# تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص

**إعداد**
**أحمد بن علي بن حسن عسيري**
طالب دكتوراة جامعة الملك سعود

**إشراف**
**أ.د. بدر بن جويعد العتيبي**
أستاذ أصول التربية جامعة الملك سعود

**الملخص**:

هدفت الدارسة إلى التعرف على واقع تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتم اختيار عينة تكونت من (٣٧٠) قائداً إدارياً من العاملين في الجامعات السعودي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص جاء بدرجة (متوسطة)؛ وجاء بالترتيب الأول بعد رأس المال التكنولوجي، بدرجة (عالية)، وجاء بالترتيب الثاني بعد تنويع الدخل، بدرجة موافقة (عالية)، بينما جاءت الأبعاد التالية (بعد التكامل المالي المستدام، وبعد الإدارة المالية السليمة، وبعد التخطيط المالي الاستراتيجي)، بدرجة موافقة (متوسطة)، كما جاء الصعوبات التي تحد من تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص بدرجة متوسطة.

**الكلمات المفتاحية:** الاستدامة المالية، الشراكة، القطاع الخاص، الجامعات السعودية.

# Promoting Financial Sustainability for Saudi Universities in Light of Private

## Abstract

The study aimed to introduce the financial sustainability insurance system for Saudi universities in light of partnership with the private sector. Descriptive survey details were used, and the survey was used as a data scanning tool. Inshaat was chosen to be one of (370) administrative heads working in Saudi universities, and the results of the study concluded that the service of sustainable financial accreditation for Saudi universities in light of a partnership with private milk is of an average degree (medium); It came in first place after technological capital, to obtain approval (high), and it came in second place after income diversification, to obtain approval (high), while the following dimension was achieved (after sustainable integration, after financial management, and after Malaysian capital), to obtain approval. (Medium), you will not find difficulty in facilitating the financial sustainability of Saudi universities in light of a partnership with the private sector for medium sponsorship.

**Keywords:** financial sustainability, institution, private sector, Saudi state.

# تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص

## المقدمة

إن التوجه الاستراتيجي للجامعة على الصعيد العالمي في هذا العصر يتمحور حول تجويد خدماتها، وتحقيق الاستدامة المالية، التي تمكنها من تطوير ما تقدمه من خدمات تلبي احتياجات المستفيدين منها، وتحقق طموحات المجتمعات التي تعتمد على تطويرها من خلال ما تقوم به الجامعات من أدوار ومهام تواكب التطورات العلمية والتغيرات التي يشهدها العصر الحالي.

ويتضح أهمية دور القطاع الخاص في تعزيز الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم العالي من خلال مشاركتهم في تمويل التعليم، حيث يمثل عبء تمويل التعليم العالي مسؤولية المجتمع المدني ومؤسساته غير الحكومية، لذلك يجب أن يكون الاستثمار فيه مسؤولية مشتركة بين الدولة، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني والأهلي، ومنظماته غير الحكومية (رجب وأحمد، ٢٠٢٣).

ولنجاح الشراكات بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص يجب أن تبنى على العلاقة التبادلية والتعاون المشترك لتحقيق المصالح المشتركة للطرفين، فالجامعات تسعى من خلال عقد الشراكات إلى الحصول على الدعم المالي من مؤسسات القطاع الخاص الذي يساعدها على تطوير خدماتها وتجويد جودة مخرجاتها، والذي يستفيد منه القطاع الخاص (الحواس، ٢٠١٩).

وتعد الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص بمثابة التكامل بين مؤسسات المجتمع، ووسيلة مهمة لتطوير ما تقدمه من خدمات للمستفيدين منها، بما يحقق أهداف المجتمع، ويساعدها على تحقيق الاستدامة المالية وتمكينها من الاستجابة

للتطورات السريعة التي يشهدها هذا العصر في المجال المعرفي، والمجال التقني، ودعم مبدأ التعليم المستمر الذي أصبح ضرورة لازمة لضمان ارتفاع مستوى أداء أفراد المجتمع (حاضر وآخرون، ٢٠٢١).

ولأهمية الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص أطلقت وزارة التعليم مبادرة "مأسسة المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية" بالتزامن مع اليوم العالمي للمسؤولية الاجتماعية، وخصصت جائزة للمسؤولية المجتمعية في الجامعات ضمن المشاريع الداعمة؛ لتمكينها من المساهمة في تنمية المجتمع وتلبية احتياجاته وفق مؤشرات أداء معتمدة، وتأتي هذه الجهود بهدف وضع إطار تنظيمي ونظام إلكتروني موحّد لضمان الجودة بما ينسجم مع أبعاد التنمية المستدامة، ويسهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ (وزارة التعليم، ١٤٤٣هـ).

