واقع الاستدامة المالية بجامعة بيشة في ضوء نظام الجامعات الجديد وسبل تفعيله: دراسة ميدانية

د. فاطمة علي أحمد العامري
قسم القيادة التربوية – كلية التربية والتنمية البشرية
جامعة بيشة

واقع الاستدامة المالية بجامعة بيشة في ضوء نظام الجامعات الجديد وسبل تفعيله: دراسة ميدانية

د. فاطمة علي أحمد العامري

قسم القيادة التربوية – كلية التربية والتنمية البشرية
جامعة بيشة

تاريخ تقديم البحث: ٠٢/ ٠٨/ ١٤٤٥ هـ تاريخ قبول البحث: ١٥/ ٠١/ ١٤٤٦ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجالين الترشيدي والاستثماري في ضوء نظام الجامعات الجديد بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجالين الترشيدي والاستثماري تعزى إلى (الجنس- الرتبة الأكاديمية- نوع الكلية)، ووضع آليات مقترحة لتفعيل الاستدامة المالية في جامعة بيشة في ضوء نظام الجامعات الجديد، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينتها من (٢٨٥) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بيشة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن تحقيق الاستدامة المالية في المجال الترشيدي جاء بدرجة (متوسطة)، وأن تحقيق الاستدامة المالية في المجال الاستثماري جاء بدرجة (منخفضة)، وأنه توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) تعزى لمتغيري (الرتبة الأكاديمية- نوع الكلية)، كما قدمت الدراسة آليات مقترحة لتفعيل الاستدامة المالية بجامعة بيشة في ضوء ما أسفرت عنه نتائجها. وأوصت الدراسة باتخاذ تدابير وتطبيق أساليب أكثر فاعلية داخل الجامعة لتحسين مستوى الممارسات في المجالين الاستثماري والترشيدي للاستدامة المالية داخل الجامعة.

الكلمات المفتاحية: التمويل- التعليم العالي- الجامعات السعودية- الإنفاق المستدام.

THE REALITY OF FINANCIAL SUSTAINABILITY AT THE UNIVERSITY OF BISHA IN LIGHT OF THE NEW UNIVERSITY SYSTEM AND WAYS TO ACTIVATE IT: A FIELD STUDY

Dr. Fatma Ali Ahmad Al–amri
Department Educational Leadership – Faculty ducation and Human Development
Bisha university

Abstract:

The current study aimed to explore the reality of achieving financial sustainability in the areas of rationalization and investment in light of the new university system at the University of Bisha, from the perspective of faculty members and their assistants. It also sought to identify the existence of statistically significant differences in the average responses of the study sample regarding the achievement of financial sustainability in these areas based on gender and academic rank. Additionally, the study aimed to develop a proposed vision for enhancing financial sustainability at the University of Bisha in alignment with the new university system. The study employed a descriptive approach, utilizing a questionnaire as its primary tool. The sample consisted of 285 faculty members and their assistants at the University of Bisha. The findings revealed that financial sustainability in the rationalization field was achieved to a moderate degree, while in the investment field, it was achieved to a low degree. Statistically significant differences were observed in the responses based on gender, favoring females, at the 0.05 significance level. However, no statistically significant differences were found based on academic rank or college type. The study proposed a vision for enhancing financial sustainability at the University of Bisha based on its findings. It recommended adopting more effective measures and methods within the university to improve practices in both the rationalization and investment fields of financial sustainability.

key words: Finance - Higher Education - Saudi Universities - Sustainable Spending

المقدمة:

في ضوء الزيادة المطردة في تكاليف التعليم العالي، وكذلك النمو المتسارع للطلب على التعليم الجامعي، مع وجود أزمات اقتصادية عالمية متتابعة ومتوالية وما خلفته من تبعات على الاقتصاد العالمي، تبرز على السطح قضية في غاية الأهمية هي تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات الحكومية.

وقد أظهرت العوامل السابقة أن ثمة مشكلات تواجهها الجامعات الحكومية في عملية التمويل واستمراره بصفة دائمة ومنتظمة، لا سيما وأن هذه الجامعات تعتمد بصفة شبه كلية على التمويل الحكومي، وهذا النوع من التمويل يخضع لمجموعة من العوامل والظروف التي من الممكن أن تتغير من عام لآخر وفقا لظروف الدول وتوجهاتها وخططها وأولوياتها، ولذلك فمن الممكن أن تكون هناك زيادة في الميزانية في عام ثم يعقب ذلك نقص في العام أو الأعوام التي تليه (Denneen & Dretler, 2012).

ونتيجة لذلك بدأت الجامعات في البحث عن مصادر تمويل جديدة ومتجددة للقيام بأدوارها المختلفة في ظل تحديات تقلص الدعم الحكومي أو ضعف كفايته لمقابلة الاحتياجات اللازمة للمهام والوظائف التي يجب عليها القيام بها، الأمر الذي يحتم على الجامعات البحث عن مصادر دائمة ومعروفة ومحددة لتمويل أنشطتها المختلفة سواء الحالية أو المخطط لها مستقبلا حتى يمكن للجامعات أن تحافظ على مكانتها في المجتمع من ناحية وأن تقوم بوظائفها من الناحية الأخرى (Busco et al,2017).

ولذلك فإن مفهوم الاستدامة المالية بالنسبة للجامعات يشير إلى قدرة الجامعة المستمرة علي توفير التمويل اللازم لتغطية نفقاتها التشغيلية والتطويرية وذلك من

خلال مصادر ذاتية (كالشراكات – والاستثمارات – والمرافق والخدمات – والأقساط والرسوم)، أو من مصادر خارجية (كالمنح – والاقتراض)، وهذا يعني تقليل فرص التهديدات والتحديات والمخاطر التي قد تقف حجر عثرة أمام قدرة الجامعة على القيام بوظائفها، وأنشطتها علي الوجه الأمثل وعلى أعلى مستوى، وتقليل فرص التهديد من وقت إلى آخر بسبب نقص التمويل، أي أن تظل الجامعة مستمرة في تقديم خدماتها دون أن يشكل التمويل أحد أهم مصادر القلق على استمراريتها (غانم، ٢٠١٩، ١٧٥-١٧٦).

وكنتيجة لذلك فقد تم إعادة النظر في نظام التعليم الجامعي السائد في المملكة العربية السعودية سعيًا للتكيف مع مستجدات العصر ورفع القدرة التنافسية للجامعات عن طريق معالجة الاختلاف بين الأحكام المتعلقة باستقلالية الجامعات الواردة في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات الصادر في ٤/ ٦/ ١٤٤١هـ، ونظام الجامعات الجديد الصادر في ٢/٣/ ١٤٤١ هـ، والقاضي بمنح ثلاث جامعات سعودية وهي جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل استقلالية منضبطة، بحيث يمكنها من بناء لوائحها الأكاديمية والمالية والإدارية، وفق السياسات العامة التي تقرها الدولة، من خلال مجلس شؤون الجامعات (مجلس شؤون الجامعات، ٢٠٢٠).

وقد تضمن النظام الجديد للجامعات محاور رئيسة لتقويم واقع الجامعات القائم، بهدف تطوير أدائها بعد عقود من الرتابة والجمود في النظام، وتخليصها من العوائق البيروقراطية والإدارية والمالية ومنحها قدرة أكبر على التحرك لتطوير المنظومة التعليمية والأكاديمية، سواء بالتفاعل مع كافة قضاياه المجتمعية من خلال ما تقدمه من أبحاث ودراسات تهم المجتمع، أو بالمساهمة في تطوير أفراده معرفيا والسعي نحو

تنمية مهاراته وقدراته والرفع من مستوى ثقافة المجتمع بصفة عامة، وبما يتضمن معالجة تحدياته المختلفة التي تشكل في مجموعها تحديات تنموية تشمل الوطن بأسره (النايف، ٢٠٢٠، ٢٤٣).

واشتمل نظام الجامعات الجديد على مجموعة من الجوانب ذات الصلة بتطوير الجامعات وبرامجها المختلفة ومن هذه الجوانب منح الجامعات شيئاً من الاستقلالية، والموافقة على تأسيس الشركات أو المساهمة أو المشاركة في تأسيسها، والسعي للحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي، وكذلك إمكانية إنشاء أوقاف لمصلحة العمل والحصول على مقابل مالي نظير برامجها ودوراتها وخدماتها التي تقدمها، والبحوث العلمية التي تعدها لصالح الجهات المختلفة داخل البلاد أو خارجها، وأيضا السماح لها بالاستثمار المالي النقدي والعيني لمواردها وتنميتها، وكذلك تحصيل مبالغ مالية مقابل التعاقد مع الجهات الحكومية وغيرها، والسماح بإمكانية إنشاء فروع في مواقع معينة (السليماني، ٢٠٢٠، ٨٢).

وتأتي الجامعات الناشئة كمجموعة من الجامعات الحكومية والتي صدر مرسوم ملكي بإنشائها بداية من عام ١٤٢٦ هـ وحتى الآن وكانت قبل إنشائها تمثل فروعا للجامعات الرئيسية في المملكة العربية السعودية، ثم تم فصلها لتصبح جامعات مستقلة تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، كما تشرف عليها وزارة التعليم تنظيميًّا، والتي قامت بتمييز الجامعات الناشئة ماديًّا في الرواتب والبدلات بهدف تحفيز أعضاء هيئة التدريس للعمل بها (الزهراني، ٢٠٢١، ٣١٣).

وجاءت فكرة إنشاء هذه المجموعة من الجامعات لكي تستوعب الأعداد المتزايدة من الطلبة خريجي المرحلة الثانوية في ظل الزيادة المطردة في الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم العالي بالمملكة إلا أن هذه الجامعات قد ظهرت بها مجموعة من

المشكلات منها حاجتها الماسة إلى مصادر تمويل للبحث العلمي، وكذلك مصادر إضافية لتمويل مشروعاتها وإكمال بنيتها الأساسية حتى تصبح جاذبة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس (اللهيبي والزعارير، ٢٠١١).

يظهر مما سبق ضرورة مساهمة الجامعات في توفير مصادر تمويل بجانب التمويل الحكومي بحيث تعتمد عليها الجامعات وخصوصا الجامعات الناشئة في تمويل الأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها مما يمكن أن يمثل نقلة نوعية في أسلوب وطريقة عملها وتحقيقها لأهدافها، ولذلك سعت الباحثة إلى إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف على واقع الاستدامة المالية بجامعة بيشة في ضوء نظام الجامعات الجديد وسبل تفعيله.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه الجامعات السعودية الناشئة مجموعة من التحديات مثل وجودها في مناطق نائية بعيدة عن مراكز الخدمات الأساسية وعدم قدرتها على جذب واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة تأهيلاً مميزاً في الكثير من الأحيان، قلة الخبرة العملية لدى أغلب أعضاء هيئة التدريس بها، ضعف إقبال الطلبة عليها مقارنة بالجامعات الكبيرة (الزهراني، ٢٠٢١، ٣٠٨).

كما أشارت دراسة العتيبي (٢٠٢٠) إلى أن ضعف الميزانية، وعدم إقبال مؤسسات المجتمع على الإفادة من نتائج أنشطة البحث العلمي، وضعف دور الإعلام في الجامعات الناشئة، كذلك ضعف التعاون والتنسيق بين الجامعات الناشئة في مجموعها تمثل جميعها تحديات لقيام هذه المجموعة من الجامعات بأدوارها المطلوبة الأمر الذي أدى إلى تأخر عملية التنمية والتطور مقارنة ببقية الجامعات السعودية العريقة والجامعات العربية والعالمية.

وقد أدركت الباحثة ضرورة قيام الجامعات الناشئة بالبحث عن مصادر تمويل مساندة للتمويل الحكومي الذي تتلقاه من خلال عملها بإحدى هذه الجامعات وهي جامعة بيشة، فمن ناحية يمكن للجامعة من خلال اتباعها سياسات محددة لتحقيق عوائد مالية يمكنها الاستفادة منها في تحقيق استدامة مالية بها يمكنها أن تساهم في تقليل اعتمادها الكامل على التمويل الحكومي.

وللتأكد من ذلك قامت الباحثة بتطبيق دراسة استطلاعية تم توجيهها إلى مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة بيشة دارت أسئلتها حول ما مدى حاجة الجامعة إلى تنفيذ الجامعة لمجموعة من الآليات والسياسات لتوفير مصادر دخل ذاتية للجامعة، وكذلك ما هي أهم المجالات التي يمكن من خلالها العمل على توفير موارد مالية إضافية للجامعة، وجاءت استجابات أفراد العينة الاستطلاعية بدرجة موافقة كبيرة جدا لغالبيتهم بحاجة الجامعة إلى التخطيط والتنفيذ لسياسات وآليات معينة يمكن من خلالها للجامعة الحصول على دخل إضافي، كما أشارت النتائج وبدرجة موافقة كبيرة جدا أن المجالين اللذين يمكن من خلالهما العمل على توفير موارد مالية إضافية هما المجال الترشيدي والمجال الاستثماري.

كما لاحظت الباحثة من خلال قيامها بالبحث في دار المنظومة ومكتبة الملك فهد الوطنية وموقع إيرك للأبحاث والدراسات قلة الدراسات العربية التي تناولت الاستدامة المالية على مستوى الجامعات بصفة عامة، والجامعات الناشئة بوجه خاص، ولذلك أدركت أهمية إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف على واقع تحقيق الاستدامة المالية بجامعة بيشة في ضوء نظام الجامعات الجديد، عن طريق الإجابة عن الأسئلة التالية.

– ما واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجال الترشيدي بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في ضوء نظام الجامعات الجديد؟

– ما واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجال الاستثماري بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في ضوء نظام الجامعات الجديد؟

– هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجالين الترشيدي والاستثماري بجامعة بيشة في ضوء نظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم تعزى إلى (الجنس– الرتبة الأكاديمية – نوع الكلية)؟

– ما التوصيات والآليات المقترحة لتفعيل الاستدامة المالية في جامعة بيشة في ضوء نظام الجامعات الجديد؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على:

– واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجال الترشيدي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة بيشة.

– واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجال الاستثماري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة بيشة.

– وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\leq \alpha 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجالين الترشيدي والاستثماري في ضوء نظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة بيشة والتي تعزى إلى (الجنس– الرتبة الأكاديمية– نوع الكلية)؟

– تقديم مجموعة من التوصيات والآليات لتفعيل الاستدامة المالية في جامعة بيشة في ضوء نظام الجامعات الجديد.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- أنها تأتي كمساهمة في الأدبيات التربوية حول موضوع الاستدامة المالية بالجامعات وهو من الموضوعات التي تشكل أهمية بالنسبة للجامعات في ضوء ظهور متغيرات يجب عليها مواجهتها.
- كما تتماشى الدراسة الحالية مع سعي الجامعات الناشئة إلى تحقيق أهدافها وتأكيد تميزها في ضوء نظام الجامعات الجديد.
- قد تكون الدراسة الحالية مقدمة لدراسات أخرى حول موضوعها خصوصا مع قلة الدراسات حول الاستدامة المالية ونظام الجامعات الجديد.

الأهمية التطبيقية:

– تفيد نتائج الدراسة في تحديد واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجالين الترشيدي والاستثماري بجامعة بيشة الأمر الذي يمكن أن يستفيد منه متخذ القرار في التعرف على جوانب الضعف والتميز في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعة وبالتالي العمل على رفع مستوى الجوانب التي تحتاج للدعم والحفاظ على جوانب التميز والاستفادة منها.

– تقدم الدراسة الحالية مجموعة من التوصيات والآليات التي يمكن أن تساهم في تفعيل الاستدامة المالية بالجامعة في ضوء نظام الجامعات الجديد يمكن طرحه على متخذي القرار بوزارة التعليم ورئاسة الجامعة للاستفادة منه وتطبيقه بالجامعة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة واقع تحقيق الاستدامة المالية في جامعة بيشة في المجالين (الترشيدي – الاستثماري).

الحدود البشرية: مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم.

الحدود المكانية: جامعة بيشة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢-٢٠٢٣م.

مصطلحات الدراسة:

الاستدامة المالية: هي "كيفية قيام المؤسسة بتعبئة موارد مالية مستقرة تسهم في الحفاظ على استمراريتها وتطويرها لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية" (محمود، ٢٠٢٠، ١٨٦).

ويقصد بالاستدامة المالية في هذه الدراسة" قدرة جامعة بيشة كإحدى الجامعات الناشئة على الاستمرار في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها المختلفة دون أن يشكل التمويل تهديدا لها عن طريق قيامها بتوفير التمويل اللازم لذلك عن طريق مصادر ذاتية (ترشيدية أو استثمارية) خاصة بها لمساندة التمويل الحكومي الذي تتلقاه"

الجامعات السعودية الناشئة: تعرف الجامعات الناشئة بأنها" الجامعات التي أنشئت خلال عام (١٤٢٤هـ) وما بعده، وغالبا كانت في الأصل فروعا لجامعات قائمة، أو كليات موزعة على مدن ومحافظات متجاورة، حيث تم جمعها وإعادة هيكلتها تحت إدارة مركزية واحدة باسم مشترك يضمها جميعا" (مركز البحوث والدراسات، ٢٠١٤، ١٤٣).

ويقصد بالجامعات السعودية الناشئة في هذه الدراسة" مجموعة من الجامعات السعودية التي أنشأت منذ عام (١٤٢٤ هـ) وما بعده وتمثلها في هذه الدراسة جامعة بيشة وهي جامعة سعودية حكومية تقع في محافظة بيشة التابعة لمنطقة عسير جنوب المملكة العربية السعودية، والتي أنشأت عام ٢٠١٤، ويتبعها عدة فروع في محافظات بلقرن والنماص وتثليث".

نظام الجامعات الجديد: هو نظام يهدف إلى تنظيم شؤون التعليم العالي ويعمل على تعزيز مكانته العلمية والبحثية والمجتمعية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي"(مجلس الوزراء بالمملكة العربية السعودية، ١).

ويقصد بنظام الجامعات الجديد في هذه الدراسة " نظام يهدف إلى تطوير الجامعات السعودية لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ فيما يتعلق بالتعليم الجامعي، ويعطي هذا النظام الفرصة للجامعات في القيام بتنمية مواردها المالية عن طريق أنشطتها الذاتية".

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

أولا الاستدامة المالية:

تعرف محمود (٢٠٢٠، ١٣٧) الاستدامة المالية بأنها" قدرة المؤسسة التعليمية على تعبئة موارد مالية إضافية وضمان الاستمرارية المالية على المدى القصير والطويل من خلال عملياتها الداخلية والخارجية بما يمكنها من تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية".

كما تعرف بأنها" قدرة المؤسسة على إنتاج إيرادات من عملياتها لتغطية نفقاتها في الوقت الحالي وفي المستقبل" (Said et al,2019,245).

كما أن الاستدامة المالية هي مفهوم أوسع من الحالة المالية أو الضائقة المالية لأنها تغطي ثلاثة أبعاد: الدين، والإيرادات، والخدمات بالإضافة إلى أن أهميتها مشتقة من ارتباطها بمفهوم العدالة أثناء تقديم الخدمات من قبل الجامعات بالنسبة للأجيال المختلفة من طلابها، وهذا يعني أن الاستدامة المالية توفر لمتخذ القرار معلومات مفيدة ليس فقط لتوقع وحل المخاطر المحتملة ولكن أيضًا للاستفادة من الفرص لتحقيق الهدف في الحفاظ على تزويد الأجيال القادمة بنفس نوعية وجودة الخدمات المقدمة لهم، وبالتالي جودة مؤشر الاستدامة المالية يعتمد على القدرة على تمثيل هذه المساواة بين الأجيال من وجهة نظر متخذ القرار دون المساس بما يجب تقديمه من خدمات مستقبلا ولفترات طويلة نسبيا (Subires& Bolívar,2017,7).

ومما سبق يظهر أن الاستدامة المالية بالجامعات يجب أن تعمل على ضمان توفير التمويل اللازم للجامعة حاليا ومستقبلا للقيام بوظائفها وتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، كما تساعد الاستدامة المالية على عدم تأثر الخدمات التي تقدمها بتغير مستوى التمويل أو الدعم الحكومي لها، بحيث تعمل الجامعة على استكمال التمويل المطلوب لمشاريعها وخططها من خلال مواردها الذاتية.

لذلك فإن الهدف من الاستدامة المالية يضع مزيدًا من التركيز على توافر معلومات عن السنوات المالية القادمة أكثر من السنوات الحالية، ولذلك فإنه لتحقيق الاستدامة المالية، يجب على الجامعة أن تكون قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية وتقديم الخدمات بنفس الكمية والجودة، دون التسبب في ارتفاع الدين بشكل مستمر وبدون الإضرار بالأجيال القادمة (IFAC, 2013).

وتظهر أهمية الاستدامة المالية في أن الجامعات في الغالب تعتمد على التمويل الحكومي والذي يقدم لها بمبالغ معينة سنويا بالنظر إلى المتطلبات الأخرى في الميزانية مثل الصحة والأمن وغيرها، وهذا قد يؤدي إلى ضعف تقديم الأموال الكافية واللازمة لمواجهة الزيادة المطردة في عدد الطلاب سنويا، أو فتح كليات أو تخصصات جديدة الأمر الذي يتطلب البحث عن مصادر تمويل غير حكومية تعتمد على استثمار الجامعة لإمكانياتها في تقديم مجموعة من الخدمات التي يمكنها من خلالها توفير الدعم المادي اللازم لأنشطتها المختلفة (Lucianelli & Citro , 2017).

كما أن أهمية الاستدامة المالية تظهر من خلال أنها أحد التحديات الرئيسية للجامعات في العقد المقبل لأن الجامعات التي لديها هياكل مالية سليمة وتدفقات دخل ثابتة ستكون قادرة على تلبية احتياجاتها المتعددة، والاستجابة للتحديات الحالية في بيئة عالمية معقدة بشكل متزايد. كما تظهر أهميتها في أن امتلاك دخلًا كافيًا يمكنها من الاستثمار في مستقبلها الأكاديمي وأنشطة البحث، وأن تنويع الدخل هو أداة لتحقيق هذه الأهداف إذا كانت الظروف تسمح بذلك وتتطلبه (Sazonov, et al.,2015,34).

ولذلك فإنه يمكن القول إن الاستدامة المالية تمثل على المستويين المحلي والعالمي تحديًا يجب على الجامعات الاستعداد له والعمل على التغلب عليه من خلال وضع الخطط القائمة على أساس علمي لكي يكون لديها موارد ذاتية تمكنها من التغلب على مشكلات نقص التمويل أو رفع سقف التوقعات المجتمعية للأهداف التي يجب على الجامعة تحقيقها أو زيادة عدد طلبتها أو حدوث تغيرات مجتمعية تؤثر على الجامعات والدعم المقدم لها بصفة عامة.

وترى دراسة (Battiston, Dafermos &Monasterolo,2021) أن الاستدامة المالية تتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل منها الوضع الاقتصادي للدول، وكذلك خططها المالية ومدى مناسبتها وكذلك التزامها بالعمل على تقييم مدى تعرضها للمخاطر والسلوكيات المالية المرتبطة بالمناخ حيث يمكن للتغيرات المناخية أن يكون لها تأثير مباشر على الاستدامة المالية بالدول وبالتالي على الاستدامة المالية بالجامعات.

وتمتلك الاستدامة المالية مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها يحددها جمعة (٢٠٢٠،٦٩) فيما يلي:

الاستمرارية: أي استمرارية التمويل دون انقطاع، الأمر الذي يسهم في استمرارية المؤسسات على القيام بأنشطتها وأداء أدوارها.

التنوع: ويقصد به هنا مصادر التمويل، والتي يمكن تحديدها في: مصادر أساسية ورئيسة كالتمويل الحكومي للمؤسسات؛ والذي غالبا ما يعتمد عليه بصورة رئيسة، ومصادر ثانوية متنوعة تتسم أيضا بالاستمرارية كالتبرعات والمنح والهبات.

الذاتية: وهي خاصية تؤكد على الهدف الرئيس من التمويل المستدام المتمثل في مواجهة ضعف قدرة الدول على توفير مصادر تمويلية تتناسب مع التوسع في الأنظمة المجتمعية كالتعليم وغيرها، وتلبية الطلب الاجتماعي عليها؛ لذا فإن الفلسفة الكامنة وراء التمويل المستدام هي تفعيل خاصية الذاتية في التمويل وتعبئة مصادر جديدة تسهم في استمرارية النظام ونجاحه في تحقيق أهدافه.

ويمكن للجامعات تحقيق الاستدامة المالية عن طريق تطبيق استراتيجيات معينة وهي:

استراتيجية توليد الدخل: ويتم عن طريقها قيام الجامعة بالبحث عن أشكال بديلة من الدخل لدعم عملياتها، مثل: تسويق البحوث، وتبرعات الخريجين وغيرها.

استراتيجية تعزيز الكفاءة: وتسعى الجامعة عن طريق استخدام هذه الاستراتيجية للبحث عن فرص تحد من الازدواجية، والتفكير في الاستراتيجيات المبتكرة؛ لتحسين العمليات وبناء الشراكات والتقليل من الهدر في المؤسسة بما يؤثر إيجابا على الكفاءة.

استراتيجية النماذج الاستثمارية المبتكرة: وترتكز الجامعة عند تطبيق هذه الاستراتيجية على الاستثمار في الموارد والأصول بطريقة ابتكارية لتعزيز الأداء المالي (Criterion Content Team,2013).

ولذلك فقد تبنت الدراسة الحالية مجالي الجانب الترشيدي (تعزيز الكفاءة) والجانب الاستثماري (توليد الدخل) كمجالين للدراسة من خلال استبانة تم تطبيقها على أعضاء وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، بهدف التعرف على واقع جهود جامعة بيشة كمثال للجامعات الناشئة في تحقيق الاستدامة المالية، ومن ثم الانتقال من دراسة هذا الواقع إلى وضع توصيات وآليات مقترحة لتفعيل الاستدامة المالية بالجامعة بناء على ما أفرزته دراسة الواقع الحالي للجامعة في هذا المجال.

استراتيجية النماذج الاستثمارية المبتكرة: وترتكز الجامعة عند تطبيق هذه الاستراتيجية على الاستثمار في الموارد والأصول بطريقة ابتكارية لتعزيز الأداء المالي (Criterion Content Team,2013).

وتشير دراسة (Sazonov, et. Al,2015,36-37) إلى أن هناك أربع مستويات للاستدامة المالية بالجامعات كما يلي:

حالة الاستدامة المالية الكاملة: وتتميز بمستوى عالي من الغطاء المالي للمؤسسة الجامعية، وتعتمد تغطية نفقاتها على رأس المال التشغيلي بالإضافة إلى أصول ثابتة، وأموال مستثمرة، وميزانية حكومية كافية.

حالة الاستدامة المالية العادية: تتميز بمستوى متوسط من الغطاء المالي، والاستخدام الفعال للأموال المقترضة، وارتفاع الربحية. وتنحصر مصادر تغطية نفقاتها في رأس المال التشغيلي والديون طويلة الأجل.

حالة الاستدامة المالية غير المستقرة: توصف بمستوى منخفض من الغطاء المالي، ومن ثم هناك ضرورة لجذب المزيد من التمويل مع إمكانية تحسين الوضع. وفيها تنحصر مصادر تغطية نفقاتها في (رأس المال التشغيلي، والديون طويلة الأجل، والديون العاجلة).

