى أن معاملات الثبات للمحور الأول لأداة الدراسة وأبعاده الأربعة كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ثبات المحور ككل (٠,٩٤٠). وتعد هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة؛ لأنها تزيد على (٦٠٪).

الجدول (٨) معاملات الثبات للمحور الثاني وأبعاده الثلاثة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

أبعاد المحور الثاني	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
صعوبات تنظيمية وإدارية	٧	٠,٩٨٦
صعوبات مرتبطة بالجوانب البشرية	٧	٠,٩٩٣
صعوبات مرتبطة بالجوانب المالية والمادية	٦	٠,٩٨٦
صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك	٢٠	٠,٩٨٣

تشير النتائج في الجدول (٨) إلى أن معاملات الثبات للمحور الثاني لأداة الدراسة وأبعاده الثلاثة كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ثبات المحور ككل (٠,٩٨٣). وتعد هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة؛ لأنها تزيد على (٦٠٪).

الجدول (٩) معاملات الثبات للمحور الثالث وأبعاده الخمسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

تشير النتائج في الجدول (٩) إلى أن معاملات الثبات للمحور الثالث لأداة

أبعاد المحور الثالث	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الهيكل المالي السليم	٧	٠,٩٣٩
الاستدامة التشغيلية	٧	٠,٩٢٥
بيئة الحرم الجامعي	٧	٠,٩٢٨
التخطيط والإبداع	٧	٠,٩١٦
الثقافة والتعليم	٧	٠,٩٠٦
متطلبات الاستدامة المالية بجامعة تبوك	٣٥	٠,٨٩٧

الدراسة وأبعادها الخمسة كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ثبات المحور ككل (٠.٨٩٧). وتعد هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة؛ لأنها تزيد على (٦٠٪).

## ٢- مؤشر الصدق الذاتي "Index Validating":

تم حساب مؤشر الصدق الذاتي لأداة الدراسة من خلال احتساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات في النقطة (١) السابقة، حيث بلغت قيم مؤشر الصدق الذاتي لأداة الدراسة ومحاورها الثلاثة، كما يظهر في الجدول (١٠).

الجدول (١٠) مؤشر الصدق الذاتي لأداة الدراسة ومحاورها الثلاثة

مؤشر الصدق الذاتي	المحاور
٠.٩٦٩	واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك
٠.٩٩١	صعوبات الاستدامة المالية بجامعة تبوك
٠.٩٤٧	متطلبات الاستدامة المالية بجامعة تبوك

الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب للثبات

تشير المعطيات في الجدول (١٠) إلى أن مؤشر الصدق الذاتي لأداة الدراسة ومحاورها الثلاثة يدل على معدل ثبات عالٍ، حيث، وتراوحت قيم معاملات الجذر التربيعي الموجب لثبات المحاور الثلاثة ما بين (٠.٩٤٧) و (٠.٩٩١)؛ وهذه النتائج تُعدّ مقبولة لاعتبار أداة الدراسة ثابتة.

الجدول (١١) معيار الحكم للكشف عن واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها

مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	مستوى الممارسة
منخفضة جداً	١ - أقل من ١.٨٠	ضعيفة جداً
منخفضة	١.٨٠ - أقل من ٢.٦٠	ضعيفة
متوسطة	٢.٦٠ - أقل من ٣.٤٠	متوسطة
كبيرة	٣.٤٠ - أقل من ٤.٢٠	عالية
كبيرة جداً	٤.٢٠ - ٥.٠٠	عالية جداً

## • الأداة الثانية: المقابلة

تم استخدام المقابلة كأداة للدراسة، حيث تعد المقابلة أداة لجمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث العلمي وتعتمد على مقابلة الباحث للمستجيب بغرض طرح عدد من الأسئلة للإجابة عنها (عباس وآخرون، ٢٠١٤). وبناء على ذلك تم بناء استمارة المقابلات للتعرف على آراء عدد من الخبراء التربويين في القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، والوصول إلى الكشف عن واقع ممارسة أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

## • صدق المقابلة وثباتها:

تم بناء المقابلة بعد الإفادة من أدبيات الدراسة، والاطلاع على قواعد ومنهجية البناء لتحقيق صدق المحتوى، ثم عرضها في صورتها الأولية على محكمين من خبراء القيادة التربوية بجامعة الملكة العربية السعودية، وبلغ عددهم (٦) محكمين، وذلك بهدف الاستفادة من آرائهم والأخذ بها حول طبيعة الأسئلة ومناسبتها ومدى إحاطتها بعناصر الموضوع، وكذلك مدى وضوح وسلامة صياغة الأسئلة من الناحية اللغوية. وتم التحقق من ثبات المقابلة من خلال تطابق حكم اختصاصيين في تقدير المعلومات المستقاة من المقابلة وتفسيرها، وفي

ضوء الاقتراحات التي أبدها المحكمون، تم عرضها على المشرف لأخذ موافقته على إجراء التعديلات اللازمة حتى أصبحت المقابلة في صورتها النهائية.

• عرض ومناقشة نتائج البحث:

• النتائج الإجمالية لواقع ممارسة أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام:

يوضح الجدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الممارسة لاستجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك بأبعادها الأربعة (التخطيط المالي - تنوع المصادر - نوعية السياسات المالية والإدارية - ابتكار روافد مالية جديدة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية:

الجدول (١٢) النتائج الإجمالية لمستوى ممارسة أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك

م	أبعاد الاستدامة المالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
١	البعد الأول: التخطيط المالي	٣.٤٧	٠.٦٦	١	عالية
٢	البعد الثاني: تنوع المصادر	٣.٢٨	٠.٨٩	٤	متوسطة
٣	البعد الثالث: نوعية السياسات المالية والإدارية	٣.٤٤	٠.٧٠	٢	عالية
٤	البعد الرابع: ابتكار روافد مالية جديدة	٣.٢٩	٠.٨٥	٣	متوسطة
	المتوسط العام لدرجة ممارسة أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك	٣.٣٧	٠.٧٢		متوسطة

تظهر النتائج الواردة في الجدول (١٢) والمتعلقة بواقع ممارسة أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك بأبعادها الأربعة (التخطيط المالي - تنوع المصادر - نوعية السياسات المالية والإدارية - ابتكار روافد مالية جديدة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام، أن واقع ممارسة أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام (الكلية)، جاء متوسطاً، حيث جاء المتوسط الإجمالي للمحور (٣.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٧٢). وربما تعود هذه النتيجة المتوسطة إلى أن جامعة تبوك في حاجة إلى وضع استراتيجيات لضمان الاستدامة المالية يتمثل في قدرة الجامعة على الاستمرار في تنظيم السياسات التي حددتها مآلتها العامة. ووضع خطة طويلة المدى تكون إطاراً للاستدامة المالية، وتوليد الموارد، واتخاذ إجراءات متنوعة لزيادة تمويلها الذاتي كبديل عن الحكومي مثل: الرسوم الدراسية، الدخل من استئجار المباني أو الأراضي، الدخل من الدورات التدريبية التي تنظم لموظفي الجامعة، ونظام قروض الطلبة وغيرها.