وهناك عدد من الدراسات الأجنبية التي توصلت إلى أهمية عقد الشراكات المجتمعية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات، والتي من بينها دراسة ترنشيز وآخرون (Trenches, et al, 2018)، دراسة مندلي (Mendeley, 2019)، كما توصلت دراسة ونهيس وآخرون (Nunhes, et al, 2021) إلى دور الشراكات الإيجابي بين الجامعات والمؤسسات والشركات الخدمة في تحقيق الاستدامة المالية.

لذا أصبحت الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص في هذا العصر إحدى الاتجاهات العالمية المعاصرة التي تساعد على حل المشكلات المالية التي تواجه الجامعات، وتمكنها من تلبية احتياجات المجتمع والنهوض به من خلال قدرتها على إمداد مؤسسات القطاع الخاص بالمعرفة، والخبرات، والتكنولوجيا المتطورة، وبالتالي فإن الشراكة أصبحت ضرورة حتمية تفرضها طبيعة العصر ومتغيراته، وهذا يؤكد على أهمية الاهتمام بهذه الشراكات، والعمل على تطويرها بما يخدم المصلحة العامة، والمصالح المشتركة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص (معتوق والسويح، ٢٠٢٢).

وتتوقف قدرة الجامعات على تحقيق الاستدامة المالية، وتحقيق أهدافها المنشودة على توافر الإمكانات والأموال المتوفرة لها، فكلما كان التمويل كافياً كان نظام التعليم الجامعي جيداً؛ لذا تعتبر قضية تمويل الجامعات من أهم القضايا التي تواجه متخذي القرار في جميع دول العالم (عبد الفتاح، ٢٠١٩).

وتعد الجامعات من أهم العوامل الرئيسة في نشر ثقافة الاستدامة المالية في المجتمع، من خلال تحولها إلى نماذج وحاضنات للتنمية المستدامة، إذ بدأت العديد من الجامعات في تعديل توجهاتها الإدارية في جميع المجالات، وخاصة في مجال الإدارة المالية، وذلك من خلال التركيز على تطوير أساليبها لتحقيق الاستدامة المالية في الحرم الجامعي، والعمل على تطويره، وإدارته بكفاءة عالية (الخليوي والعريفي، ٢٠٢٣).

ولتحقيق الاستدامة المالية في الجامعات يجب العمل على الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها، من خلال الاستمرار في تلبية احتياجاتهم، من الخدمات التي تقدمها الجامعة، في ضوء وضع الخطط والأنشطة التي تحقق لها الاستدامة المالية سواء على المستوى القريب أو البعيد، وفي رسم السياسات التي تمكنها من إيجاد الدعم المالي الذي يمكنها من تطوير ما تقدمه من خدمات، وبما يغطي تكلفة مواردها البشرية، والخدماتية دون وجود صعوبات أو معوقات (قمصاني، ٢٠٢٢).

وتسعى الجامعات السعودية في ظل التحديات المالية التي تواجه الجامعات إلى تحقيق الاستدامة المالية من خلال تفعيل الشراكات مع مؤسسات القطاع الخاص الإنتاجية والخدمية المختلفة، لمساعدتها على تحقيق أهدافها، وتمكينها من تطوير خدماتها، التي تقدمها باستمرار للمستفيدين منها (يغمور وسفر، ٢٠٢٢).

من خلال ما سبق تتضح الحاجة إلى تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص، لكي تتمكن من تطوير خدماتها، وتجويد مخرجاتها، وتحقيق أهدافها، لذا جاءت هذه الدراسة لكي تقدم تصور مقترح لتعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص.

## مشكلة الدراسة:

نتيجة للصعوبات التي توجه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم؛ مثل تدني مستوى تسويق خدماتها، والعجز في الموارد المالية، وانخفاض مستوى الاستقلالية، وضعف قدرتها على تسويق البحث العلمي، وتحقيق الاستدامة المالية، التي تمكنها من تحقيق أهدافها يجب عليها العمل بناء علاقات تعاونية، وشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص (Borodiyenko, et al, 2021).

ولوجود تحديات عالمية ومحلية تواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، تسعى الجامعات الحكومية إلى تفعيل الشراكة المجتمعية بينها وبين مؤسسات القطاع الخاص الإنتاجية والخدمية، بما يحقق مصالحها المتعددة، وأهدافها المنشودة (يغمور وسفر، ٢٠٢٢).