حالة الاستدامة المالية الحرجة: تتسم بعدم وجود غطاء مالي للمؤسسة الجامعية، ومن ثم تكون على حافة الإفلاس، وتسعى كافة المؤسسات الجامعية إلى تحقيق الحالة الأولى بما تتضمنه من استقرار مالي حالي، وضمان مالي مستقبلي.

يتضح مما سبق أن الاستدامة المالية الكاملة هي الهدف الذي تسعى الجامعات بمختلف أنواعها إلى تحقيقه، كما يجب على الجامعات التي تقع في مستوى الاستدامة المالية الحرجة أن تبادر إلى دراسة وضعها المالي ثم وضع خطط للانتقال التدريجي بمستويات الاستدامة المالية بها وصولا إلى الاستدامة المالية العادية على الأقل إذا لم يمكنها الانتقال إلى الاستدامة المالية الكاملة وهو الهدف الذي يمكن أن يتحقق عن طريق التخطيط والعمل الدؤوب وكذلك تفهم العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لذلك.

كما ترى دراسة (Kim,Batten & Ryu,2020) أن تنويع مصادر التمويل ومصادر الاستثمار المختلفة يعتبر عاملا أساسيا في الاستدامة المالية بهدف الحفاظ على استمرارية التمويل بصفة مستمرة للوقاية من التقلبات الاقتصادية التي يمكن أن تحدث في أية وقت، وذلك على الرغم من أن هذا التنويع يمكن أن تكون له أيضا بعض المخاطر.

وبالرغم من هذه الأهمية المتزايدة للاستدامة المالية فإن هناك مجموعة من المعوقات المختلفة التي تواجه تحقيقها في الجامعات حددتها دراسة (عيسى وحسين،٢٠١٩،٥٠-٥١) بعد رجوعها إلى الأدبيات الخاصة بالاستدامة المالية في جمود الهيكل التنظيمي؛ ونقص التدريب؛ والمقاومة للتغيير؛ وضعف المحاسبية؛ وغياب مؤشرات الأداء؛ وفقدان سياسة تعزيز الاستدامة داخل الجامعة؛ وكثرة المشكلات التقنية، إضافة إلى جفاف مصادر الدعم المالي؛ وتنامي أبواب الإنفاق وتعددها؛ وتقلص جهات الدعم الخيري، ولعل العامل الأخير يعزي إلى أسباب من بينها نظر أغلب المؤسسات الجامعية للتبرعات كمصدر ثانوي للتمويل. ضعف الدافع الحكومي في بعض الدول لتشجيع المساهمات الخيرية. افتقاد المؤسسات غير الربحية في بعض الحالات لكثير من عناصر الثقة والمصداقية؛ مما يعوق الشراكة ويقل الحماسة من المجتمع. ضعف القوانين الحكومية التي تضمن شفافية إجراءات عمل التنظيمات غير الربحية. التقلبات الاقتصادية وضعف الثقة في خطط الادخار بعيد المدى، مما يصرف أرباب الأسر نحو تركيز أولوياتهم على أسرهم الصغيرة دون اهتمام بالمؤسسات التعليمية.

إضافة إلى ذلك تشير دراسة (Meredith & Wendy,2014) إلى عدد من التحديات التي تواجه التحول نحو الاستدامة منها:

محدودية الموارد المالية: والتي تعدُّ من أبرز التحديات التي تواجه الجامعات في عملية التحول الشامل نحو الاستدامة وذلك لحاجة مبادرات ومشاريع الاستدامة إلى الموارد المالية على المستوى القصير والطويل.

نقص الوعي والفهم لقضايا الاستدامة: مما يؤدي إلى ضعف التزام العاملين بتنفيذ برامج التحول نحو الاستدامة.

مقاومة التغيير: والتي تعدُّ من أبرز التحديات التي تواجه التحول نحو الاستدامة وذلك لأن هذا التحول يحتاج إلى المشاركة الشاملة في صنع القرار من جميع المستويات الإدارية بالجامعة والجهات ذات العلاقة خارج الجامعة وذلك من أجل ضمان نجاح التحول للاستدامة على المدى الطويل.

يظهر مما سبق وجود مجموعة متنوعة من المعوقات التي تواجه تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات ترى الباحثة أن من أهم هذه المعوقات هو مقاومة العاملين بالجامعة على وجه الخصوص لجهود تحقيق الاستدامة المالية حيث إن عملية التحول هذه لا تقوم بها الإدارة العليا بالجامعة، بل هي عمل جماعي يعتمد في المقام الأول على العاملين وأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون فعليا بالعمل على تنفيذ خطط التحول نحو الاستدامة المالية.

نظام الجامعات الجديد:

لتحقيق أهداف خطة التنمية والأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي المرتبطة بأهداف الرؤية ٢٠٣٠ أعدت وزارة التعليم نظام الجامعات الجديد الذي يمنح الجامعات الاستقلالية ليكون بديلا عن نظام مجلس التعليم العالي والجامعات السابق، ولعل ما جاءت به الرؤية في هذا الجانب من أهمية استقلال الجامعات، ليس أمرا جديدا، وإنما يحاكي ما تعمل به دول العالم المتقدم، التي رأت أهمية أن

يكون لديها جامعات مستقلة أو شبه مستقلة، حتى يمكنها أن توظف قدراتها وإمكاناتها بما يدفعها إلى صناعة أجيال متعلمة وقادرة على تعزيز جانب التنمية المستدامة (نظام الجامعات، ١٤٣٩ هـ).

ويعمل نظام الجامعات الجديد على تعزيز الموارد المالية للجامعات وتنويع مصادر دخلها من خلال البرامج والدورات والخدمات الاستشارية والأكاديمية للقطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني والأوقاف والمشاركة في تأسيس الشركات والتبرعات والهبات والوصايا وريع الأملاك ورسوم الطلاب غير السعوديين وخدمات البحث العلمي بمقابل واستثمار الإيرادات المالية والنقدية، تعميق الشراكة مع المجتمع بمساعدة القطاع الخاص على تدريب الكوادر الخاصة به في المؤسسات الأكاديمية للاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس ومرافق الجامعات المعدة على أعلى المواصفات العالمية (الحربي والمطرفي، ٢٠٢٢،٣٠٤).

يتضح مما سبق أن نظام الجامعات الجديد قد وضع من بين أهدافه تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات عن طريق السماح لها بتقديم خدمات مدفوعة، وكذلك تلقي التبرعات وتحصيل رسوم من الطلاب غير السعوديين مقابل دراستهم بها، والسماح لها بإنشاء والمشاركة في الشركات، وهذا يساعد على نشر توجه شركات الجامعات الأمر الذي من بين فوائده جعل الجامعات على تواصل حقيقي مع احتياجات المجتمع، مما يساعد على إدخال برامج جديدة بالجامعات بناء على احتياجات سوق العمل الخاص بالمؤسسات الإنتاجية.

وتكون نظام الجامعات الجديد من (١٤) فصلاً، تشتمل على (٥٨) مادة كان من أهم ما ورد فيها ما يلي:

– سيمكّن النظام الجديد للجامعات من إقرار تخصصاتها وبرامجها وفق الاحتياجات التنموية وفرص العمل في المنطقة التي تخدمها.

– سيساهم النظام الجديد في تخفيض الكلفة التشغيلية للجامعات، وسيدفعها إلى إيجاد مصادر تمويل جديدة، ويقلل من اعتمادها على ميزانية الدولة، وذلك من خلال برامج للأوقاف، والسماح للجامعات بتأسيس الشركات الاستثمارية لتنمية مواردها المالية.

– سيتم استخدام مؤشرات الأداء عند تقييم أداء الجامعات، وإبراز ذلك في التقارير السنوية.

– ربط الجامعات بسوق العمل من خلال تعدد التمثيل من خارج الجامعة في المجالس المختلفة.

– مشروع النظام الجديد يتيح للجامعات إنشاء الشركات أو المشاركة في إنشائها أو دخول الجامعة فيها شريكاً.

– مشروع النظام الجديد يحقق اختيار الأكفاء للمشاركة في إدارة الكليات والأقسام من خلال آليات اختيار تضمن تحقيق ذلك (النايف ،٢٠٢٠، ٢٥١-٢٥٢).

وبذلك يعمل نظام الجامعات الجديد على تعزيز استقلال الجامعات بشكل أكبر وتقليل الاعتماد الكامل للجامعات على التمويل الحكومي، كما أنه يعمل على توفير استقلالية كاملة للعمليات الأكاديمية والمالية، بحيث ستتمكن الجامعات من اعتماد مجالات تخصصها وبرامجها وفقًا لاحتياجات التنمية وفرص العمل في المناطق التي تخدمها، وبذلك يتم ربط الجامعات بحاجات المجتمع المحلي وهو من الأهداف الأساسية لإنشاء الجامعات بمختلف أنواعها.

العلاقة بين الاستدامة المالية ونظام الجامعات الجديد:

تشير الاستدامة المالية إلى قدرة الجامعة على إدارة شؤونها المالية حتى تتمكن من تلبية التزاماتها المالية حاليا أو في المستقبل، وتوفير تمويل ذاتي كافي من مصادر متنوعة تسمح لها بالاستمرار في عملها وتقديم الخدمات للمنتفعين، حتى لو توقف دعم المانحين" (International Institute for Sustainable Development,2017,2)

وانطلاقا من أهمية تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات، وكذلك وجود بعض المشكلات والمعوقات التي تقف في سبيل تحقيق ذلك مما يؤدي في النهاية إلى عدم قدرة الجامعات على القيام بوظائفها المطلوبة جاء نظام الجامعات الجديد بالمملكة العربية السعودية الصادر بالقرار السامي رقم (م/ ٢٧) ليعطي الجامعات الحرية ومساحة من الحركة لكي يمكنها مواجهة مشكلات التمويل.

فقد أشارت المادة التاسعة والأربعون إلى أن إيرادات الجامعة تتكون مما يلي (مجلس شؤون الجامعات، ١٤٤١ هـ ،١٩):

- الإعانة التي تُخصصها الدولة وفق القواعد المنظمة لبرنامج تمويل الجامعات.
- المقابل المالي للبرامج الدراسية، والدبلومات، والدورات، والخدمات.
- التبرعات، والهبات والمنح، والوصايا، والأوقاف.
- ريع أملاكها، استثماراتها، أوقافها.
- الموارد المالية الأخرى التي يقرها مجلس الأمناء؛ على ألا تتعارض مع أهداف نشاط الجامعة وطبيعته.

كما نصت المادة الخمسون من نظام الجامعات الجديد، على أن للجامعة أن تتقاضى مقابلا ماليا لتنمية إيراداتها الذاتية، ومنها ما يأتي (مجلس شؤون الجامعات، ١٤٤١هـ، ٢٠):

- رسوم دراسية لبرامج الدراسات العليا، وبما لا يخل بجودة المنتج العلمي.
- رسوم دراسية لبرامج الدبلومات والدورات التعليمية والتدريبية، ووفقًا للقواعد العامة لمجلس شؤون الجامعات.
- رسوم دراسية من الطلبة غير السعوديين، ويُستثنى من ذلك طلاب المنح.
- مبالغ مالية مقابل القيام ببحوث علمية، أو خدمات استشارية لجهات أخرى داخلية أو خارجية، وبما لا يُخل بأهداف الجامعة ورسالتها.
- مبالغ مالية نتيجة استثمار الإيرادات المالية النقدية والعينية وتنميتها وفقًا للوائح المنظمة للاستثمار والإيرادات الذاتية، وإدارة الأوقاف في الجامعة.
- مبالغ مالية مقابل التعاقد مع الجهات الحكومية وغيرها؛ لتأمين ما تحتاجه تلك الجهات من الكفايات الوطنية من أعضاء هيئة التدريس؛ لأداء مهمات تحدد وفقًا لعقد عمل يعتمد من الجهتين بعد موافقة عضو هيئة التدريس والمجالس المختصة.
- مبالغ مالية مقابل القيام بدراسات أو خدمات أو استشارات للجهات الحكومية وغيرها، بموجب عقد يعتمد من الجهتين.

وبذلك فإنه طبقا لنظام الجامعات الجديد فإن تمويل الجامعات سوف يكون له عدة أوجه في مقدمتها الدعم الحكومي الذي تتلقاه الجامعة، إضافة إلى الموارد المالية التي تقوم بتحصيلها نتيجة ما تقدمه من خدمات تعليمية وتدريبية واستشارية، والتبرعات والهبات والمنح الأوقاف، واستثمارات الأصول والأوقاف

التعليمية. كما أن للجامعات الحقَّ في افتتاح فروع لها خارج المملكة العربية السعودية، تقدم عبرها خدماتها التعليمية والبحثية والاستشارية؛ مما ينوع مصادرها التمويلية ويعزز ميزانيتها (العلوني، ٢٠٢١، ٢١٥).

الدراسات السابقة: اطلعت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة وسوف تعرض لبعضها مرتبة من الأحدث للأقدم كما يلي:

أولا دراسات تناولت الاستدامة المالية:

دراسة (Kakati & Roy, 2021):

هدفت الدراسة إلى القيام بعمل ببليوغرافيا مشروحة للاستدامة المالية من خلال تقديم تجميع للأدبيات المنشورة في المجال. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، أظهر التحليل الخاص بنتائج الدراسات التي تمت مراجعتها أن القدرة على تغطية التكاليف من الموارد الخاصة والقدرة على سداد الديون هي الأبعاد الرئيسية لقياس الاستدامة المالية. تم العثور على غالبية الدراسات في القطاع العام التي تغطي الحكومات المحلية والحكومات المركزية خاصة في دول أوروبية مثل إسبانيا وإيطاليا وإنجلترا. كما أظهرت الدراسات أن كسب الموارد الكافية واستدامة الأصول والقدرة على سداد الالتزامات هي الأبعاد الثلاثة لتقييم الاستدامة المالية.