• النتائج التفصيلية لواقع ممارسة أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية:

• نتائج البعد الأول: التخطيط المالي

يوضح الجدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الممارسة لاستجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على عبارات البعد الأول من أداة الدراسة، الذي يقيس واقع ممارسة الاستدامة المالية في بعد التخطيط المالي؛ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (١٣): نتائج استجابات عينة الدراسة في بعد التخطيط المالي مرتبة تنازلياً

ت	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
١	٢	تعد الجامعة الميزانية العامة بدقة.	٣.٦٠	٠.٧٨	عالية
٢	٤	تحرص الجامعة على اختيار الهيكل المالي المرن الأكثر مناسبة لها.	٣.٥٢	٠.٩٠	عالية
٣	٣	تخطط الجامعة للتخلص من عجز الميزانية أول بأول.	٣.٤٧	٠.٨٢	عالية
٤	٧	تعمل الجامعة على تقييم مؤشرات الأداء المالي على مستوى وحداتها وكلياتها.	٣.٤٥	٠.٨٤	عالية
٥	٦	تحدد الجامعة الاحتياجات المالية وتقتصر البدائل لتوفيرها.	٣.٤٤	٠.٧٦	عالية
٦	١	تنفذ الجامعة استراتيجية لتحقيق الاستدامة المالية طويلة المدى.	٣.٤٤	٠.٩٢	عالية
٧	٥	تلتزم الجامعة بمبدأ الشفافية في سياساتها المالية.	٣.٤٢	٠.٩١	عالية
		المتوسط الحسابي للبعد الأول: التخطيط المالي	٣.٤٧	٠.٦٦	عالية

يشير الجدول (١٣) إلى أن مستوى ممارسة الاستدامة المالية في بعد التخطيط المالي بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (الكلية)، جاء عالياً بمتوسط حسابي (٣.٤٧)، وانحراف معياري (٠.٦٦). وتعد هذه النتيجة منطقية باعتبار أن التخطيط المالي أحد الأبعاد ذات الأهمية البالغة حيث يلعب دور مهماً في التنبؤ بالمعلومات اللازمة التي كثيراً ما تمثل أساس القرار الإداري في المؤسسات وأساس قرارات الاستثمار لدى أصحاب المصلحة الخارجيين بشأن مدى توظيفهم للموارد المالية في المؤسسة. كما تؤكد النتيجة وعي جامعة تبوك بأهمية التخطيط المالي والحاجة إلى توليد المزيد من الأموال، وضرورة تقييم الوضع المالي للجامعة، ومعرفة الحد الأدنى للمبلغ الذي يتطلبه أداء مهمة معينة.

#### • نتائج البعد الثاني: تنوع المصادر

يوضح الجدول (١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الممارسة لاستجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على عبارات البعد الثاني من أداة الدراسة، الذي يقيس واقع ممارسة الاستدامة المالية في بعد تنوع المصادر؛ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (١٤): نتائج استجابات عينة الدراسة في بعد تنوع المصادر مرتبة تنازلياً

ت	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
١	٥	تسعى الجامعة للاستثمار في الأنشطة التجارية للموارد الذاتية (رسوم دراسية، رسوم الاستشارات) لتوفير مصدر دخل اضلي.	٣.٥٣	٠.٨٤	عالية
٢	١	تسعى الجامعة على تنوع مصادر تمويلها بشكل مستمر.	٣.٤٥	١.٠١	عالية
٣	٢	تعزز الجامعة عمليات استقطاب المانحين والداعمين كمصدر دخل اضلي لها.	٣.٣١	٠.٩٩	متوسطة
٤	٤	تهتم الجامعة بجذب الاستثمارات الأجنبية عن طريق عقد الشراكات مع جامعات دولية.	٣.٣٠	٠.٩٩	متوسطة
٥	٣	تضم الجامعة مراكز للأبحاث العلمية لتنوع مصادر تمويلها.	٣.٢١	١.١١	متوسطة
٦	٧	تستقطب الجامعة الممولين لتبني الكراسي البحثية.	٣.١٢	١.٢٦	متوسطة
٧	٦	تستثمر الجامعة الأوقاف المالية التي تحصل عليها لتوفير مصادر دخل.	٣.١٠	١.١٨	متوسطة
		المتوسط الحسابي للبعد الثاني: تنوع المصادر	٣.٢٨	٠.٨٩	متوسطة

يشير الجدول (١٤) إلى أن مستوى ممارسة الاستدامة المالية في بعد تنوع المصادر بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (الكلية)، جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٣,٢٨)، وانحراف معياري (٠,٨٩). ويمكن أن ترجع هذه النتيجة إلى قلة وجود مصادر تمويلية بديلة ومتنوعة لتحقيق الاستدامة المالية؛ حيث تعد من أهم التحديات التي تواجه الجامعات وهو توفير مصادر تمويلية كافية ومتنوعة ومستمرة. وضرورة البحث عن بدائل وتنوع مصادر التمويل سواء مصادر أساسية ورئيسة كالتمويل الحكومي للمؤسسات، ومصادر ثانوية متنوعة تتسم أيضاً بالاستمرارية كال تبرعات والمنح والهبات.

• نتائج البعد الثالث: نوعية السياسات المالية والإدارية

يوضح الجدول (١٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الممارسة لاستجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على عبارات البعد الثالث من أداة الدراسة، الذي يقىس واقع ممارسة الاستدامة المالية في بعد نوعية السياسات المالية والإدارية؛ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (١٥): نتائج استجابات عينة الدراسة في بعد نوعية السياسات المالية والإدارية مرتبة تنازلياً

ت	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
١	٥	تمتلك الجامعة خطط إدارية قصيرة المدى تهدف إلى الاستثمار في مواردها الذاتية.	٣,٥١	٠,٨٥	عالية
٢	٦	تجرى الجامعة تحليل للاحتياجات المالية بشكل مستمر من أجل اتخاذ قرارات مالية سليمة.	٣,٥٠	٠,٨٥	عالية
٣	٣	تمتلك الجامعة خطة استراتيجية لمواجهة الأزمات مثل (التتبع الوقائي).	٣,٤٥	٠,٩٠	عالية
٤	١	تستفيد الجامعة من فائض الميزانية في دعم الاستثمارات ذات العائد المستدام.	٣,٤٢	٠,٩٤	عالية
٥	٤	تتبنى الجامعة معايير ومؤشرات لقياس الأداء في الاستثمار المالي.	٣,٤١	٠,٨١	عالية
٦	٢	تنتهج الجامعة سياسات إنفاق واضحة تتسم بالشفافية.	٣,٣٥	٠,٧٨	متوسطة
		المتوسط الحسابي للبعد الثالث: نوعية السياسات المالية والإدارية	٣,٤٤	٠,٧٠	عالية

يشير الجدول (١٦) إلى أن مستوى ممارسة الاستدامة المالية في بعد نوعية السياسات المالية والإدارية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (الكلية)، جاء عالياً بمتوسط حسابي (٣,٤٤)، وانحراف معياري (٠,٧٠). وتُعزى هذه النتيجة إلى أن جامعة تبوك في حاجة إلى بذل جهد أكبر لمواجهة التحديات الاقتصادية، من خلال اعتماد سياسة تمويل تهدف إلى تخفيف العبء الحكومي في تمويل التعليم العالي، من خلال تطوير أساليب التمويل الذاتي خارج الميزانيات الحكومية. وحيث أن التمويل الجيد يعكس جودة التعليم فيجب أن تتبنى الجامعات آليات التمويل الذاتي من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية والمرافق والمعدات للمؤسسات التعليمية، مع لعب دورها الأساسي لتحقيق موارد مالية إضافية مستدامة لتمويل أنشطتها التعليمية وتحسين كفاءتها التعليمية.