ولدعم الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص لتحقيق الاستدامة المالية؛ أوصى ملتقى "المسؤولية الاجتماعية ٢٠٢٣" بوضع استراتيجية وطنية تدعم دور شركات ومؤسسات القطاع الخاص أثناء الأزمات، وتبني حوافز للقطاع الخاص لتفعيل دوره في برامج المسؤولية الاجتماعية كما أوصى بإعداد نموذج للشراكات لتجسير العلاقة بين القطاع الخاص والقطاع غير الربحي (جمعية المسؤولية المجتمعية،٢٠٢٣).

وعلى الرغم من أهمية تطوير الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص إلا أن بعض الدراسات وجدت وجود ضعف في بناء تلك الشركات، ووجود بعض الصعوبات التي تواجهها، وهذا ما توصلت إليه دراسة البراق (٢٠٢١) التي وجدت بعض المعوقات التي تواجه تحقيق الشراكة بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص التي من بينها: ضعف البرامج والخطط التي يمكن إتباعها لكي يتم تحقيق الشراكة بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص، وضعف التعاون بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص في تمويل التعليم وأنشطة المؤسسات التعليمية،

واهتمام مؤسسات القطاع الخاص بالشراكات مع مؤسسات التعليم بجوانب محددة كالدراسات والبحوث التي تساهم في حل المشكلات التكنولوجية. كما توصلت دراسة يغمور وسفر (٢٠٢٢) إلى وجود عدد من التحديات والتهديدات التي تحد من دور الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في تحقيق الاستدامة المالية، التي من أهمها التالي: تجاهل أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط للشراكة المجتمعية، وجود فجوة بين المستويات الاستراتيجية والإجرائية والتشغيلية، الافتقار لقاعدة البيانات حول الشركات الاجتماعية، بينما توصلت دراسة الخليوي والعريفي (٢٠٢٣) إلى أن هناك حاجة بدرجة كبيرة جداً لتحسين آليات كفاءة الإنفاق في جامعة الملك سعود لتحقيق الاستدامة المالية، وتأتي أهمها: تسويق خدمات ومنتجات الكليات بالاستفادة من أهم التجارب العالمية، والحصول على بعض عقود الامتياز للإعلان والترويج للأنشطة والفعاليات المختلفة.

من خلال ما سبق يتضح وجود عدد من المعوقات والصعوبات التي تواجه تحقيق الشراكة بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص لتعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية، لذا جاءت هذه الدراسة لكي تبحث في واقع تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات السعودية، والصعوبات التي تواجه تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية.

## أسئلة الدراسة:

ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات السعودية؟

٢. ما الصعوبات التي تواجه تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات السعودية؟

## أهداف الدراسة:

ستحاول الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية. في الجامعات السعودية.

٢. تحديد الصعوبات التي تواجه تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات السعودية.

## أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدِّراسة من أهميَّة تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص، كما تكمُن أهميتها في جانبينِ، هما:

**أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)**

تكمُن الأهمية العلمية (النظرية) للدراسة من خلال التالي:

١. ستقدم الدراسة معلومات وحقائق حول موضوع الاستدامة المالية للجامعات في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص.

٢. يؤمل أن تثري الدراسة الحالية المكتبة العربية بالمعلومات المهمة المتعلقة حول موضوع الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص.

٣. يأمل الباحث أن تقدم الدراسة الحالية معلومات حول الصعوبات التي تواجه تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص.
٤. تأتي هذه الدراسة استجابة إلى مبادرة وزارة التعليم "مأسسة المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية"، والتي تساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بتحقيق الاستدامة المالية للجامعات السعودية.

**ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)**

تكمُن الأهميَة العملية (التطبيقية) للدراسة من خلال التالي:

١. يؤمل أن تساعد الدراسة المسؤولين في الجامعات السعودية في تحديد الصعوبات التي تواجه تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص، من أجل البحث عن حلول إبداعية لها.
٢. يؤمل أن تلفت الدراسة نظر المسؤولين في الجامعات السعودية إلى حاجة الجامعات لتطوير مصادر التمويل وتنويعها، والعمل على تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية.
٣. يؤمل أن توجه هذه الدراسة اهتمام المسئولين في الجامعات السعودية نحو عقد الشركات المجتمعية مع القطاع الخاص التي تساعد على تحقيق الاستدامة المالية للجامعات السعودية.