دراسة (العلوني، ٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى تحديد مصادر تمويلية مناسبة لجامعة حفر الباطن في ضوء نظام الجامعات الجديد، وقامت بالبحث في واقع التمويل في بعض الجامعات السعودية، ودراسة خبرات بعض الدول الأجنبية. وتم استخدام المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات متضمنة مجموعة من المحاور التمويلية المقترحة، وقد طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس عدد (٧١) بدرجة أستاذ

مساعد فما فوق في جميع فروع جامعة حفر الباطن، وجاء محور (الاستفادة من المرافق العامة في الجامعة) في المقدمة من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة، يليه (الشراكة بين الجامعة وقطاعات المجتمع المختلفة).

دراسة (مرداد، ٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نموذج الاتصال التسويقي المتكامل في تحقيق الاستدامة المالية لجامعة الملك عبد العزيز في ظل نظام الجامعات الجديد، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينتها من (١١١) مشارك ومشاركة من أعضاء وعضوات هيئة التدريس في الجامعة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ضرورة وجود خطة استراتيجية للاتصال التسويقي المتكامل للجامعة تتبناها إدارة الجامعة. وكذلك أهمية تنوع أدوت الاتصال التسويقي المتكامل المستخدمة حتى تساهم في تحقيق الاستدامة المالية.

دراسة (Ahmad, Ismail & Siraj,2019):

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تصورات الموظفين الكبار على المستوى العام للاستدامة المالية لمؤسساتهم؛ وفحص تصوراتهم حول كيفية تنويع الإيرادات لتحقيق الاستدامة المالية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينتها من (٦٩) من كبار الأكاديميين والكادر الإداري في ٢٠ جامعة حكومية في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن أفراد عينة الدراسة من كبار الأكاديميين والإداريين العاملين بالجامعات الحكومية الماليزية يتقبلون تحديات الاستدامة المالية التي يواجهونها في مؤسساتهم. كما يتفقون على أن زيادة الرسوم الدراسية قد لا تكون هي الحل الناجح

لتعزي الاستدامة المالية بالجامعات، ويتفقون على ضرورة الاستفادة الكاملة من كافة الموارد الأخرى المتاحة في الجامعة لتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الحكومية.

دراسة (Almagtomea et al.,2019):

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الاستدامة المالية ووظيفة المساءلة في ظل استقلالية الجامعة والتقييم التجريبي لمدى الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم العالي العامة في العراق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة وتحليل محتوى الوثائق كأداتين لها. وتوصلت الدراسة إلى أن الاستدامة المالية والمساءلة مترابطان، ومن أجل ضمان التمويل الكافي، يجب على الإدارة توفير المعلومات المالية اللازمة لوظيفة المساءلة وإضفاء الشرعية على أنشطتها. كما أن عينة الجامعة لديها توقعات استدامة مالية ضعيفة وبالتالي لا يمكن أن تستمر كوحدة مستقلة مالياً بدون الدعم المالي الحكومي. يكشف التحليل الإضافي أن العجز المالي في المركز المالي خلال فترة الدراسة هو نتيجة حتمية لنقص السلطات المالية والإدارية.

دراسة (عيسى وحسين،٢٠١٩):

هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدب النظري للاستدامة المالية، فضلا عن رصد وتحليل تجارب وممارسات بعض الجامعات الأجنبية في هذا السياق، إضافة إلى تعرف وضع الاستدامة المالية بالجامعات المصرية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والوصفي المقارن، وقدمت الدراسة كنتيجة نهائية لها تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية، يرتكز على ثلاثة أبعاد رئيسة هي: (التطويري، الترشيدي، الاستثماري)، يتضمن كل منها مجموعة من العناصر والآليات الإجرائية اللازمة لتنفيذه. كما قدمت الدراسة مجموعة من الضمانات والمتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات هذا التصور على رأسها إنشاء "وحدة

الاستدامة المالية" في كل جامعة، تتولى مسؤولية تخطيط وتنفيذ ومتابعة الاستدامة المالية ونشر ثقافتها.

ثانيا دراسات تناولت نظام الجامعات الجديد:

دراسة (هدية، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى تقديم برنامج تدريبي مقترح لتطوير جدارات القيادات الجامعية بجامعة الملك خالد للتحول نحو النظام الجديد للجامعات السعودية ومسايرة التغيرات العالمية المعاصرة، مستخدما المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينتها من (١٠٥) قياديا وقيادية، كما استخدمت الاستبانة كأداة لها، وكان من أبرز نتائجها: أن عينة الدراسة في الغالب يحتاجون للتدريب على جميع الجدارات القيادية. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لاختلافهم في: الجنس، طبيعة العمل القيادي.

دراسة (الحربي، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى تحليل توجهات السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية وفق نظام الجامعات الجديد في ضوء مؤشرات الريادة العالمية، وذلك من خلال استعراض نظام الجامعات الجديد من أجل الاستدلال على مؤشرات الريادة في بنود ومواد النظام الجديد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي، وتوصلت الدراسة إلى أن نظام التعليم الجامعي الجديد يدعم معيار الابتكار بوصفه أحد أهم المرتكزات الأساسية لنظام التحول نحو الجامعات الريادية، حرص النظام الجديد للجامعات على الاستفادة من خبرات الجامعات الدولية في مجال الريادة التعليمية، وتعزيز تحقق الاستفادة القصوى من تلك الخبرات في كافة المجالات، حيث أتاح فرصة إنشاء فروع لعدد من الجامعات العالمية الرائدة وفق سياسة الدولة، وما تقرره من ضوابط في هذا المجال، من أجل

الانخراط في ركب التعليم العالمي، واستنادًا إلى مقومات اقتصادية واستثمارية تعمل على تحقيق ركائز التحول الوطني المتسارعة الإيقاع .

دراسة (الورثان، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اتساق وانسجام النظام الجديد للجامعات مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في تحليل الوثائق بدراسة وثيقة كتاب النظام الجديد للجامعات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/ ٢٧) وتاريخ ٢/ ٣/ ١٤٤١هـ، والتعميم الوزاري رقم ٨٣٩٠٩/ تاريخ ٧/ ٨/ ١٤٤١هـ، بشأن قياس جاهزية الجامعات لتطبيق هذا النظام الجديد للجامعات، وكذلك وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠. وأظهرت النتائج أن الأهداف العامة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ التي لها علاقة بالنظام الجديد للجامعات وفق الأهداف التفصيلية للرؤية بلغت نسبتها ٦٥٪ عن بقية قطاعات الدولة، وأن نسبة ٧٠٪ من نسبة ٦٥٪ أعلاه قد حققت اتساقا وانسجاما بين ما ورد في النظام الجديد للجامعات، وأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، مما يؤكد أن بناء النظام الجديد للجامعات جاء مراعيا لأهداف الرؤية ٢٠٣٠، وحقق انعكاسا حقيقيا لمضامين رؤية المملكة ٢٠٣٠، كما أن نسبة ٣٠٪ من الأهداف التفصيلية برؤية المملكة ٢٠٣٠ لم يشملها النظام الجديد للجامعات ولم يركز عليها في مواده، وتتوزع الأهداف التفصيلية التي اتسق وانسجم معها النظام الجديد للجامعات وفق المحاور الرئيسة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ كما يلي: أ/ مجتمع حيوي ٤٧٪، ب/ اقتصاد مزدهر ١٣٪، ج/ وطن طموح ٣٤٪.

دراسة (سفر، ٢٠٢١): هدفت الدراسة الحالية لبناء سيناريوهات بديلة لتحقيق استقلالية الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد، وذلك من خلال تحديد واقع الاستقلال (المالي، والأكاديمي، والإداري) في الجامعات

السعودية، والتعرف على أبرز ملامح استقلالية الجامعات السعودية التي تضمنها نظام الجامعات الجديد. وتم استخدام المنهج الوصفي بالإضافة لمنهج الدراسات المستقبلية بأسلوب السيناريوهات، ومن خلال نتائج الدراسات السابقة والتقارير والأنظمة ذات العلاقة تم تحديد واقع الاستقلال (المالي، والأكاديمي، والإداري) في الجامعات السعودية وأبرز ملامح الاستقلالية في النظام الجديد. وأشارت النتائج إلى أن واقع استقلالية الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد في الجوانب (الإدارية، والمالية، والأكاديمية) لم يصل إلى المستوى المأمول بعد، كما كشفت النتائج عن وجود تباين بين التفاؤل بالتحول نحو استقلالية الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد، وبين المخاوف المتوقعة من ذلك التحول، لذا فقد قدمت الدراسة الحالية سيناريوهات بديلة لمستقبل التحول نحو الاستقلال (المالي، والأكاديمي، والإداري) ضمن ثلاث سيناريوهات تمثلت في: السيناريو المرجعي، والسيناريو الإصلاحي، والسيناريو الابتكاري.

دراسة (النايف، ٢٠٢٠): استهدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديد بما يحقق قيادة مستقبلية مبدعة ومتميزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه، وتكون مجتمع الدراسة من عينة بلغت (١١٠) من القيادات الجامعية في الجامعات السعودية (وكلاء جامعات، عمداء كليات، وكيل كلية أو عمادة، رؤساء الأقسام، مديري الإدارات) واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: اتفاق القيادات الجامعية على المبادئ التي يجب أن يستند إليها عمل القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديد بدرجة موافقة بشدة، كما أشارت النتائج إلى اتفاق القيادات الجامعية على مهام ومسؤوليات

القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديد بدرجة موافقة بشدة، وأيضا اتفاق القيادات الجامعية على قدرة القيادات الجامعية على تفعيل الموارد الذاتية للجامعة من خلال بناء واختيار وإدارة الأوقاف وتأسيس الشراكات التي تمنح الجامعة الاكتفاء الذاتي في الإنفاق بدرجة موافقة بشدة، كما أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية – الوظيفة – سنوات الخبرة)، كما تم التوصل إلى تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديد.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بالاستدامة المالية وكذلك في اهتمامها بنظام الجامعات الجديد، كما تتفق معها في استخدامها للمنهج الوصفي، وتتفق مع بعضها في استخدامها للاستبانة كأداة لها.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولتها التعرف على واقع الاستدامة المالية بإحدى الجامعات الناشئة في ضوء نظام الجامعات الجديد، كما تختلف عنها في مجتمع الدراسة حيث سيتم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة.

واستفادت الدراسة الحالية من مراجعة الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وكذلك عناصر الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، وكذلك عند تحليل وتفسير نتائج الدراسة، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسات السابقة التي تتناسب مع أهداف الدراسة الحالية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة من حيث مشكلتها وأسئلتها وأهدافها، حيث تم عن طريق هذه المنهج دراسة واقع الاستدامة المالية في المجالين الترشيدي والاستثماري بجامعة بيشة كمثال للجامعات السعودية الناشئة، ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات لمساعدة الجامعة على رفع مستوى هذين المجالين.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة بيشة، وقد بلغ عددهم (١٠٩٩) حسب إحصاء نظام شؤون الموظفين بالجامعة للعام الجامعي ٢٠٢٢-٢٠٢٣م.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٨٥) من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة بيشة، وبما يمثل ٢٦٪ تقريبا من حجم مجتمعها، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة، وهي عينة ممثلة للمجتمع حسب جداول كريجان ومورجان لحساب حجم العينة، ومناسبة للدراسة حيث إن لها ارتباطًا مباشرًا بأهداف الدراسة والتي اهتمت بالتعرف على واقع الاستدامة المالية بجامعة بيشة كمثال للجامعات السعودية الناشئة.

توزيع عينة الدراسة:

جدول (١) توزيع عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	١٣٩	٤٩٪
	إناث	١٤٦	٥١٪
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	١٠	٣٪
	أستاذ مشارك	٨٠	٢٨٪
	أستاذ مساعد	٥٠	١٨٪
	محاضر	٧٠	٢٥٪
	معيد	٧٥	٢٦ %
نوع الكلية	علمية	١٥٠	٥٣,٠٠
	إنسانية	١٣٥	٤٧,٠٠
المجموع الكلي للعينة		٢٨٥	١٠٠ %

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة قد تكونت من (١٣٩) من الذكور أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة بيشة وبنسبة مئوية بلغت (٤٩ %)، كما تكونت من (١٤٦) من الإناث عضوات هيئة التدريس ومن في حكمهن، وبنسبة مئوية بلغت (٥١٪)، كما يتضح أن عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الرتبة الأكاديمية قد تكونت من (١٠) برتبة أستاذ بنسبة (٣٪)، و(٨٠) برتبة أستاذ مشارك بنسبة (٢٨٪)، و(٥٠) برتبة أستاذ مساعد بنسبة (١٨٪)، و(٧٠) من المحاضرين والمحاضرات بنسبة (٢٥٪)، و (٧٥) من المعيدين والمعيدات بنسبة (٢٦٪). وتكونت من (١٥٠) من أعضاء هيئة التدريس بالكليات العلمية بنسبة (٥٣٪)، و(١٣٥) من أعضاء هيئة التدريس بالكليات الإنسانية بنسبة (٤٧٪).

أداة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، تم إعداد استبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها، وقد تم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة بهدف التعرف على واقع الاستدامة المالية في الجانبين الترشيدي والاستثماري في ضوء نظام الجامعات الجديد بجامعة بيشة كنموذج للجامعات الناشئة. وقد تم بناء الاستبانة في ضوء مراجعة بعض الأبحاث والدراسات السابقة مثل (عيسى وحسين، ٢٠١٩؛ العمري، ٢٠١٩؛ غانم، ٢٠١٩؛ محمود،٢٠٢٠؛ مرداد، ٢٠٢١؛ العلوني، ٢٠٢١؛ سفر، ٢٠٢١).