• نتائج البعد الرابع: ابتكار روافد مالية جديدة

يوضح الجدول (١٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الممارسة لاستجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على عبارات

البعد الرابع من أداة الدراسة، الذي يقيس واقع ممارسة الاستدامة المالية في بُعد ابتكار روافد مالية جديدة؛ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (١٧): نتائج استجابات عينة الدراسة في بعد ابتكار روافد مالية جديدة مرتبة تنازلياً

ت	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
١	٤	تركز الجامعة على التخصصات المستهدفة بهدف استقطاب الطلبة الدوليين.	٣.٤٠	٠.٨٩	متوسطة
٢	٧	تقدم الجامعة بعض خدماتها التعليمية والأكاديمية والتطويرية (دورات - برامج تعليمية - برامج تأهيلية) بمقابل مادي.	٣.٣٨	٠.٩٧	متوسطة
٣	٢	تستفيد الجامعة من كافة مواردها المتاحة لتوفير مصدر دخل إضافي.	٣.٣٦	٠.٩٤	متوسطة
٤	١	تقدم الجامعة خدمات استشارية مع مؤسسات المجتمع الخارجي بمقابل مادي.	٣.٣٦	١.١٠	متوسطة
٥	٦	تمتلك الجامعة المعرفة والقدرة التسويقية لخدماتها الاستثمارية بما يضمن استقطاب المتبرعين والمانحين.	٣.٣٣	٠.٩٤	متوسطة
٦	٣	يوجد لدى الجامعة حاضنات أعمال في مجالاتها التخصصية.	٣.١٤	١.١٨	متوسطة
٧	٥	تعمل الجامعة على استثمار أبحاثها العلمية وإنتاجها المعرفي لمؤسسات المجتمع الخارجي بمقابل مادي.	٣.١٢	١.١٢	متوسطة
		المتوسط الحسابي للبعد الرابع: ابتكار روافد مالية جديدة	٣.٢٩	٠.٥٦	متوسطة

يشير الجدول (١٧) إلى أن مستوى ممارسة الاستدامة المالية في بعد ابتكار روافد مالية جديدة بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (الكلية)، جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٣.٢٩)، وانحراف معياري (٠.٥٦). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اتفاق القيادات الأكاديمية على قلة ابتكار بدائل ومصادر تمويلية في جامعة تبوك وقلة استحداث بدائل تمويلية مختلفة لدعم التعليم الجامعي، وأن الجامعة تفتقد إلى بدائل مختلفة لابتكار روافد مالية جديدة والذي يعد اتجاه من الاتجاهات العالمية المتبعة في معظم دول العالم؛ وذلك من خلال ابتكار روافد مالية جديدة مثل تسويق الأبحاث، والأوقاف، وصندوق الطلبة، والبرامج المدفوعة، والخدمات الاستشارية. حيث أصبحت الجامعات تبحث عن شركاء تتكامل معها لتسويق إنتاجها المعرفي وبراءات اختراعاتها وبيع التراخيص لتوفير المال عبر مصادر مالية متعددة، حيث أصبح الاستثمار بالمعرفة من أهم الموارد الاقتصادية الاستراتيجية غير ملموسة التي تشكل نوع جديد من الاقتصاد، وبالتالي لا بد من الاستثمار لتحقيق الاستدامة المالية في التعليم الجامعي (الخدمات التعليمية والبحثية والخدمات للمجتمع ومؤسساته) حيث إن الجامعة هي المسئول الرئيسي عن إنتاج المعرفة وتُسهم بالتنمية الاقتصادية.

• نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وتتضمن (صعوبات تنظيمية وإدارية - صعوبات مرتبطة بالجوانب البشرية - صعوبات مالية ومادية)؟

• النتائج الإجمالية لصعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام:

يوضح الجدول (١٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الصعوبة لاستجابات عينة الدراسة حول صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك وتتضمن (صعوبات تنظيمية وإدارية - صعوبات مرتبطة بالجوانب البشرية - صعوبات مالية ومادية) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية:

الجدول (١٨) النتائج الإجمالية لدرجة تقدير صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

٤	صعوبات الاستدامة المالية بجامعة تبوك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
١	صعوبات تنظيمية وإدارية	٣.١٩	٠.٧٨	٣	متوسطة
٢	صعوبات مرتبطة بالجوانب البشرية	٣.٢٩	٠.٨١	١	متوسطة
٣	صعوبات مرتبطة بالجوانب المالية والمادية	٣.٢٠	٠.٧٩	٢	متوسطة
	المتوسط العام لصعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك	٣.٢٣	٠.٧٥		متوسطة

تظهر النتائج الواردة في الجدول (١٨) والمتعلقة بدرجة تقدير صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وتتضمن (صعوبات تنظيمية وإدارية - صعوبات مرتبطة بالجوانب البشرية - صعوبات مالية ومادية) بشكل عام أن صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام (الكلية)، جاءت متوسطة، حيث جاء المتوسط الإجمالي للمحور (٣.٢٣)، وانحراف معياري (٠.٧٥). وربما تعود هذه النتيجة المتوسطة إلى وجود صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ولكن ليس بالدرجة العالية وربما يعود ذلك إلى نقص الوعي والاهتمام والمشاركة من قبل الجامعة، ومقاومة التغيير من قبل موظفي ومنسوبي الجامعة، ونقص التمويل اللازم لدعم أنشطة الاستدامة المالية، وربما وجود الأنظمة الإدارية البيروقراطية، والذي يعوق عملية التحول للاستدامة المالية، والنظرة الجزئية القاصرة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وذلك من خلال تركيزهم على المكافآت والترقيات في أبحاثهم بغض النظر عن القيمة المضافة التي يمكن أن تقدمها هذه الأبحاث، وضعف الفهم والإدراك لدى بعض أعضاء هيئة التدريس لما تعنيه الممارسات والأبحاث المستدامة.

• النتائج التفصيلية لصعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية:

• نتائج المحور الأول: صعوبات تنظيمية وإدارية

يوضح الجدول (١٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الممارسة لاستجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على عبارات المحور الأول من أداة الدراسة، الذي يقيس درجة الصعوبات التنظيمية والإدارية



لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (١٩): نتائج استجابات عينة الدراسة على الصعوبات التنظيمية والإدارية مرتبة تنازلياً

ت	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	١	جمود الهيكل التنظيمي للجامعة.	٣.٤٢	١.١١	عالية
٢	٢	بيروقراطية اللوائح والأنظمة داخل الجامعة.	٣.٣٧	٠.٩٣	متوسطة
٣	٣	غياب نظام الحوكمة (شفافية - مساءلة - محاسبية) في تقييم مشاريع الاستدامة المالية.	٣.١٧	٠.٩٤	متوسطة
٤	٧	ضعف قنوات الاتصال والتكامل بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الخارجي لتنفيذ المشاريع الاستثمارية.	٣.١٧	٠.٩٦	متوسطة
٥	٤	قلة توفر البيانات (النوعية - الكمية) عن الفرص المعززة للاستدامة المالية بالجامعة.	٣.١٣	٠.٩٢	متوسطة
٦	٥	ضعف جهود التسويق لبرامج الجامعة وخدماتها.	٣.٠٨	٠.٨٧	متوسطة
٧	٦	ضعف المناخ التنظيمي السائد في الجامعة.	٣.٠٠	٠.٨٢	متوسطة
		المتوسط الحسابي للصعوبات التنظيمية والإدارية	٣.١٩	٠.٧٨	متوسطة

يشير الجدول (١٩) إلى أن درجة الصعوبات التنظيمية والإدارية لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (الكلية)، جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (٣.١٩)، وانحراف معياري (٠.٧٨). ويمكن أن ترجع هذه النتيجة إلى وجود بعض الصعوبات التنظيمية والإدارية ومنها عدم وجود تشريعات وقوانين ملزمة للجامعة في تحقيق الاستدامة المالية، جمود الهيكل التنظيمي للجامعة، وقلة البيانات والمعلومات المتاحة عن مقياس الاستدامة؛ مما يصعب مهمة إدارات الجامعات في تحديد الأهداف وقياس التقدم الذي تم تحقيقه؛ مما يتطلب تطوير النظم الإدارية والمالية ولا تعنى به مجرد استخدام للطرق والأساليب الجديدة في إعداد الميزانية، وتجديد مصادر التمويل، ورصد الأموال وتوزيعها ومراقبتها، وإنما تعنى أن تخضع هذه النظم الإدارية لعملية التطوير بحيث تكون على مستوى عالٍ من الكفاءة في الخدمة.