## حدود الدراسة:

ستقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

**الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على معرفة واقع وصعوبات تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على الجامعات السعودية التالية: جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك سعود، وجامعة أم القرى، وجامعة الأمير محمد بن فهد، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. وتم اختيار هذه الجامعات لحصولها على أفضل ترتيب بين الجامعات السعودية لعام (٢٠٢٣) أفضل الجامعات حسب الترتيب العالمي التصنيف QS. الذي يعتمد على عدة معايير رئيسية لتقييم الجامعات وترتيبها، والتي تشمل على المعايير التالية: السمعة الأكاديمية بحسب دراسة استقصائية للرأي الأكاديمي، وسمعة الخريجين في سوق العمل، بمشاركة القطاعين العام والخاص في استطلاع لتحديد كفاءة الخريجين وتقييم أدائهم، كما تشمل المعايير عدد الاستشهادات البحثية لكلّ ورقة بحثية، من خلال استخدام مؤشر (H-index)، ونسبة تقييم أعضاء الهيئة التدريسية في آخر خمس سنوات، ونسبة أعضاء هيئة لأعداد الطلبة في الجامعة، ونسبة الطلبة الأجانب المُستقطبين للدراسة في الجامعة مع العدد الكلي لطلبة الجامعة (الضمرات والطراونة، ٢٠٢١).

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية ميدانيًا خلال الفصل الدراسي الثاني، للعام الدراسي ١٤٤٥هـ.

## مصطلحات الدراسة:

**أولاً: الاستدامة المالية** sustainability financial

تعرف الاستدامة المالية بأنها "القدرة على إدارة الجامعات للوفاء باحتياجاتها والتزاماتها، وتوفير مواردها وعوائدها المالية من خلال القيام بأنشطتها، وممارساتها الإنتاجية، والاستثمارية التي تمكنها من الاستمرارية في تقديم خدماتها، وتحقيق أهدافا بكفاءة عالية (الخليوي والعريفي، ٢٠٢٣، ١١).

وتعرف الاستدامة المالية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها قدرة الجامعات السعودية على الوفاء بما تقدمه من خدمات وتلبية احتياجاتها والتزاماتها من خلال ما توفره من موارد وعائدات مالية التي يمكن تحقيقها من ممارساتها الإنتاجية والاستثمارية التي تمكنها من الاستمرارية في تقديم خدماتها، وتحقيق أهدافا بكفاءة عالية.

**ثانياً: الشراكة مع القطاع الخاص**

يتم تعريف الشراكة مع القطاع الخاص بأنها "علاقة تعاونية منظمة، ومخطط لها، تكون بين الشركات الإنتاجية أو الخدمية العاملة في القطاع الخاص، وبين الجامعات، بهدف تحقيق منافع، وفوائد، وأهداف مشتركة لكل منهما" (معتوق والسويح، ٢٠٢٢، ٤٨٧).

وتعرف الشراكة مع القطاع الخاص إجرائياً في هذه الدراسة بأنها اتفاقية تعاونية تقوم بها الجامعات السعودية مع شركات القطاع الخاص يتم من خلالها تحقيق منافع، وفوائد، وأهداف مشتركة لكل منهما، بحيث تكون ملزمة لجميع الشركاء نحو تحقيق الأدوار المطلوبة من كل شريك.

## الإطار النظري

### مفهوم الاستدامة المالية للجامعات sustainability financial

يمكن تعريف الاستدامة المالية للجامعات sustainability financial بأنها قدرة الجامعة على الوفاء بالتزاماتها المالية دون أن تتأثر في المستقبل، مع ضمان استمراريتها، وقدرتها على مواجهة الصعوبات المالية التي قد تواجهها (قمصاني، ٢٠٢٢، ١٧٤).

كما تعرف الاستدامة المالية للجامعات بأنه "قدرة الجامعة على تحقيق وضع مالي إيجابي، مع القدرة على المحافظة عليه بشكل مستمر ومستدام، من خلال ما

تقدمه من خدمات، وما تقوم به من أنشطة واستثمارات، وترشيد الاستهلاك في جميع مجالات المنظومة التعليمية عموماً، وفي مجال التمويل خصوصاً، بما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية" (عبد الحافظ وحسين، ٢٠١٩، ٢٥).

كما يشير مفهوم الاستدامة المالية للجامعات إلى أنه "القدرة على إدارة الجامعات بشكل مستدام تستطيع من خلاله استرجاع التكلفة الاقتصادية لخدماتها كاملة من خلال أنشطتها المادية والبشرية والمالية بمعدل مناسب، يحافظ على قدرتها الإنتاجية المستقبلية ويناسب احتياجاتها الإستراتيجية واحتياجات الطلبة وأصحاب المصلحة" (عبد الحميد وفتحي، ٢٠١٩، ٢٤).