وقد تكونت الاستبانة من جزئين تضمن الأول منها بعض البيانات عن أفراد عينة الدراسة الجنس (ذكر– أنثى)، الرتبة الأكاديمية (أستاذ– أستاذ مشارك– أستاذ مساعد– محاضر – معيد)، نوع الكلية (علمية – إنسانية). بينما تعلق الجزء الثاني بجوانب القياس للاستبانة حيث تضمن محورا واحدا تم تقسيمه لبعدين تناول الأول منهما واقع الاستدامة المالية في المجال الترشيدي بجامعة بيشة، بينما تناول الثاني واقع الاستدامة المالية في المجال الاستثماري بجامعة بيشة.

ثم بعد تحديد مجالات الاستبانة تم صياغة عباراتها في ضوء مراجعة الإطار النظري وأدوات الدراسات السابقة المرتبطة ببعدي الاستبانة، والتي تكونت في صورتها الأولية من بعدين تناول البعد الأول واقع الاستدامة المالية في جامعة بيشة في المجال الترشيدي وتكون من (١٦) عبارة، بينما تناول البعد الثاني واقع الاستدامة المالية بجامعة بيشة في المجال الاستثماري وتكون من (١٦) عبارة.

وتم تدريج الاستجابات للعبارات باستخدام مقياس التدريج الخماسي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة (موافق بدرجة كبيرة جدا،

موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة منخفضة، موافق بدرجة منخفضة جدا).

ثم تمت صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة مع مراعاة وضوح العبارات، والتأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

صدق الاستبانة:

للتأكد من صدق الاستبانة وأنها تقيس ما أُعدّت لقياسه فقد تم التأكد من ذلك بطريقتين، وهما: صدق المحكمين وصدق البناء، وصدق الاتساق الداخلي للعبارات وذلك على النحو الآتي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (٨) من المحكمين في مجال الإدارة التربوية من تخصص القيادة التربوية، حيث تصدرت استبانة التحكيم خطاب تم من خلاله توضيح أهداف الدراسة، وتحديد معايير التحكيم المطلوبة من قبل المحكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة.

وقد طلب المحكمون إجراء بعض التعديلات منها تعديل صياغة بعض الفقرات، وكذلك حذف بعض الفقرات لعدم مناسبتها، وقد قامت الباحثة بإجراء هذه التعديلات.

صدق الاستبانة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانيا على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأساسية لها، وبعد تجميع الاستبانات، تم ترميزها

وإدخالها للحاسوب، وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ومن ثم تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لمعرفة صدق البناء للاستبانة وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البعد الأول" واقع الاستدامة المالية في المجال الترشيدي بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء نظام الجامعات الجديد" بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٩١**	٩	٠,٩٤**
٢	٠,٨٦**	١٠	٠,٩٥**
٣	٠,٨٣**	١١	٠,٩٢**
٤	٠,٩٩**	١٢	٠,٧٣*
٥	٠,٨٤**	١٣	٠,٧١*
٦	٠,٩١**	١٤	٠,٧٤*
٧	٠,٨١**	١٥	٠,٩٠**
٨	٠,٧٠*	١٦	٠,٩٧**

*دالة احصائيا عند مستوى ٠,٠٥ **دالة احصائيا عند مستوى ٠,٠١

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البعد الثاني" واقع الاستدامة المالية في المجال الاستثماري بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء نظام الجامعات الجديد" بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٧٤*	٩	٠,٩١**
٢	٠,٩٠**	١٠	٠,٨١**
٣	٠,٩٧**	١١	٠,٧٠*
٤	٠,٧١*	١٢	٠,٨٣**
٥	٠,٩١**	١٣	٠,٩٩**
٦	٠,٨٦**	١٤	٠,٨٤**
٧	٠,٩٥**	١٥	٠,٩٤**
٨	٠,٩٢**	١٦	٠,٧٢*

***دالة احصائيا عند مستوى ٠,٠٥ ****دالة احصائيا عند مستوى ٠,٠١**

يظهر من الجدول أن معاملات الارتباط للبعد الأول "واقع الاستدامة المالية في المجال الترشيدي بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء نظام الجامعات الجديد" وللبعد الثاني " واقع الاستدامة المالية في المجال الاستثماري بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء نظام الجامعات الجديد" قد تراوحت ما بين ٠,٩٩ إلى ٠,٧٤ وهي قيم مناسبة تجعل الباحثة تطمئن إلى مناسبة تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة الأساسية.

ثبات الاستبانة:

لقياس ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة (معادلة كرونباخ ألفا – Cronbach's Alpha)، بعد توزيع الأداة (الاستبانة) على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بيشة، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٤) قيم معاملات ثبات أداة الدراسة

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات (الفاكرونباخ)
١	واقع الاستدامة المالية في المجال الترشيدي بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء نظام الجامعات الجديد.	١٦	٠,٨١**
٢	واقع الاستدامة المالية في المجال الاستثماري بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء نظام الجامعات الجديد.	١٦	٠,٩٦**
	الاستبانة ككل	٣٢	٠,٨٨**

****دالة احصائيا عند مستوى ٠,٠١**

يتضح من الجدول أن معامل ثبات البعد الأول بلغ ٠,٨١، ومعامل ثبات البعد الثاني بلغ ٠,٩٦، في حين بلغ معامل ثبات الأداة ككل ٠,٨٨، وهي جميعا قيم مناسبة، مما يدل على توافر خاصية الثبات لأداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية.

تصحيح الاستبانة ومعيار الحكم على الاستجابة:

تم استخدم مقياس ليكرت Likert الخماسي لتحديد واقع الاستدامة المالية في المجالين الترشيدي والاستثماري بجامعة بيشة كمثال للجامعات السعودية الناشئة، بالأبعاد والدرجة الموزونة، بحيث يتم إعطاء الدرجة الموزونة (٥) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات بدرجة موافق بشدة، و الدرجة (٤) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات بدرجة موافق، والدرجة (٣) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات بدرجة محايد، و الدرجة (٢) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات بدرجة غير موافق، والدرجة (١) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات بدرجة غير موافق بشدة. وعلى ذلك سوف يتم استخدام المعيار التالي للحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة، طول

الفئة = المدى / عدد الفئات(البدائل)، أما المدى= الفرق بين أكبر وأصغر بديل (درجة بديل الاستجابة) / عدد بدائل الاستجابة، وبالتالي يكون معيار الحكم على درجة الاستجابة بقيمة المتوسط الحسابي:

- من ١-١,٨ منخفضة جداً
- من ١,٨١-٢,٦ منخفضة
- من ٢,٦١ -٣,٤ متوسطة
- من ٣,٤١ -٤,٢ كبيرة
- من ٤,٢١ -٥ كبيرة جداً

الأساليب والمعالجات الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة، بالإضافة إلى أساليب تقنين أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وهي:

-معامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ لحساب صدق وثبات الاستبانة.

-الأعداد والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد واقع الاستدامة المالية في المجالين الترشيدي والاستثماري بجامعة بيشة كمثال للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

-اختبار "ت" (Independent Sample T Test) لعينتين مستقلتين لحساب الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على بعدي الاستبانة تبعا لاختلاف متغيري الجنس (ذكر- أنثى)، ونوع الكلية (إنسانية – علمية).

-تحليل التباين أحادي البعد (One-way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة بيشة تبعا لاختلاف الرتبة الأكاديمية (أستاذ- أستاذ مشارك – أستاذ مساعد- محاضر – معيد).

-اختبار شيفيه للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الاستدامة المالية في المجالين الترشيدي والاستثماري بجامعة بيشة كمثال للجامعات السعودية الناشئة.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على " ما واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجال الترشيدي في ضوء نظام الجامعات الجديد بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة والدرجة لكل عبارة من عبارات بعد واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجال الترشيدي في ضوء نظام الجامعات الجديد ومن خلالها تم حساب المتوسط للبعد ككل والانحراف المعياري للبعد ككل ودرجة الموافقة على البعد ككل، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لعبارات بعد واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجال الترشيدي في ضوء نظام الجامعات الجديد مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٢	تسعى الجامعة للقضاء على الهدر بأشكاله في الموارد المتاحة.	٣,٩	٠,٨٦	١	كبيرة
١	تعمل الجامعة على دمج الوحدات والأنشطة المتشابهة بالجامعة.	٣,٨	٠,٩٦	٢	كبيرة
١٣	تستفيد الجامعة من التقنيات الحديثة في العمل الإداري والأكاديمي.	٣,٦	٠,٨٤	٣	كبيرة
٦	تعمل الجامعة على تحسين كفاءة إدارة البرامج الأكاديمية المشتركة بين كليات الجامعة.	٣,٥	٠,٩٢	٤	كبيرة
١١	تحسن الجامعة استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة.	٣,٤	٠,٨٥	٥	متوسطة
٥	يوجد تنسيق بين الكليات داخل الجامعة بهدف الاستخدام المشترك للمرافق والمعامل.	٣,٤	٠,٩٢	٦	متوسطة
٢	توجد خطة استراتيجية واضحة للتحول نحو الاستدامة المالية للجامعة.	٣,٣	٠,٨٩	٧	متوسطة
١٤	تقنن الجامعة حضور منسوبي الجامعة للمؤتمرات والأنشطة العلمية وفق معايير محددة.	٣,٣	٠,٩٧	٨	متوسطة
١٠	تجري الجامعة دراسة لهيكل الأجور لبعض اللجان والاجتماعات التي لا تقدم عائد حقيقي للعمل داخلها.	٣,٢	٠,٧٧	٩	متوسطة
٩	قامت الجامعة بتبسيط الإجراءات الإدارية داخلها بصفة عامة.	٣,١	٠,٨٨	١٠	متوسطة
٨	هناك خطة داخل الجامعة لخفض كثافة العمل اليومية بداخلها تهدف لتوفير الموارد.	٢,٩	٠,٩٨	١١	متوسطة
١٥	تستعين الجامعة بنماذج عالمية للجامعات في مجال الاستدامة المالية.	٢,٨	٠,٧٩	١٢	متوسطة
٣	تعتمد الجامعة على الطاقة المتجددة في تشغيل المرافق المختلفة بها.	٢,٧	٠,٧٨	١٣	متوسطة
٧	تشجع الجامعة أولياء الأمور بالمساهمة بتحمل جزء من تكلفة تعليم أبنائهم.	٢,٧	٠,٧٩	١٤	متوسطة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٤	يوجد لدى الجامعة آلية مناسبة لضبط استهلاك الطاقة داخلها.	٢,٦	٠,٨٤	١٥	منخفضة
١٦	تقدم الجامعة تقارير مالية سنوية معلنة على موقع الجامعة الإلكتروني.	٢,٥	٠,٨٩	١٦	منخفضة
	الدرجة الكلية للبعد	٣,١٦	٠,٨٧	----	متوسطة

يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجال الترشيدي في ضوء نظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بلغ (٣,١٦)، وبانحراف معياري (٠,٨٧) وبدرجة موافقة متوسطة، كما يلاحظ أن عبارات هذا البعد جاء تقدير بعضها بدرجة كبيرة ومعظمها جاء بدرجة تقدير متوسطة، كما جاءت عبارتين بدرجة تقدير منخفضة، كما أن متوسطات هذا البعد تراوحت ما بين (٣,٩ — ٢,٥)، وأن انحرافاتها المعيارية تراوحت بين (٠,٩٧-٠,٧٧).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن هناك مجموعة كبيرة من الآليات الضرورية والتي كان يجب الاستفادة منها في جانب المجال الترشيدي لتحقيق الاستدامة المالية في جامعة بيشة جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، كما جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على اثنتين منها بدرجة منخفضة، مما يفسر الدرجة المتوسطة لواقع المجال الترشيدي للاستدامة المالية بالجامعة.

وجاءت العبارة رقم (١٢) والتي نصت على " تسعى الجامعة للقضاء على الهدر بأشكاله في الموارد المتاحة." في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٦)، وبدرجة موافقة كبيرة مما يظهر معه السعي الحثيث من قبل الجامعة للقضاء على كافة أشكال الهدر في مواردها بهدف الحفاظ على الموارد المختلفة للجامعة.

بينما جاءت العبارة رقم (١) والتي نصت على " تعمل الجامعة على دمج الوحدات والأنشطة المتشابهة بالجامعة. " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨)، وبانحراف معياري قدره (٠,٩٦) وبدرجة موافقة كبيرة مما يظهر معه أن إدارة الجامعة تتخذ خطوات جادة من أجل الحفاظ على الموارد المالية المتاحة لديها.

وجاءت العبارة رقم (١٣) والتي نصت على " تستفيد الجامعة من التقنيات الحديثة في العمل الإداري والأكاديمي." في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦)، وبانحراف معياري قدره (٠,٨٤)، وبدرجة موافقة كبيرة، وتفسر الباحثة ذلك بأن اعتماد الجامعة على التقنيات الحديثة في العمل الإداري والأكاديمي والتي تتسم بالدقة والسرعة في إنجاز الأعمال من ناحية، ومن ناحية أخرى يقدم استخدام هذه التقنيات الفرصة للجامعة لمسايرة الجامعات العريقة والمتقدمة والحفاظ على الموارد وترشيد استخدامها مما يحقق تعزيز كفاءة الاستخدام لهذه الموارد.

كما جاءت العبارة رقم (٤) والتي نصت على" يوجد لدى الجامعة آلية مناسبة لضبط استهلاك الطاقة داخلها" في الرتبة الخامسة عشرة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦) وبانحراف معياري قدره(٠,٨٤) وبدرجة موافقة منخفضة، وتفسر الباحثة ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة بيشة يتابعون بشكل دوري واقع استخدام الطاقة واستهلاك الطاقة داخل الجامعة وقد يلاحظ الاضاءة المستمرة للأعمدة الخارجية أثناء النهار، أو ترك العمال وأعضاء هيئة التدريس المكاتب مضاءة في غير أوقات العمل وما إلى ذلك، الأمر الذي دعاهم إلى تقييم هذه الممارسة من قبل الجامعة بأن درجتها ضعيفة.