#### • نتائج المحور الثاني: صعوبات مرتبطة بالجوانب البشرية

يوضح الجدول (٢٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة تقدير الصعوبات لاستجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية المرتبطة بالجوانب البشرية لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك على عبارات المحور الثاني من أداة الدراسة، الذي يقيس درجة الصعوبات المرتبطة بالجوانب البشرية لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ وكانت النتائج كما بالجدول (٢٠) ويشير الجدول (٢٠) إلى أن درجة الصعوبات المرتبطة بالجوانب البشرية لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (الكلية)، جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٢٩)، وانحراف معياري (٠.٨١). وتعد هذه النتيجة منطقية باعتبار أن العائد من الاستثمار البشري من خلال نظام التعليم الجامعي، هو عائد مرتفع ومضمون النتائج إذا تم التخطيط الجيد للموارد المالية والبشرية اللازمة لتشكيل نظام تعليمي متطور يحقق التنمية المستدامة بجميع جوانبها؛ من خلال الاستفادة من مواردها

الجدول (٢٠): نتائج استجابات عينة الدراسة على الصعوبات المرتبطة بالجوانب البشرية مرتبة تنازلياً

ت	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	١	ندرة الكفاءات البشرية الخبيرة بالاستثمار التعليمي في الجامعة.	٣.٤٣	١.١٢	عالية
٢	٧	قلة استقطاب المتخصصين في الاستدامة المالية من الجامعات الدولية.	٣.٣٧	٠.٩٣	متوسطة
٣	٢	غياب الدراسات الاستشرافية في تحديد الاحتياجات المستقبلية في الموارد البشرية.	٣.٣٦	٠.٩٩	متوسطة
٤	٥	ندرة التدريب المتخصص على السياسات المالية.	٣.٣١	٠.٩٤	متوسطة
٥	٦	مقاومة التغيير من قبل الموظفين في التحول نحو الاستدامة المالية.	٣.٢٥	٠.٨٨	متوسطة
٦	٣	محدودية دعم الباحثين والخبراء المتخصصين بالاستدامة المالية.	٣.١٦	٠.٨٥	متوسطة
٧	٤	قلة المعرفة التخصصية لقواعد وأساليب تحقيق الاستدامة المالية والاستثمار لدى القيادات الأكاديمية.	٣.١٦	٠.٨٦	متوسطة
المتوسط الحسابي للصعوبات المرتبطة بالجوانب البشرية					
			٣.٢٩	٠.٨١	متوسطة

البشرية ورفع كفاءة أداءهم في مستويات الكفاية والمهارات اللازمة للموارد البشرية فيما يخص مسؤوليتهم تجاه أعمالهم، وبخاصة فيما يتعلق بالاستدامة المالية، ولذلك فإن التركيز مستقبلياً سيزداد بشكل رئيس على التعليم الجامعي باعتباره عملية إنتاجية يتمثل إنتاجها في العنصر البشري الذي يعتبر استثماراً في رأس المال البشري.

#### • نتائج المحور الثالث: صعوبات مرتبطة بالجوانب المالية والمادية

يوضح الجدول (٢١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة تقدير الصعوبات لاستجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية المرتبطة بالجوانب المالية والمادية لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك على عبارات المحور الثالث من أداة الدراسة، الذي يقيس درجة الصعوبات المرتبطة بالجوانب المالية والمادية لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٢١): نتائج استجابات عينة الدراسة على الصعوبات المرتبطة بالجوانب المالية والمادية مرتبة تنازلياً

ت	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	١	تضخم التكاليف التشغيلية لأي عملية استثمار في الأصول والبرامج.	٣.٣٢	٠.٩٨	متوسطة
٢	٢	ندرة تخصيص جزء من ميزانية الجامعة واستعمالها في أغراض الاستثمار.	٣.٢٧	٠.٩١	متوسطة
٣	٦	ندرة استثمار الأبنية والمختبرات والامكانات المتوفرة.	٣.١٩	٠.٩٥	متوسطة
٤	٤	ضعف تسويق البرامج الجامعية.	٣.١٦	٠.٩٦	متوسطة
٥	٣	ضعف الامكانات المتاحة والمتعلقة بالبنى التحتية والامكانات المادية.	٣.١٥	٠.٩٠	متوسطة
٦	٥	ضعف الشراكات المالية بين الجامعة والمجتمع الخارجي.	٣.١٢	٠.٩١	متوسطة
المتوسط الحسابي للصعوبات المرتبطة بالمالية والمادية					
			٣.٢٠	٠.٧٩	متوسطة

يشير الجدول (٢١) إلى أن درجة الصعوبات المرتبطة بالجوانب المالية والمادية لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

(الكلية)، جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٢٠)، وانحراف معياري (٠.٧٩). ويمكن أن تعزو هذه النتيجة إلى وجود بعض الصعوبات المالية والإدارية ولكنها ليست بالدرجة الكبيرة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، حيث تعمل جامعة تبوك على تبني سياسات تمويلية تهدف إلى الحد من العبء الملقى على الحكومات في تمويل التعليم الجامعي، وتم تشريع اعتماد الجامعات على مصادر تمويلية ذاتية ومنها مشاركة الطلبة وبعض الهيئات ومؤسسات الإنتاج في تمويل الجامعات، وهذا يؤكد على ضرورة تحول الجامعة نحو الاستدامة، لاستيعاب آثار وانعكاسات هذه التحديات الاقتصادية والمستجدات والتغلب عليها، لضمان استمرارية الجامعات في أداء مهامها وأدوارها المنشودة في المستقبل.

• نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: ما متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

• النتائج الإجمالية لمتطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام:

يوضح الجدول (٢٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة أهمية متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك لاستجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية وتتضمن (متطلبات الهيكل المالي السليم - متطلبات الاستدامة التشغيلية - متطلبات بيئة الحرم الجامعي - متطلبات التخطيط والإبداع - متطلبات الثقافة والتعليم):

الجدول (٢٢) النتائج الإجمالية لدرجة أهمية متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

م	متطلبات الاستدامة المالية بجامعة تبوك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	متطلبات الهيكل المالي السليم	٣.٤٤	٠.٨٠	٣	عالية
٢	متطلبات الاستدامة التشغيلية	٣.٤٨	٠.٦٤	١	عالية
٣	متطلبات بيئة الحرم الجامعي	٣.٣٨	٠.٨٤	٤	متوسطة
٤	متطلبات التخطيط والإبداع	٣.٤٦	٠.٧٧	٢	عالية
٥	متطلبات الثقافة والتعليم	٣.٣١	٠.٨٩	٥	متوسطة
	المتوسط العام لمتطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك	٣.٤١	٠.٧١		عالية

تظهر النتائج الواردة في الجدول (٢٢) والمتعلقة بدرجة أهمية متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وتتضمن (متطلبات الهيكل المالي السليم - متطلبات الاستدامة التشغيلية - متطلبات بيئة الحرم الجامعي - متطلبات التخطيط والإبداع - متطلبات الثقافة والتعليم) بشكل عام أن درجة أهمية متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام (الكلية)، جاءت عالية، حيث جاء المتوسط الإجمالي للمحور (٣.٤١)، وانحراف معياري (٠.٧١). وربما تعود هذه النتيجة العالية إلى اتفاق القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على ضرورة توفر متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بالجامعة وتنمية الأداء المؤسسي المالي والإداري والأكاديمي، وتعزيز تطبيقات الاستدامة المالية والمتطلبات لتبني مداخل جديدة

كالاستثمار وتحقيق الاستقلالية المالية والمشاريع المعززة للاستثمار، والتي يرتبط نموها بالكفاءة المالية، وتنمية الإنتاج المعرفي وتحقيق التنمية الاقتصادية ورعاية الابتكارات وتسويق براءات الاختراع وربط الجامعة بالمجتمع، كل ذلك يسهم بشكل مباشر في تحقيق استقلالية الجامعة المالية.

• **النتائج التفصيلية لمتطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية:**

• **نتائج المحور الأول: متطلبات الهيكل المالي السليم**

يوضح الجدول (٢٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لاستجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على عبارات المحور الأول من المتطلبات في أداة الدراسة (الاستبانة)، والذي يقيس درجة أهمية متطلبات الهيكل المالي السليم لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٢٣): نتائج استجابات عينة الدراسة على متطلبات الهيكل المالي السليم مرتبة تنازلياً

ت	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	١	إنشاء مركز متخصص بالاستدامة المالية يتبنى مفاهيم الجامعة الاستثمارية.	٣.٥٩	١.١٠	عالية
٢	٢	منح الصلاحيات في التصرف بالمخصصات المالية للجامعة واستثمارها بما يحقق الاستدامة المالية.	٣.٤٥	٠.٩٤	عالية
٣	٤	إصدار اللوائح المالية المنظمة لمشاريع الجامعة الاستثمارية.	٣.٤٤	٠.٨٨	عالية
٤	٧	استقطاب الخبراء في التعامل مع المخاطر المالية المستقبلية.	٣.٤٣	١.٠٠	عالية
٥	٣	تطوير الهياكل التنظيمية المالية للجامعة بما يتسم بالمرونة والسرعة والدقة في الانجاز.	٣.٣٨	٠.٨٢	متوسطة
٦	٦	إعداد الخطط الاستراتيجية لإدارة المخاطر والمفاضلة بينها.	٣.٣٨	٠.٩١	متوسطة
٧	٥	إشراك منسوبي الجامعة في صناعة القرارات المالية.	٣.٣٨	٠.٩٨	متوسطة
		المتوسط الحسابي لمتطلبات الهيكل المالي السليم	٣.٤٤	٠.٨٠	عالية

يشير الجدول (٢٣) إلى أن درجة أهمية متطلبات الهيكل المالي السليم لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (الكلية)، جاءت عالية بمتوسط حسابي (٣.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٨٠).

• **نتائج المقابلة لاستجابات الخبراء حول متطلبات الهيكل المالي السليم :**

أسفرت نتائج المقابلة التي أجريت مع (١٠) خبراء من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للإجابة على سؤال ما متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية حول (متطلبات الهيكل المالي السليم) عن نتائج متقاربة مع نتائج الاستبانة، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأراء الخبراء وكانت على النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (٢٤): نتائج استجابات الخبراء حول متطلبات الهيكل المالي السليم

م	المتطلبات	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
١	توفر مكتب خاص بالاستدامة المالية	٨	٨٠%	٢
٢	تطوير الهياكل التنظيمية المالية للجامعة	٧	٧٠%	٣
٣	الخطط الاستراتيجية لإدارة المخاطر المالية	٩	٩٠%	١
٤	سياسات استقطاب الخبراء في الشؤون المالية	٦	٦٠%	٤
٥	المرونة في الهيكل المالي للجامعة بما يتوافق مع ظروف المتغيرات المحيطة	٩	٩٠%	١

يتضح من خلال الجدول (٢٤) أن عدد متطلبات الهيكل المالي السليم بلغت (٥) متطلبات لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك حسب رأي خبراء الدراسة، وكانت الثلاث متطلبات الأكثر تكراراً هي: المتطلب رقم (٣) والذي ينص على (الخطط الاستراتيجية لإدارة المخاطر المالية)، والمتطلب رقم (٥) الذي ينص على (المرونة في الهيكل المالي للجامعة بما يتوافق مع ظروف المتغيرات المحيطة) بالمرتبة الأولى بتكرار (٩) خبراء وبنسبة بلغت (٩٠%)، يليها المتطلب رقم (١) والذي ينص على (توفر مكتب خاص بالاستدامة المالية) بالمرتبة الثانية بتكرار (٨) خبراء وبنسبة بلغت (٨٠%)، وهي متطلبات في نظر الدراسة مهمة وأساسية لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اتفاق القيادات الأكاديمية حول ضرورة وجود هيكل مالي متخصص في إدارة الاستدامة المالية بالجامعة؛ ويتضمن إنشاء مركز متخصص في الاستدامة المالية داخل الجامعة يعمل هذا المركز على منح صلاحية التصرف في المخصصات المالية للجامعات واستثمارها بما يحقق الاستدامة المالية.

#### • نتائج المحور الثاني: متطلبات الاستدامة التشغيلية

يوضح الجدول (٢٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لاستجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على عبارات المحور الثاني من المتطلبات في أداة الدراسة (الاستبانة)، الذي يقيس درجة أهمية متطلبات الاستدامة التشغيلية لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٢٥): نتائج استجابات عينة الدراسة على متطلبات الاستدامة التشغيلية مرتبة تنازلياً

ت	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	٤	مراعاة الجامعة للجودة العمليات اليومية في جميع الأنشطة.	٣.٦٧	٠.٨٢	عالية
٢	١	إنشاء مركز كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية.	٣.٦٦	١.١٣	عالية
٣	٣	تبني أفضل الممارسات في مجال التدريس والتعليم الجامعي دون تعريض موارد الجامعة المستقبلية للخطر.	٣.٦٣	٠.٨٨	عالية
٤	٦	تستخدم الجامعة تقنيات التعليم (التعليم عن بعد) بما يسهم في خفض التكلفة.	٣.٦٣	٠.٩١	عالية
٥	٧	دمج الوحدات المتشابهة داخل الجامعة.	٣.٥٥	٠.٨٣	عالية
٦	٥	تعمل الجامعة وفق مبادئ الاستدامة المالية في جميع ممارساتها.	٣.٤١	٠.٨٧	عالية
٧	٢	توظيف التكنولوجيا الرقمية في جميع أنشطة التخطيط والتنفيذ على مستوى الجامعة.	٢.٨٠	١.١١	متوسطة
		المتوسط الحسابي لمتطلبات الاستدامة التشغيلية	٣.٤٨	٠.٦٤	عالية

يشير الجدول (٢٥) إلى أن درجة أهمية متطلبات الاستدامة التشغيلية لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (الكلية)، جاءت عالية بمتوسط حسابي (٣.٤٨)، وانحراف معياري (٠.٦٤).