وجاءت العبارة رقم (١٦) والتي نصت على " تقدم الجامعة تقارير مالية سنوية معلنة على موقع الجامعة الإلكتروني." في الرتبة السادسة عشرة والأخيرة بمتوسط

حسابي بلغ (٢,٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٨)، وبدرجة موافقة منخفضة، ويفسر ذلك بأن الجامعة لا تقدم بدرجة كافية التقارير المالية على موقعها الإلكتروني على الرغم من أن ذلك يعد أحد عوامل الشفافية والإفصاح عن أوجه الإنفاق المختلفة وربما يعود ذلك إلى عدم رغبة الجامعة في اطلاع غير المسؤولين على ميزانية الجامعة وأوجه انفاقها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على " ما واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجال الترشيدي في ضوء نظام الجامعات الجديد بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة والدرجة لكل عبارة من عبارات بعد واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجال الاستثماري في ضوء نظام الجامعات الجديد ومن خلالها تم حساب المتوسط للبعد ككل والانحراف المعياري للبعد ككل ودرجة الموافقة على البعد ككل، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لعبارات بعد واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجال الاستثماري في ضوء نظام الجامعات الجديد مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١٣	تقدم الجامعة برامج نوعية مدفوعة للدراسات العليا تحقق دخلا للجامعة.	٣,٧	٠,٨٦	١	كبيرة
١٢	تنفذ الجامعة برامج تدريبية لفئات من المجتمع بمقابل مادي تحدده الجامعة.	٢,٩	٠,٧٧	٢	متوسطة
٧	تتيح الجامعة الفرصة للمشاركة المجتمعية للقادرين على التبرع للجامعة.	٢,٨	٠,٧٩	٣	متوسطة
١	تقوم الجامعة بتأجير بعض المباني والمعامل الخاصة بها.	٢,٧	٠,٩٦	٤	متوسطة
٨	تستثمر الجامعة بعض أملاكها في أنشطة تجارية تدر دخلا يساهم في الاستدامة المالية لها.	٢,٦	٠,٧٤	٥	منخفضة
٤	تسوق الجامعة الابتكارات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس بها.	٢,٥	٠,٩٦	٦	منخفضة
٣	تستثمر الجامعة براءات الاختراع التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس.	٢,٤	٠,٨٩	٧	منخفضة
٢	تقدم الجامعة خدمات استشارية مدفوعة للجهات الحكومية	٢,٣	٠,٩٨	٨	منخفضة
١٥	تسعى الجامعة لافتتاح فروع للجامعة إقليميا وعالميا.	٢,٣	٠,٦٧	٩	منخفضة
٥	تستثمر الجامعة جزء من أموالها في تكوين صندوق استثماري.	٢,٢	٠,٩٨	١٠	منخفضة
٦	تدخر الجامعة جزء من أموالها في محفظة استثمارية.	٢,١	٠,٨١	١١	منخفضة
٩	تحاول الجامعة تحقيق أقصى استفادة مادية ممكنة من أوقافها.	٢,٠٠	٠,٨٢	١٢	منخفضة
١٠	تقوم الجامعة بدعوة القادرين على تخصيص وقف لصالح الجامعة يساهم في استدامتها المالية.	١,٩	٠,٨٨	١٣	منخفضة
١٦	تتحالف الجامعة مع الشركات والمؤسسات الصناعية لإجراء أبحاث ذات عائد استثماري.	١,٨	٠,٨٦	١٤	منخفضة جدا
١١	تحصل الجامعة رسوما مناسبة من الطلاب غير السعوديين.	١,٧	٠,٨٧	١٥	منخفضة جدا
١٤	تدشن الجامعة حملات دورية لتشجيع القادرين على تخصيص وقف لصالح الجامعة.	١,٤	٠,٩١	١٦	منخفضة جدا
	الدرجة الكلية للبعد	٢,٣	٠,٨٥	--	منخفضة

يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجال الاستثماري في ضوء نظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة بيشة بلغ (٢,٣)، وبانحراف معياري (٠,٨٥) وبدرجة موافقة منخفضة، كما يلاحظ أن عبارة واحدة من عبارات هذا البعد جاء تقديرها بدرجة كبيرة، بينما جاء تقدير باقي العبارات ما بين متوسطة ومنخفضة ومنخفضة جدا، كما أن متوسطات هذا البعد تراوحت ما بين (٣,٧ – ٢,٣)، وأن انحرافاتها المعيارية تراوحت بين (٠,٩٨-٠,٦٧).

مما يظهر معه أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم يرون أن جهود تحقيق الاستدامة المالية في المجال الاستثماري في ضوء نظام الجامعات الجديد بجامعة بيشة تم بدرجة منخفضة الأمر الذي تفسره الباحثة بأن هناك بعض المجالات الهامة في المجال الاستثماري بالنسبة لتحقيق الاستدامة المالية لم يتم تطبيقها أو الاستفادة منها في جامعة بيشة من أجل تحقيق الاستدامة المالية، إضافة إلى أن العديد من المشاريع الاستثمارية تتطلب رؤوس أموال كبيرة قد لا تتوفر للجامعة بحكم ميزانيتها المحدودة، ولذلك يتطلب هذا ضرورة العمل على تفعيل هذا الجانب عن طريق محاذاة التجارب المحلية والعالمية للاستثمار بالجامعات ذوي الدخل المحدود، والعمل على رفع مستوى الاستفادة من هذه المجالات والعمل على تنفيذها وتطبيقها داخل الجامعة.

وجاءت العبارة رقم (١٣) والتي نصت على " تقدم الجامعة برامج نوعية مدفوعة للدراسات العليا تحقق دخلا للجامعة." في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٦)، وبدرجة موافقة كبيرة، الأمر الذي يتسق مع نظام الجامعات الجديد والذي يتم من خلاله إتاحة الفرصة للجامعات في مختلف

كلياتها ووحداتها للحصول على دخل إضافي من خلال تقديم الخدمات المدفوعة الأمر الذي يسهم في دعم ميزانيتها والمساعدة في تحقيق الاستدامة المالية لها.

بينما جاءت العبارة رقم (١٢) والتي نصت على " تنفذ الجامعة برامج تدريبية لفئات من المجتمع بمقابل مادي تحدده الجامعة." في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٧) وبدرجة موافقة متوسطة، وتفسر الباحثة ذلك بأن الجامعة في إطار سعيها لتوفير أموال إضافية تستطيع من خلالها دعم العملية التعليمية فإنها تقوم بتنفيذ برامج تدريبية في إطار دورها المجتمعي من ناحية ومن باب الحصول على دخل إضافي استثمارا لإمكانياتها من ناحية أخرى.

وجاءت العبارة رقم (٧) والتي نصت على " تتيح الجامعة الفرصة للمشاركة المجتمعية للقادرين على التبرع للجامعة." في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٩)، وبدرجة موافقة متوسطة، وتفسر الباحثة ذلك بأن الجامعة تعمل على الحصول على موارد إضافية خارج الميزانية المخصصة لها من وزارة التعليم عن طريق حث القادرين على التبرع للجامعة باعتبارها تقدم خدمة عامة لأبناء المنطقة التي ينتمون إليها وهذا الأمر يسهم في تحقيق الاستقرار المالي للجامعة، وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها.

كما جاءت العبارة رقم (١١) والتي نصت على" تحصل الجامعة رسوما مناسبة من الطلاب غير السعوديين." في الرتبة الخامسة عشرة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١,٧) وبانحراف معياري قدره (٠,٨٧) وبدرجة موافقة منخفضة جدا، وتفسر الباحثة ذلك بأن الجامعة من الجامعات الناشئة بالمملكة، وبالتالي فإن عدد الطلاب

غير السعوديين الذي يمكن أن يفكروا بالالتحاق بها يكون قليلا وبالتالي فإنه من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة فإن ذلك يمكن أن يسهم بدرجة منخفضة جدا في توفير موارد إضافية تسهم في الاستدامة المالية للجامعة.

وجاءت العبارة رقم (١٤) والتي نصت على " تدشن الجامعة حملات دورية لتشجيع القادرين على تخصيص وقف لصالح الجامعة." في الرتبة السادسة عشرة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١,٤)، وانحراف معياري قدره (٠,٩١) وبدرجة موافقة منخفضة جدا، ويفسر ذلك بأن الجامعة لا تضع من بين أولوياتها الاهتمام بالحصول على أوقاف من القادرين في المنطقة أو غيرها لتعزيز إمكانيات الجامعة وضمان أحد مصادر التمويل الدائم لها من خلال الأوقاف التي يمكن أن يقدمها القادرين والتي من خلالها يمكن المساهمة في الاستدامة المالية للجامعة.

وتتفق الدراسة الحالية في نتائجها مع ما توصلت إليه دراسة (Ahmad, Ismail & Siraj,2019) في ضرورة الاستفادة الكاملة من كافة الموارد الأخرى المتاحة في الجامعة لتحقيق الاستدامة المالية، كما تتفق جزئيا مع نتائج دراسة (عيسى وحسين،٢٠١٩) والتي توصلت إلى ضرورة تفعيل المجال الاستثماري كأحد أبعاد التصور المقترح لتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية.

وجاء ترتيب استجابات أفراد عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي على بعدي الاستبانة والاستبانة ككل كما في الجدول التالي:

جدول (٧) ترتيب أبعاد الاستبانة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجال الترشيدي في ضوء نظام الجامعات الجديد.	٣,١٦	٠,٨٧	١	متوسطة
٢	واقع تحقيق الاستدامة المالية في المجال الاستثماري في ضوء نظام الجامعات الجديد.	٢,٣	٠,٨٥	٢	منخفضة
الدرجة الكلية للاستبانة		٢,٧	٠,٨٦	--	متوسطة

يلاحظ من الجدول أنه بالنسبة لواقع تحقيق الاستدامة المالية في جامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فإنها جاءت بصفة عامة بدرجة متوسطة بمتوسط بلغ (٢,٧)، وبانحراف معياري (٠,٨٦)، كما جاء تحقيق الاستدامة المالية من خلال المجال الترشيدي في الرتبة الأولى، وبدرجة متوسطة، بينما جاء تحقيق الاستدامة المالية في المجال الاستثماري في الرتبة الثانية وبدرجة منخفضة، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الجامعة من الجامعات الناشئة وأن خطوات تحقيق الاستدامة المالية تتطلب فترة زمنية حتى يمكن بلورة مجموعة من الجهود التي تظهر آثارها تباعا في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعة، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى أن قلة عدد أعضاء هيئة التدريس في رتبة الأساتذة والذين بلغ عددهم (٣١) فقط على مستوى الجامعة ككل، وكذلك قلة عدد أعضاء هيئة التدريس برتبة أستاذ مشارك حيث بلغ عددهم (١٢٤)، والذين يمكن أن يعتمد عليهم في تقديم أفكار أو قيادة التوجه نحو تحقيق الاستدامة المالية بالجامعة في ضوء نظام الجامعات الجديد، كما أن الجامعة ليست من الجامعات التي يطبق عليها النظام الجديد في مرحلته الأولى.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تحقيق الاستدامة المالية في ضوء نظام الجامعات الجديد بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تعزى إلى (الجنس- الرتبة الأكاديمية- نوع الكلية) ؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم ما يلي:

- **بالنسبة لمتغير الجنس:**

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول واقع تحقيق الاستدامة المالية في ضوء نظام الجامعات الجديد بجامعة بيشة طبقا لمتغير الجنس فقد تم تطبيق اختبار(ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T Test)، وجاءت نتائجه كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٨) اختبار "ت" للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تحقيق الاستدامة المالية في جامعة بيشة طبقا لمتغير الجنس (ذكر- أنثى)

م	البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
١	المجال الترشيدي	الذكور	١٣٩	٤٨,٠٠	١٢,٥	٢,٥	٠,٠٠*	دالة إحصائيا
		الإناث	١٤٦	٥٢,٠٠	١٣,٧			
٢	المجال الاستثماري	الذكور	١٣٩	٣٧,٨	١٣,٧	٣,٦	٠,٠٠*	دالة إحصائيا
		الإناث	١٤٦	٤٥,٢	١٣,٤			
	الدرجة الكلية للاستبانة	الذكور	١٣٩	٨٥,٨	٢٥,٧	٣,٧	٠,٠٠*	دالة إحصائيا
		الإناث	١٤٦	٩٧,٢	٢٥,٢			

***دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥**

تشير النتائج في الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بالنسبة للبعد الأول" المجال الترشيدي "، وكذلك للبعد الثاني " المجال الاستثماري " وعلى الاستبيان ككل وذلك لصالح الإناث لأنهن الأعلى في المتوسط الحسابي. أي أن متغير الجنس يؤثر بصورة دالة إحصائيا في استجابات عينة الدراسة على هذين البعدين والاستبيان ككل. وتفسر الباحثة ذلك بأن أفراد عينة الدراسة من عضوات هيئة التدريس ومعاوناتهن يتابعن جهود الجامعة والعوامل التي يمكن أن تساعد في تفعيل الاستدامة المالية بالجامعة بصفة عامة بدرجة أكبر من الذكور، ولذلك جاءت الفروق في صالحهن، وهذا يشير إلى أنهن يرين أن واقع الاستدامة المالية في المجالين الترشيدي والاستثماري في جامعة بيشة أعلى منه مما يظهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

– متغير الرتبة الأكاديمية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول واقع تحقيق الاستدامة المالية في ضوء نظام الجامعات الجديد بجامعة بيشة طبقا لمتغير الرتبة الأكاديمية فقد تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وجاءت نتائجه كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٩) اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ–أستاذ مشارك– أستاذ مساعد– محاضر– معيد)