• نتائج المقابلة لاستجابات الخبراء حول متطلبات الاستدامة التشغيلية :

أسفرت نتائج المقابلة التي أجريت مع (١٠) خبراء من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للإجابة على سؤال ما متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية حول (متطلبات الاستدامة التشغيلية) عن نتائج متقاربة مع نتائج الاستبانة، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأراء الخبراء وكانت على النتائج كما في الجدول(٣٢):

الجدول (٣٦): نتائج استجابات الخبراء حول متطلبات الاستدامة التشغيلية

م	المتطلبات	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
١	توفر وحدة كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية	٦	٦٠%	٤
٢	تطبيق مبادئ الاستدامة المالية (الرقابية - المحاسبية - الشفافية ...)	٨	٨٠%	٢
٣	توظيف التكنولوجيا الرقمية في أنشطة التخطيط والتنفيذ للجامعة.	٩	٩٠%	١
٤	توظيف تقنيات التعليم (التعليم عن بُعد) لخفض التكلفة.	٧	٧٠%	٣
٥	دمج الوحدات المشابهة بالجامعة	٦	٦٠%	٤

يتضح من خلال الجدول (٣٦) أن عدد متطلبات الاستدامة التشغيلية بلغت (٥) متطلبات لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك حسب رأي خبراء الدراسة، وكانت الثلاث متطلبات الأكثر تكراراً هي: المتطلب رقم (٣) والذي ينص على (توظيف التكنولوجيا الرقمية في أنشطة التخطيط والتنفيذ للجامعة)، بالمرتبة الأولى بتكرار (٩) خبراء وبنسبة بلغت (٩٠%)، يليها المتطلب رقم (٢) الذي ينص على (تطبيق مبادئ الاستدامة المالية وهي: الرقابة - المحاسبة - الشفافية ... ) بالمرتبة الثانية بتكرار (٨) خبراء وبنسبة بلغت (٨٠%)، ثم المتطلب رقم (٤) والذي ينص على (توظيف تقنيات التعليم "التعليم عن بُعد" لخفض التكلفة) بالمرتبة الثالثة بتكرار (٧) خبراء وبنسبة بلغت (٧٠%)، وهي متطلبات في نظر الدراسة مهمة وأساسية لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك. وتعد هذه النتيجة منطقية باعتبار أن الاستدامة المالية تتطلب وجود استدامة تشغيلية عالية تضمن إنشاء مركز لكفاءة الإنفاق، وتوظيف التكنولوجيا الرقمية في جميع أنشطة التخطيط والتنفيذ على مستوى الجامعة، وتبني أفضل الممارسات في مجال التدريس والتعليم الجامعي دون تعريض موارد الجامعة المستقبلية للخطر، وضرورة تطبيق معايير الجودة للعمليات اليومية في جميع الأنشطة، وأن تعمل الجامعة وفق مبادئ الاستدامة المالية في جميع ممارساتها.

• نتائج المحور الثالث: متطلبات بيئة الحرم الجامعي

يوضح الجدول(٣٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لاستجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على عبارات المحور الثالث من المتطلبات في أداة الدراسة (الاستبانة)، الذي يقيس درجة أهمية

متطلبات بيئة الحرم الجامعي لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٢٧): نتائج استجابات عينة الدراسة على متطلبات بيئة الحرم الجامعي مرتبة تنازلياً

ت	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	١	استثمار مرافق الجامعة (معامل - مختبرات - أجهزة - معدات) بما يحقق الاستدامة المالية.	٣.٥٦	١.٠٥	عالية
٢	٧	توفير وسائل التكنولوجيا والتقنية بما فيها الشبكة العنكبوتية داخل مرافق الحرم الجامعي.	٣.٥٠	٠.٩٨	عالية
٣	٢	تعمل الجامعة على خفض الاستهلاك.	٣.٤٧	٠.٩٣	عالية
٤	٤	تطوير مرافق الجامعة لتكون صديقة للبيئة.	٣.٣٦	١.٠٣	متوسطة
٥	٦	الاهتمام بجودة التهوية والتكييف للقاعات الدراسية وقاعات المؤتمرات والاجتماعات.	٣.٣٤	٠.٩٦	متوسطة
٦	٣	توفير وسائل نقل للطلبة والعاملين باشتراكات مخفضة داخل حرم الجامعة وخارجه.	٣.٢٣	١.١٦	متوسطة
٧	٥	تستخدم الجامعة مصادر طاقة بديلة.	٣.١٨	١.١٢	متوسطة
		المتوسط الحسابي لمتطلبات بيئة الحرم الجامعي	٣.٣٨	٠.٨٤	متوسطة

يشير الجدول (٢٧) إلى أن درجة أهمية متطلبات بيئة الحرم الجامعي لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (الكلية)، جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٣٨)، وانحراف معياري (٠.٨٤).

• نتائج المقابلة لاستجابات الخبراء حول متطلبات بيئة الحرم الجامعي :

أسفرت نتائج المقابلة التي أجريت مع (١٠) خبراء من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للإجابة على سؤال ما متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية حول (متطلبات بيئة الحرم الجامعي) عن نتائج متقاربة مع نتائج الاستبانة، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأراء الخبراء وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (٢٨): نتائج استجابات الخبراء حول متطلبات بيئة الحرم الجامعي

م	المتطلبات	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
١	استثمار مرافق الجامعة (معامل - مختبرات - أجهزة - معدات).	٨	٨٠%	١
٢	استخدام مصادر الطاقة المتجددة.	٦	٦٠%	٣
٣	توفير وسائل التكنولوجيا والتقنية بما فيها الشبكة العنكبوتية.	٨	٨٠%	١
٤	توفير خدمات طلابية (وسائل نقل) باشتراكات مخفضة	٦	٦٠%	٣
٥	تطوير المباني الجامعية لتكون صديقة للبيئة.	٧	٧٠%	٢

يتضح من خلال الجدول (٢٨) أن عدد متطلبات بيئة الحرم الجامعي بلغت (٥) متطلبات لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك حسب رأي خبراء الدراسة، وكانت الثلاث متطلبات الأكثر تكراراً هي: المتطلب رقم (١) والذي ينص على (استثمار مرافق الجامعة "معامل - مختبرات - أجهزة - معدات...")، والمتطلب رقم (٣) والذي ينص على ( توفير وسائل التكنولوجيا والتقنية بما فيها الشبكة العنكبوتية ) بالمرتبة الأولى بتكرار (٨) خبراء وبنسبة بلغت (٨٠%)، يليها المتطلب رقم (٥) الذي ينص على (تطوير المباني الجامعية لتكون صديقة للبيئة) بالمرتبة

الثانية بتكرار (٧) خبراء وبنسبة بلغت (٧٠٪)، ثم يليها بالمرتبة الثالثة كلاً من : المتطلب رقم (٢) والذي ينص على (استخدام مصادر الطاقة المتجددة)، والمتطلب رقم (٤) والذي ينص على (توفير خدمات طلابية "وسائل نقل" باشتراكات مخفضة) بتكرار (٦) خبراء وبنسبة بلغت (٦٠٪)، وهي متطلبات في نظر الدراسة مهمة وأساسية لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء استثمار جامعة تبوك لمواردها المادية والبنية التحتية، من خلال استثمار مرافق الجامعة من معامل، ومختبرات، وأجهزة، ومعدات بما يحقق الاستدامة المالية. كما يتضمن تطوير مرافق الجامعة لتكون صديقة للبيئة، وأن تعمل الجامعة على خفض الاستهلاك واستخدام مصادر طاقة بديله، وتطوير واستثمار مواردها وقدراتها ومقدراتها، أو على المستوى الخارجي ممثلاً في شراكة ريادية، وانخراط مجتمعي، يسهم في تعزيز مصادر تمويلها بما يمكنها من تحقيق الاستدامة المالية طويلة الأجل.

#### • نتائج المحور الرابع: متطلبات التخطيط والإبداع

يوضح الجدول (٢٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لاستجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على عبارات المحور الرابع من المتطلبات في أداة الدراسة (الاستبانة)، الذي يقيس درجة أهمية متطلبات التخطيط والإبداع لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٢٩): نتائج استجابات عينة الدراسة على متطلبات التخطيط والإبداع مرتبةً تنازلياً

ت	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	٣	تهتم الجامعة بمتابعة المبالغ المنفقة على العمليات التشغيلية.	٣.٥٧	٠.٨٦	عالية
٢	١	تتبنى الجامعة مفهوم التخطيط للاستدامة المالية.	٣.٥٥	٠.٩٧	عالية
٣	٥	توفير المعلومات المالية الدقيقة لصناء القرار في الوقت المناسب.	٣.٤٧	٠.٨٧	عالية
٤	٦	دعم ومكافأة المحاولات الإبداعية لحل المشكلات بشتى أشكالها.	٣.٤٦	٠.٩٠	عالية
٥	٢	تهتم الجامعة بمرور الخطط التي تضعها على نحو يجعلها قادرة على الاستجابة للمتغيرات.	٣.٤٤	٠.٨٧	عالية
٦	٧	تولد الجامعة الرغبة لدى منسوبيها في تحقيق أهدافها باستخدام بعض الحفيزات (المكافآت، الدعم المعنوي).	٣.٤١	٠.٩٥	عالية
٧	٤	عقد ورش وندوات لنشر ثقافة الحوكمة المالية.	٣.٣٥	٠.٩٣	متوسطة
		المتوسط الحسابي لمتطلبات التخطيط والإبداع	٣.٤٦	٠.٧٧	عالية

يشير الجدول (٢٩) إلى أن درجة أهمية متطلبات التخطيط والإبداع لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (الكلية)، جاءت عالية بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٧٧).

#### • نتائج المقابلة لاستجابات الخبراء حول متطلبات التخطيط والإبداع :

أسفرت نتائج المقابلة التي أجريت مع (١٠) خبراء من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للإجابة على سؤال ما متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية حول (متطلبات التخطيط والإبداع)



عن نتائج متقاربة مع نتائج الاستبانة، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأراء الخبراء وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (٣٠): نتائج استجابات الخبراء حول متطلبات التخطيط والإبداع

م	المتطلبات	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
١	التخطيط للاستدامة المالية	٩	٩٠%	١
٢	الرقابة الداخلية على المبالغ المنفقة في العمليات التشغيلية.	٩	٩٠%	١
٣	توفير المعلومات المالية لصناع القرار.	٧	٧٠%	٢
٤	نشر ثقافة الحوكمة المالية.	٧	٧٠%	٢
٥	دعم وتحفيز المحاولات الإبداعية لحل المشكلات.	٦	٦٠%	٣

يتضح من خلال الجدول (٣٠) أن عدد متطلبات التخطيط والإبداع بلغت (٥) متطلبات لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك حسب رأي خبراء الدراسة، وكانت الثلاث متطلبات الأكثر تكرارا هي: المتطلب رقم (١) والذي ينص على (التخطيط للاستدامة المالية)، والمتطلب رقم (٢) الذي ينص على (الرقابة الداخلية على المبالغ المنفقة في العمليات التشغيلية) بالمرتبة الأولى بتكرار (٩) خبراء وبنسبة بلغت (٩٠%)، يليها المتطلب رقم (٣) الذي ينص على (توفير المعلومات المالية لصناع القرار) والمتطلب رقم (٤) الذي ينص على (نشر ثقافة الحوكمة المالية) بالمرتبة الثانية بتكرار (٧) خبراء وبنسبة بلغت (٧٠%)، ثم يليها بالمرتبة الثالثة المتطلب رقم (٥) والذي ينص على (دعم وتحفيز المحاولات الإبداعية لحل المشكلات) بتكرار (٦) خبراء وبنسبة بلغت (٦٠%)، وهي متطلبات في نظر الدراسة مهمة وأساسية لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك. وتعد هذه النتيجة منطقية باعتبار أن التخطيط يعد من أهم متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في جميع الجوانب ويتضمن متابعة الجامعة للمبالغ المنفقة على العمليات التشغيلية وتوفير المعلومات المالية الدقيقة لصناع القرار في الوقت المناسب كما يتضمن دعم ومكافأة المحاولات الإبداعية لحل المشكلات المالية بشتى أنواعها وعقد الورش والندوات لنشر ثقافة الحوكمة المالية.

#### • نتائج المحور الخامس: متطلبات الثقافة والتعليم

يوضح الجدول (٣١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لاستجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على عبارات المحور الخامس من المتطلبات في أداة الدراسة (الاستبانة)، الذي يقيس درجة أهمية متطلبات الثقافة والتعليم لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ وكانت النتائج كما بالجدول (٣١): ويشير الجدول (٣١) إلى أن درجة أهمية متطلبات الثقافة والتعليم لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (الكلية)، جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٣١)، وانحراف معياري (٠.٩٨).

#### • نتائج المقابلة لاستجابات الخبراء حول متطلبات الثقافة والتعليم :

أسفرت نتائج المقابلة التي أجريت مع (١٠) خبراء من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للإجابة على سؤال ما متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية حول (متطلبات الثقافة والتعليم) عن

الجدول (٣١): نتائج استجابات عينة الدراسة على متطلبات الثقافة والتعليم مرتبة تنازلياً

ت	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	١	تخصيص دورات علمية وثقافية في مجال الاستدامة المالية.	٣.٤٤	١.٢٢	عالية
٢	٤	بناء نموذج علمي للإسهام في تحسين الممارسات بما يتوافق مع توجه تحقيق الاستدامة المالية.	٣.٣٧	٠.٩٨	متوسطة
٣	٦	دعم مناهج ومقررات الجامعة لمفهوم الاستدامة المالية ومبادئها وغاياتها.	٣.٣٣	٠.٨٧	متوسطة
٤	٥	استفادة الجامعة من وسائل التواصل الاجتماعي في نشر الوعي بالاستدامة المالية بين منسوبيها.	٣.٣٢	٠.٩٣	متوسطة
٥	٢	الاستعانة بالخبراء المتخصصين لنشر ثقافة الاستدامة المالية بشكل أكثر منهجية.	٣.٣٠	١.٠٤	متوسطة
٦	٧	شمول أبحاث الجامعة لقضايا الاستدامة المالية وتحسينها.	٣.٢٨	٠.٨٧	متوسطة
٧	٣	تصميم برامج دراسات عليا في مجال الطاقة المتجددة.	٣.١٣	١.١٤	متوسطة
		المتوسط الحسابي لمتطلبات الثقافة والتعليم	٣.٣١	٠.٩٨	متوسطة