م	البعد	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
١	المجال الترشيدي	أستاذ	٣٥,٦	٨,٣	٨,٣	٠,٠٨	غير دالة
		أستاذ مشارك	٥٣,٦	١٣,١			
		أستاذ مساعد	٤٦,٣	١٣,٦			
		محاضر	٥٣,٨	١٢,٨			
		معيد	٤٧,٢	١١,٨			
٢	المجال الاستثماري	أستاذ	٢٥,٣	١٠,١	٨,٥	٠,٠٧	غير دالة
		أستاذ مشارك	٤٥,٣	١٣,٧			
		أستاذ مساعد	٣٦,٧	١٥,٢			
		محاضر	٤٥,٢	١٣,٤			
		معيد	٣٩,٨	١٢,٢			
الدرجة الكلية للمحور		أستاذ	٦٠,٩	١٦,١	٩,٣	٠,٠٨	غير دالة
		أستاذ مشارك	٩٨,٩	٢٥,٢			
		أستاذ مساعد	٨٣,٠٠	٢٧,٢			
		محاضر	٩٩,٠٠	٢٤,٦			
		معيد	٨٧,٠٠	٢٣,٣			

تشير النتائج في الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تحقيق الاستدامة المالية في ضوء نظام الجامعات الجديد بجامعة بيشة طبقا لمتغير الرتبة الأكاديمية بالنسبة لكل بعد على حدة، وكذلك على الاستبانة ككل، حيث بلغت قيم "ف" (٨,٣،٨,٥، ٩,٣) على الترتيب، وبلغت قيم مستوى الدلالة (٠,٠٨ ، ٠,٠٧، ٠,٠٨) على الترتيب وهي قيمة أكبر من ٠,٠٥ مما يتضح معه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع

تحقيق الاستدامة المالية في ضوء نظام الجامعات الجديد بجامعة بيشة طبقا لمتغير الرتبة الأكاديمية، مما يعني أن متغير الرتبة الأكاديمية ليس له تأثير على استجاباتهم، وتفسر الباحثة ذلك بأن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بيشة هم مجموعة متجانسة ويعملون تحت نفس الظروف وفي نفس المكان فمن الطبيعي أن تتفق وجهات نظرهم حول واقع تحقيق الاستدامة المالية بالجامعة، بل ويدركون الممارسات الفعلية بالجامعة والتي تخص الاستدامة المالية سواء كانت ترشيدا أو استثمارًا من خلال معاينتهم للواقع والتواصل المستمر فيما بينهم حول الوضع المالي للجامعة.

متغير نوع الكلية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول واقع تحقيق الاستدامة المالية في ضوء نظام الجامعات الجديد بجامعة بيشة طبقا لمتغير نوع الكلية فقد تم تطبيق اختبار(ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T Test)، وجاءت نتائجه كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٠) اختبار "ت" للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تحقيق الاستدامة المالية في جامعة بيشة طبقا لمتغير نوع الكلية (علمية – إنسانية)

م	البعد	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
١	المجال الترشيدي	علمية	١٥٠	٤٥,٠٠	١١,٥	٢,٤	٠,٠٧	غير دالة إحصائيا
		إنسانية	١٣٥	٤٣,٠٠	١٠,٧			
٢	المجال الاستثماري	علمية	١٥٠	٤٤,٠٠	٩,٧	٣,٥	٠,٠٦	غير دالة إحصائيا
		إنسانية	١٣٥	٤٢,٠٠	٨,٤			
	الدرجة الكلية للاستبانة	علمية	١٥٠	٨٩,٠٠	٢١,٢	٣,٦	٠,٠٦	غير دالة إحصائيا
		إنسانية	١٣٥	٨٥,٠٠	١٩,١			

تشير النتائج في الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين بالكليات العلمية والإنسانية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بالنسبة للبعد الأول" المجال الترشيدي"، وكذلك للبعد الثاني "المجال الاستثماري" وعلى الاستبانة ككل، وهذا يشير إلى أن متغير نوع الكلية لا يؤثر بصورة دالة إحصائيا في استجابات عينة الدراسة على هذين البعدين والاستبيان ككل، وتفسر الباحثة ذلك بأن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بيشة هم مجموعة متجانسة ويعملون تحت نفس الظروف وفي نفس المكان فمن الطبيعي أن تتفق وجهات نظرهم حول واقع تحقيق الاستدامة المالية بالجامعة، كما أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على اختلاف درجاتهم العلمية يدركون من خلال التواصل والاندماج فيما بينهم عبر اللقاءات والبرامج المتعددة الوضع المالي والممارسات المختلفة بالجامعة مما أكسبهم رؤية موحدة حول انخفاض واقع الاستدامة المالية ليس فقط بجامعتهم بل بغالبية الجامعات الناشئة، مما أدى إلى تجانس آرائهم حول الاستدامة المالية بالجامعة.

بعض الآليات المقترحة لرفع درجة الاستدامة المالية بجامعة بيشة.

أولا بالنسبة للمجال الترشيدي للاستدامة المالية بجامعة بيشة.

- أن تحسن الجامعة استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة: ويمكن أن يتم ذلك عن طريق وضع الخطط اللازمة والمتابعة الدقيقة لتنفيذ هذه الخطط من قبل كافة المستويات الإدارية بالجامعة، أو الاستعانة بمكتب استشاري لوضع هذه الخطط، أو إنشاء بيت خبرة بداخل الجامعة ليتولى التنفيذ والمتابعة.
- إصدار الجامعة للقرارات اللازمة بهدف إلزام الكليات داخل الجامعة بعمل تنسيق بين بعضها البعض بهدف الاستخدام المشترك للمرافق والمعامل.

- وضع الجامعة خطة استراتيجية واضحة المعالم للتحول نحو الاستدامة المالية بحيث يكون التحول نحو الاستدامة المالية هدفًا استراتيجيًّا للجامعة وفق خطوات واضحة ومدروسة، ويفضل أن يتم إنشاء وحدة للاستدامة المالية بالجامعة تتولى وضع استراتيجية الجامعة للاستدامة المالية والإشراف على تنفيذها وتقديم التقارير والبيانات اللازمة عنها للجهات المسؤولة بالجامعة والوزارة.
- أن تقوم الجامعة بوضع آلية معينة ووفق شروط ومعايير محددة لحضور منسوبي الجامعة للمؤتمرات والأنشطة العلمية بحيث يتم السماح بالحضور للمؤتمرات والأنشطة العلمية التي تحقق فائدة للجامعة ولعضو هيئة التدريس، كما يمكن في هذا الصدد الاستفادة من الإمكانيات التقنية في حضور المؤتمرات والأنشطة العلمية عن بعد.
- أن تجري الجامعة دراسة لهيكل الأجور لبعض اللجان والاجتماعات، التي لا تقدم عائد حقيقي للعمل داخلها بحيث يتم الإبقاء على اللجان الضرورية فقط للعمل والتي تقدم فائدة مباشرة للجامعة وتحتاجها الجامعة بصورة فعلية والغاء كل ما عدا ذلك.
- أن تقوم الجامعة بتبسيط الإجراءات الإدارية داخلها بصفة عامة.
- قيام الجامعة بالتخطيط لخفض كثافة العمل اليومية بداخلها تهدف لتوفير الموارد، ويمكن في هذا المجال الاستفادة مما تقدمه التكنولوجيا الحديثة بالنسبة لوسائل الاتصال، وما أفرزته تجربة الدراسة عن بعد أثناء جائحة كورونا بحيث يتم وضع خطة تبادلية للدراسة ما بين الحضور للجامعة والدراسة عبر المنصات التعليمية الخاصة بالجامعة والتي يمكن من خلالها تنفيذ البرامج الدراسية عن بعد.

- استعانة الجامعة بنماذج عالمية للجامعات في مجال الاستدامة المالية مثل بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية التي تبنت فكر الاستدامة المالية كاستراتيجية لها وتبني الحلول التي تتسق معها لإحداث تغيير مستدام يستفاد منه في تحقيق أقصى تغيير ممكن، وبعض جامعات المملكة المتحدة والتي حققت نتائج متقدمة على صعيد الاستدامة المالية عن طريق الشفافية في استخدام الموارد لضمان الاستدامة والتركيز على الاستدامة طويلة الأمد مع المرونة في تطبيقها حسب طبيعة الوضع، وبعض الجامعات الاسترالية والتي وضعت خططا طموحة استغرقت بعض السنين لوضعها في سبيل تحقيق الاستدامة المالية بها من أجل التوسع الكمي والكيفي وإيجاد مصادر دخل متنوعة وخلق فرص تمويل متنوعة.
- اعتماد الجامعة على الطاقة المتجددة في تشغيل المرافق المختلفة بها مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح وغيرها من الوسائل التي يمكن استخدامها لتساهم كعنصر من عناصر توفير النفقات، وبالتالي تحقيق الاستدامة المالية بالجامعة حيث يحقق استخدام الطاقة المتجددة بالإضافة إلى الفوائد المالية فوائد بيئية حيث تعتبر هذه الأنواع من الطاقة صديقة للبيئة.

– أن تقوم الجامعة ببناء آلية مناسبة لضبط استهلاك الطاقة داخلها مثل تشغيل الإنارة على قدر الحاجة فقط وإطفاء جميع الإضاءات عند الخروج من القاعات والغرف أو عدم الحاجة إليها، تقنين استخدام أجهزة تكييف الهواء (في الأماكن التي تتواجد بها أجهزة تكييف) وغلق جميع الأبواب والنوافذ عند تشغيل أجهزة التكييف (في الأماكن التي تتواجد بها أجهزة تكييف)، فصل جميع الأجهزة الكهربائية في حالة عدم الحاجة إليها.

– أن تقوم الجامعة بنشر تقاريرها المالية السنوية على موقع الجامعة الإلكتروني وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف منها الشفافية في توضيح أوجه الانفاق المختلفة لميزانية الجامعة، وكذلك تحسين جودة التقارير المالية، وتقليص فجوة عدم تماثل المعلومات.

ثانيا: الآليات المقترحة بالنسبة للمجال الاستثماري للاستدامة المالية بجامعة بيشة:

- استثمار الجامعة بعض أملاكها في أنشطة تجارية تدر دخلا يساهم في الاستدامة المالية لها، حيث أن ذلك الاستثمار يقدم دخلا إضافيا ثابتا تستطيع الجامعة الاعتماد عليه كجزء من ميزانيتها، مما يعطيها بعض الحرية في مجال تحديد أهدافها لأن لديها عائدا لا يعتمد على التمويل الذي تتلقاه من الدولة.
- تسويق الجامعة الابتكارات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس بها، حيث يقدم أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعات كل عام عدد لا بأس به من الابتكارات العلمية والتي تمثل إضافة في مجالها ويمكن للجامعة القيام بتسويق هذه الابتكارات وعرضها على الجهات أو الأفراد المهتمين بها للحصول على دخل إضافي يسهم في تحقيق الاستدامة المالية بها.
- استثمار الجامعة براءات الاختراع التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، حيث يمكن القيام بعرض الاختراعات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس للاستثمار من قبل الجهات أو الأفراد أو حتى الدول المهتمة بها الجامعة من تحقيق دخل إضافي يدخل ضمن ميزانية الجامعة يسهم في تحقيق الاستدامة المالية بها.

- أن تقوم الجامعة بتقديم خدمات استشارية مدفوعة للجهات الحكومية في مجالات معينة مثل التخطيط العمراني والإشراف على المشاريع وتخطيطها ومتابعة تنفيذها، أو في مجال تقديم الاستشارات للبورصة وغيرها.
- أن تقوم الجامعة بافتتاح فروع لها إقليميًّا وعالميًّا إن أمكن، يتم من خلالها تقديم برامج تعليمية وتدريبية متميزة، يمكنها من خلال هذه العملية تحقيق دخل إضافي للجامعة الأم.
- أن تستثمر الجامعة جزءًا من أموالها في تكوين صندوق استثماري.
- أن تدخر الجامعة جزءًا من أموالها في محفظة استثمارية.
- أن تتحالف الجامعة مع الشركات والمؤسسات الصناعية لإجراء أبحاث ذات عائد استثماري.
- أن تقوم الجامعة بتدشين حملات دورية لتشجيع القادرين على تخصيص وقف لصالح الجامعة يساهم بدخل ثابت ضمن ميزانيتها مما يساعدها على تحقيق الاستدامة المالية.

توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي أظهرت أن واقع الاستدامة المالية بجامعة بيشة كانت في المجال الترشيدي بدرجة متوسطة، وفي المجال الاستثماري بدرجة منخفضة، ولذلك توصي الباحثة باتخاذ تدابير وتطبيق أساليب أكثر فاعلية داخل الجامعة لتحسين مستوى الممارسات في المجال الاستثماري مثل التحالف مع الشركات والمؤسسات الصناعية لإجراء أبحاث ذات عائد استثماري، تحصيل رسوم مناسبة من الطلاب غير السعوديين. تدشن حملات دورية لتشجيع القادرين على تخصيص وقف لصالح الجامعة، عقد شراكات مع جامعات ومنظمات محلية وإقليمية لتقديم برامج تدريبية نوعية ذات عائد مادي، استثمار الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس في تقديم البرامج النوعية وتحسين السمعة الأكاديمية للجامعة لجذب الطلاب الدوليين، السعي إلى إنشاء مشروعات استثمارية كالمدارس والمراكز التدريبية والمستشفيات والفنادق التي يعود ريعها للجامعة بما يحسن الجانب الاستثماري للجامعة، وأيضا في المجال الترشيدي مثل تشجيع أولياء الأمور على المساهمة بتحمل جزء من تكلفة تعليم أبنائهم. وضع آلية مناسبة لضبط استهلاك الطاقة. تقديم تقارير مالية سنوية معلنة على موقع الجامعة الإلكتروني للاستدامة المالية داخل الجامعة، نشر الوعي بالترشيد في موارد الجامعة لدى جميع منسوبيها وتكثيف الحملات التوعوية بهذا الشأن، رصد جوائز معينة للكليات والأقسام التي يظهر تميزها في ترشيدها لاستخدام الموارد الجامعية وتفعيل الاهتمام بتقليص المدفوعات المالية.
- تقديم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لتعريفهم بالاستدامة المالية وأهميتها وأساليب تطبيقها ودورهم في ذلك.