نتائج مقارنة مع نتائج الاستبانة، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لآراء الخبراء وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (٣٢): نتائج استجابات الخبراء حول متطلبات الثقافة والتعليم

م	المتطلبات	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
١	تخصيص دورات علمية وثقافية في مجال الاستدامة المالية.	٦	٦٠%	٣
٢	نشر الوعي بالاستدامة المالية في وسائل التواصل الاجتماعي.	٧	٧٠%	٢
٣	بناء نموذج علمي يساهم في تحسين الممارسات بما يتوافق مع توجه تحقيق الاستدامة المالية	٨	٨٠%	١
٤	دعم مناهج ومقررات الجامعة لمفهوم الاستدامة المالية ومبادئها وغاياتها.	٦	٦٠%	٣
٥	شمول أبحاث الجامعة لقضايا الاستدامة المالية وتحسينها.	٧	٧٠%	٢

يتضح من خلال الجدول (٣٢) أن عدد متطلبات الثقافة والتعليم بلغت (٥) متطلبات لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك حسب رأي خبراء الدراسة، وكانت الثلاث متطلبات الأكثر تكراراً هي: المتطلب رقم (٣) والذي ينص على (بناء نموذج علمي يساهم في تحسين الممارسات بما يتوافق مع توجه تحقيق الاستدامة المالية) بالمرتبة الأولى بتكرار (٨) خبراء ونسبة بلغت (٨٠%)، يليها المتطلب رقم (٢) الذي ينص على (نشر الوعي بالاستدامة المالية في وسائل التواصل الاجتماعي) والمتطلب رقم (٥) الذي ينص على (شمول أبحاث الجامعة لقضايا الاستدامة المالية وتحسينها) بالمرتبة الثانية بتكرار (٧) خبراء ونسبة بلغت (٧٠%)، ثم يليها بالمرتبة الثالثة المتطلب رقم (١) والذي ينص على (تخصيص دورات علمية وثقافية في مجال الاستدامة المالية)، والمتطلب رقم (٤) والذي ينص على (دعم مناهج ومقررات الجامعة لمفهوم الاستدامة المالية ومبادئها وغاياتها) بتكرار (٦) خبراء ونسبة بلغت (٦٠%)، وهي متطلبات في نظر الدراسة مهمة وأساسية لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك. وتعد هذه النتيجة منطقية باعتبار أن وجود وعي لدى أعضاء المجتمع الجامعي بأهمية التحول

للاستدامة المالية من أساسيات نجاح الجامعة في تحقيق الاستدامة المالية؛ ويتضمن تخصيص دورات علمية وثقافية في مجال الاستدامة المالية، كما يتضمن الاستعانة بالخبراء المتخصصين لنشر ثقافة الاستدامة المالية بشكل أكثر منهجية، كما يتطلب أيضاً تصميم برامج الدراسات العليا في مجال الطاقة المتجددة، وأن تسهم الجامعة في بناء نموذج علمي يعمل على تحسين الممارسات بما يتوافق مع توجه تحقيق الاستدامة المالية، وأن تدعم الجامعة مناهجها ومقرراتها لمفهوم الاستدامة المالية ومبادئها وغايتها، كما يتطلب ذلك شمول أبحاث الجامعة لقضايا الاستدامة المالية وتحسينها.

#### • توصيات البحث:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج؛ يمكن التوصية بما يلي:

- ◀ إنشاء مكتب خاص بالاستدامة المالية يُعنى بالاستدامة المالية للجامعة، ومراقبة الأموال الداخلة والخارجة، ومتابعة الأداء والترشيد، وإمداد الوحدات باحتياجاتها المالية.
- ◀ زيادة الاستثمار في موارد الجامعة ومنح الصلاحيات للعاملين في مركز كفاءة الانفاق بما يساهم في ضبط وترشيد النفقات الجارية ويحقق الاستدامة المالية.
- ◀ ضبط معدلات التضخم لما لها من أثر في انخفاض قيمة الانفاق. من خلال تطبيق مبادئ الاستدامة والحوكمة المالية.
- ◀ وضع استراتيجية لإدارة المخاطر ومواجهة الأزمات بالجامعة.
- ◀ تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة على الانفاق ونشر المعلومات والبيانات المتعلقة بالخطط والمشاريع، ومشاركة منسوبي الجامعة وتدريبهم في اتخاذ القرارات المالية.

#### • قائمة المراجع:

- آل دربه، عبد الله بن علي؛ والجبري، يحيى بن عبد الله (٢٠٢٠). بدائل تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية كلية التربية. ٥٤. ٢٠٠. ص ص ١٨٠-١٨١.
- التويجري، خلود عبد العزيز (٢٠٢٢). نموذج مقترح لتحويل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية إلى جامعة بحثية في ضوء خبرات الجامعات البحثية العالمية. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- حكيم، عبد الحميد بن عبد المجيد (٢٠١٢). نظام التعليم وسياسته. القاهرة: مكتب إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- الدهمش، خالد بن محمد (٢٠١٩). دور القطاع الخاص في استيعاب خريجي الجامعات السعودية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية بالزقازيق. ١٠٢٤. ١٠٢٤. ص ص ٢١١-٢٢٠.
- سهام، معاش؛ وزينب، سعد الدين (٢٠٢٢). تحديات تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.
- صبيح، ليلى زياد (٢٠٠٥). واقع تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني ومشكلاته. المؤتمر العلمي الأول للاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة. كلية التجارة في الجامعة الإسلامية. غزة في ٨-١٠ مايو: مجلد ١. ص ص ١٥٤-٢٠١.

- عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبدالحق، كايد(٢٠١٦). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. ط١، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- العشماوي، شكري رجب (٢٠٢١). الاستدامة في المالية الحكومية. ط١. مصر: مركز ليفانت للدراسات الثقافية والنشر.
- العمري، ماجد بن فهد (٢٠١٩). دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء بعض الخبرات العالمية: تصور مقترح. رسالتة دكتوراه غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- الماجد، ابتسام بنت حمد (٢٠١٨). تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. ٢٦م. ٦ع. ص ٣٠-٥٢.
- محمد، عمرو هشام؛ وحسين، عماد حسن (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في العراق. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية. ١٣. ٥٥ع. ص ١٥١-١٥٤.
- الغامسي، مها حمود (٢٠١٩). سيناريوهات التمويل الذاتي لدعم تمويل التعليم الجامعي الحكومي في جامعة طيبة. المجلة الدولية للأداب والعلوم الانسانية والاجتماعية. ٢٧ع. ص ١٢٦-١٧٤.
- الهيتمي، نوزاد عبد الرحمن (٢٠١٩). التنمية المستدامة الإطار العام والتطبيقات دولة الامارات العربية المتحدة نموذجا. ط١. أبو ظبي. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
- وزارة التعليم (٢٠١٦). وثيقة رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية. تم الرجوع إليه بتاريخ ٢٠٢٣/١/١٦ على الرابط <https://www.vision2030.gov.sa>

- Barnard, Z., & Van der Merwe, D. (2016). Innovative management for organizational sustainability in higher education. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, Vol. 17, No. 2, Pp 208-227.
- Dufrenot, G., & Suarez, C. U. (2019). Public finance sustainability in Europe: a behavioral model. **Aix Marseille School of Economics**, No 29.
- Smith, Mark (2016). **Financial Sustainability Strategy Group**, Mind the gap: Understanding the financial sustainability challenge. A brief guide for senior managers and Governing Body members.