- الاستفادة من الآليات المقترحة التي قدمتها الدراسة في تطوير أساليب الاستدامة المالية داخل جامعة بيشة.

قائمة المراجع:

أولا المراجع العربية:

جمعة، السيد علي السيد (٢٠٢٠). التمويل المستدام للتعليم الجامعي: الآليات والخيارات. *مجلة كلية التربية*، جامعة بورسعيد – كلية التربية، (٣١)، ٥٧ – ٩٥.

الحربي، مها علي محمد والمطرفي، علي مصلح صالح (٢٠٢٢). توجهات السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية وفق نظام الجامعات الجديد في ضوء مؤشرات الريادة العالمية: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط – كلية التربية، ٣٨(٣)، ٢٦١ – ٣١٠.

الزهراني، خديجة مقبول جمعان (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة. *مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية*، جامعة الباحة، (٢٧)،٣٠٧ – ٣٥١.

سفر، منال عبد الرحمن محمد (٢٠٢١). استقلالية الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد: سيناريوهات بديلة. *مجلة كلية التربية*، جامعة كفر الشيخ – كلية التربية، (١٠١)، ٦٧ – ١١٧.

السليماني، خيرية جميل ياسين (٢٠٢٠). تطوير كليات التربية في المملكة العربية السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد لعام ١٤٤١ هـ.: دراسة حالة كلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز. *مجلة التربية*، جامعة الأزهر – كلية التربية، ١(١٨٨)، ٧٧ – ١٠٧.

العتيبي، منيرة بنت نايف بن ناصر (٢٠٢٢). استقلالية الجامعات الناشئة في ضوء النظام الجديد للجامعات في المملكة العربية السعودية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، (١٢)،١٤٩ – ٢٠٦.

العلوني، سالم بن محمد (٢٠٢١). مصادر تمويلية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد: جامعة حفر الباطن أنموذجا. *مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية*، جامعة حفر الباطن، (٣٤)، ٢٠٥ – ٢٥٥.

العمري، ماجد فهد يحيى (٢٠١٩). تصور مقترح لتحول إدارات الجامعات نحو الاستدامة في ضوء خبرات الجامعات العالمية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، دار سمات للدراسات والأبحاث، ٨(٢)، ٢٠ – ٥٢.

عيسى، ثروت عبد الحميد عبد الحافظ وحسين، محمد فتحي عبد الفتاح (٢٠١٩). تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٦(٢٢)،١١ – ١١٠.

غانم، إكرام عبد الستار محمد دياب (٢٠١٩). إدارة المعرفة: مدخل لتعزيز الاستدامة المالية للجامعات المصرية. *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٦(٢٤)، ١٦٣ – ٢٤٥.

فلية، فاورق عبده والزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤). *معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا*. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

اللهيبي، فهد والزعارير محمد (٢٠١١). صناعة البحث في الجامعات الناشئة" تجربة جامعة تبوك نموذجا"، *ورقة عمل مقدمة في منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي*، صناعة البحث العلمي في المملكة، الدورة الثانية، إبريل، ٢٠١١، الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

مجلس شؤون الجامعات (٢٠٢١). *نظام الجامعات الجديد الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم(م/٢٧)*، وتاريخ ٣/٢/ ١٤٤١ هـ، متاح في

https://about.uj.edu.sa/Files/31/Files/154455_University%20system.pdf ، تاريخ الدخول ٢٠٢٢/١١/٢٥م.

مجلس الوزراء بالمملكة العربية السعودية (١٤٤١ هـ). *قرار مجلس الوزراء رقم (١٨٣)* بتاريخ ١٤٤١/٠٣/٠١ هـ، المادة الثانية، الرياض: مجلس الوزراء بالمملكة العربية السعودية.

محمود، وفاء عبد الفتاح (٢٠٢٠). الاستدامة المالية في التعليم الأساسي لتلبية متطلبات رؤية مصر ٢٠٣٠ م. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، جامعة الفيوم – كلية التربية، ١٠(١٤)،١٢٨ – ٢٢٧.

المخلافي، محمد عبده خالد (٢٠٠٨). *تصور مقترح لتطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه بكليات التربية في ضوء معايير الجودة*.[رسالة ماجستير غير منشورة] ، كلية التربية، جامعة إب.

مرداد، فؤاد صدقة محمد (٢٠٢١). مدى فاعلية تطبيق الاتصال التسويقي المتكامل في تحقيق الاستدامة المالية لجامعة الملك عبد العزيز في ظل نظام الجامعات الجديد. مجلة جامعة الملك عبد العزيز – الآداب والعلوم *الإنسانية*، جامعة الملك عبد العزيز،٢٩(٤)، ٥٢١ – ٥٥٨.

مركز البحوث والدراسات (٢٠١٤). التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، المسيرة والانجاز. الرياض: وزارة التعليم العالي.

النايف، سعود بن عيسى (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، كلية الإمارات للعلوم التربوية، (٥٨)، ٢٤١ – ٢٨٠.

هدية، سعيد علي (٢٠٢٢). تطوير جدارات القيادات الجامعية بجامعة الملك خالد للتحول نحو النظام الجديد للجامعات السعودية: برنامج تدريبي مقترح. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، ٩(٢)، ١٥٣ – ١٨٦.

الورثان، عدنان بن أحمد بن راشد (٢٠٢١). دراسة تحليلية لنظام الجامعات السعودية الجديد الصادر بالرسوم الملكي رقم "٢٧-م" بتاريخ ٢-٣-١٤٤١هـ، ومدى انسجامه مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث غزة، ٥(٢٤)، ٤٥ – ٧٠.

ثانيا المصادر والمراجع الأجنبية والعربية المترجمة للإنجليزية:

Ahmad, Nik Nazli Nik, Ismail, Suhaiza & Siraj, Siti Alawiah(2019). Financial sustainability of Malaysian public universities: officers' perceptions. *International Journal of Educational Management* ,33 (2) ,317-334.

Al-Alouni, Salem bin Muhammad (2021). Funding sources in light of the new Saudi university system: Hafr Al-Batin University as a model. *Journal of the University of Hafr Al-Batin for Educational and Psychological Sciences*, University of Hafr Al-Batin, (34), 205-255. (in – Arabic).

Al-Harbi, Maha Ali Muhammad and Al-Mutrafi, Ali Musleh Saleh (2022). Educational policy trends in the Kingdom of Saudi Arabia according to the new university system in light of global leadership indicators: an analytical study. *Journal of the Faculty of Education*, Assiut University - Faculty of Education, 38 (3), 261 – 310. (in – Arabic).

Al-Lahibi, Fahd and Al-Zaarir Muhammad (2011). The research industry in emerging universities, "The experience of the University of Tabuk as a model," a working paper presented at the Community Partnership Forum in the field of scientific research, *the scientific research industry in the Kingdom***,** the second session, April, 2011, Riyadh, Imam Muhammad bin Saud Islamic University. (in – Arabic).

Almagtomea ,Akeel, Shakerb, Ameer, Al-Fatlawic, Qayssar& Bekheetd, Heider(2019) The Integration between Financial Sustainability and Accountability in Higher Education Institutions: An Exploratory Case Study. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 8(2),202-221.

Al-Mekhlafi, Muhammad Abdo Khaled (2008). *A proposed vision for developing teacher preparation and training programs in colleges of education in light of quality standards*. [Unpublished master's thesis], College of Education, Ibb University. (in – Arabic).

Al-Nayef, Saud bin Issa (2020). A proposed vision for developing the performance of university leaders in light of the new Saudi university system. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, Emirates College of Educational Sciences, (58), 241-280. (in – Arabic).

Al-Omari, Majid Fahd Yahya (2019). A proposed vision for the transformation of university administrations towards sustainability in light of the experiences of international universities. *The International Specialized Educational Journal*, Dar Samat for Studies and Research, 8(2), 20-52. (in – Arabic).

Al-Otaibi, Munira bint Nayef bin Nasser (2022). The independence of emerging universities in light of the new university system in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of the Islamic University for Educational and Social Sciences*, Islamic University of Medina, (12), 149-206. (in – Arabic).

Al-Sulaimani, Khairiya Jamil Yassin (2020). Developing colleges of education in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the new university system for the year 1441 AH: a case study of the College of Postgraduate Educational Studies at King Abdulaziz University. *Journal of Education*, Al-Azhar University - Faculty of Education, 1(188), 77-107. (in – Arabic).

Al-Warthan, Adnan bin Ahmed bin Rashid (2021). An analytical study of the new Saudi university system issued by Royal Decree No. "27-M" dated 2-3-1441 AH, and the extent of its compatibility with the Kingdom's Vision 2030. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, National Research Center Gaza, 5 (24), 45 – 70. (in – Arabic).

Al-Zahrani, Khadija Maqbool Jumaan (2021). The impact of strategic planning in supporting competitive advantage in emerging Saudi universities***. Al-Baha University Journal of Human Sciences,*** Al-Baha University, (27), 307-351. (in – Arabic).

Battiston, Stefano, Dafermos, Yannis, & Monasterolo, Irene (2021). Climate risks and financial stability. *Journal of Financial Stability*, 54,1-13. 100867.

Busco, C., Giovannoni, E. and Riccaboni, A. (2017), "Sustaining multiple logics within hybridorganisations", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30(1), 191-216.

Council of University Affairs (2021). *The new university system issued pursuant to Royal Decree No. (M/27),* dated 3/2/1441 AH, available at https://about.uj.edu.sa/Files/31/Files/154455_University%20system.pdf, date of access. 11/25/2022 AD. (in – Arabic).

Criterion Content Team (2013). *3 Strategies for University Financial Sustainability*. Retrieved on Oct. 1st, 2018, at: https://www.criterionconferences.com/blog/education/3- strategies-for-university-financial-sustainability.

Denneen, Jeff & Dretler, Tom (2012). *The Financially Sustainable University*. Atlanta, GA:Bain and Company.

Falia, Fawarq Abdo and Al-Zaki, Ahmed Abdel Fattah (2004). *A dictionary of educational terms, verbally and terminologically*. Alexandria: Dar Al Wafaa for the World of Printing and Publishing. .(in – Arabic).

Ghanem, Ikram Abdel Sattar Muhammad Diab (2019). Knowledge management: an introduction to enhancing the financial sustainability of Egyptian universities. *Journal of Educational Administration, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration*, vol. 6 (24), 163-245. (in – Arabic).

Hadiya, Saeed Ali (2022). Developing the competencies of university leaders at King Khalid University to move towards the new system of Saudi universities: a proposed training program. *Journal of Educational Sciences*, Prince Sattam bin Abdulaziz University, 9(2), 153-186. (in – Arabic).

IFAC (2013) *Recommended Practice Guideline. Reporting on the Long-Term Sustainability of an Entity's Finances*. Toronto: IFAC.

International Institute for Sustainable Development Indicators of Skills for Employment and Productivity(2017). *A Conceptual Framework and Approach for Low-Income Countries*. OECD and the World Bank.

Issa, Tharwat Abdel Hamid Abdel Hafez and Hussein, Mohamed Fathi Abdel Fattah (2019). Achieving financial sustainability in Egyptian universities in light of the experiences of some foreign universities: an analytical study. *Journal of Educational Administration*, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, vol. 6 (22), 11-110. (in – Arabic).

Jumaa, Al-Sayyid Ali Al-Sayyid (2020). Sustainable financing of university education: mechanisms and options. *Journal of the Faculty of Education***,** Port Said University - Faculty of Education, (31), 57-95. (in – Arabic).

Kakati, Shivam & Roy, Arup (2021). Financial sustainability: An annotated bibliography. *Economics and Business Review*, 7 (21), 35-60.

Kim, Hakkon, Batten, Jonathan A., & Ryu, Doojin (2020). Financial crisis, bank diversification, and financial stability: OECD countries. *International Review of Economics & Finance*, 65, 94-104.

Lucianelli, Giovanna& Citro, Francesca (2017). *Financial Conditions and Financial in: A Literature Review*. In M. P. Bolavar, Financial Sustainability in Public Administration (pp. 23-53). Granada: Palgrave Macmillan, Cham.

Mahmoud, Wafa Abdel Fattah (2020). Financial sustainability in basic education to meet the requirements of Egypt's Vision 2030. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, Fayoum University - Faculty of Education, 10 (14), 128 – 227. (in – Arabic).

Meredith, Ralph &Wendy, Stubbs (2014). Integrating environmental sustainability into universities. *Higher Education Journal*, 67(1), 71-90.

Mirdad, Fouad Sadaqa Muhammad (2021). The effectiveness of applying integrated marketing communication in achieving the financial sustainability of King Abdulaziz University under the new university system. *King Abdulaziz University Journal - Arts and Humanities*, King Abdulaziz University, 29(4), 521-558. (in – Arabic).

Safar, Manal Abdel Rahman Muhammad (2021). The independence of Saudi universities in light of the new university system: alternative scenarios. *Journal of the Faculty of Education*, Kafr El-Sheikh University - Faculty of Education, (101), 67 – 117.. (in – Arabic).

Said, Swalehe, Annuar, Hairul Azlan& Hamdan, Hamdino (2019) An Investigation into The Financial Sustainability of Islamic Saving, Credit Cooperative Society (SACCOS) in Tanzania. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(2),242-259.

Sazonov, Sergei P.; Kharlamova, Ekaterina; E.; Chekhovskaya, Irina A. and Polyanskaya, Elena A. (2015). Evaluating Financial Sustainability of Higher Education Institutions. *Asian Social Science*, 11 (20), 34-40.

Subires, María Deseada López & Bolívar, Manuel Pedro Rodríguez (2017). *Financial Sustainability in Governments. A New Concept*

and Measure for Meeting New Information Needs. In M. P. Bolavar, Financial Sustainability in Public Administration (pp. 3-20). Granada: Palgrave Macmillan, Cham.