كما تعرف الاستدامة المالية للجامعات بأنها "القدرة على تأمين موارد مالية ثابتة وكافية، وتوزيعيها على أوجه الإنفاق المطلوبة بالشكل المناسب، وفي الوقت المناسب، من خلال الاهتمام بتنويع مصادر الدخل، وتحديد أولويات إنفاق تلك الأموال على أنشطة الجامعة وبرامجها بكفاءة عالية (عيسى وحسين، ٢٠١٩، ٢٥).

وتعرف الاستدامة المالية للجامعات أيضاً بأنها قدرة الجامعة على تكرار الأداء عبر الزمن، والاعتماد على عملياتها الذاتية، بما يحقق أهدافها، وأرباحها المطلوبة التي تمكنها من البقاء والمنافسة، وتقديم خدماتها بشكل متطور يواكب التطورات التكنولوجية للمستفيدين منها حالياً ومستقبلاً (Verdoliva & Vigne, 2020).

كما تعرف الاستدامة المالية للجامعات بأنها: مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي لتتمكن من استرجاع التكلفة الاقتصادية للخدمات التي تقدمها للمستفادين منها، بما يجعلها قادرة على تمويل أنشطتها التعليمية، والبحثية، والاجتماعية، والثقافية، وبما يلبي حاجات الطلاب، وحاجات سوق العمل (Wang, et al, 2020).

تعرف الاستدامة المالية للجامعات أيضاً بأنها قدرة الجامعة على العمل مع صافي دخل ثابت من الموارد المالية، وقاعدة أصول مالية متنامية، وإدارتها بكفاءة عالية في الجامعة، وتوفير الالتزامات المالية بالوقت المناسب (Nalwoga, 2021).

ويعرف الخليوي والعريفي (٢٠٢٣) الاستدامة المالية للجامعات بأنها قدرة الجامعات على تلبية التزاماتها المالية المتعلقة بتقديم الخدمات، والقيام بمهام العمل، وتنفيذ أنشطتها، وتطبيق السياسات الحالية، والمحافظة عليها في المستقبل دون التسبب في ارتفاع الدين العام بشكل مستمر.

ويشير محمد (٢٠٢٤) أن الاستدامة المالية للجامعية يشير إلى قدرتها على المحافظة على مواردها المالية عبر الزمن، والاعتماد على عملياتها الذاتية لتمويل أنشطتها وبرامجها، دون تدخل الجهات الخارجية والمساعدات الحكومية، وبذلك تحقق أهدافها وأرباحها المطلوبة، مع التأكيد على ضمان بقاءها في تقديم خدماتها بجودة عالية، وتمكينها من المنافسة، وتقديم خدماتها التي تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة باستمرار للأجيال الحالية والمستقبلية.

وتعرف الاستدامة المالية للجامعات في هذه الدراسة بأنها قدرة الجامعات السعودية على الوفاء بما تقدمه من خدمات وتلبية احتياجاتها والتزاماتها من خلال ما توفره من موارد وعائدات مالية التي يمكن تحقيقها من ممارساتها الإنتاجية والاستثمارية التي تمكنها من الاستمرارية في تقديم خدماتها، وتحقيق أهدافا بكفاءة عالية.

## أهمية تحقيق الاستدامة المالية للجامعات

تكمن أهمية تحقيق الاستدامة المالية للجامعات من خلال قدرتها على المساعدة في تحقيق التالي (تهامي، ٢٠٢٣):

١. تساعد الاستدامة المالية على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة لإنجاز البرامج الصعبة لضمان الاستقرار المالي طويل الأجل.
٢. تحافظ الاستدامة المالية على توسيع الخدمات داخل الجامعة مع زيادة المرونة في التعامل مع الأزمات المالية المفاجأة.
٣. تساعد الاستدامة المالية في تحقيق خفض التكاليف المالية للإنتاج في المنظمات على المدى البعيد وزيادة مواردها.
٤. تساعد الاستدامة المالية في تعزيز المهام الاجتماعية، والمشاركة المجتمعية الداعم للمجتمع من خلال التعاون مع مؤسسات القطاع الخاص في تنفيذ مشاريع تلبي احتياجات المجتمع.

كما يوجد يمكن تحديد أهمية تحقيق الاستدامة المالية للجامعات، من خلال قدرتها على تحقيق التالي (محمد، ٢٠١٤):

- يساعد تحقيق الاستدامة المالية للجامعات على تعزيز الحالة التنافسية للجامعية من خلال تحسين سمعتها وعلاقاتها مع المؤسسات الأخرى فيما يتعلق بالجوانب المالية.
- تساعد على تحسين كفاءة الأنشطة التشغيلية في الجامعة من خلال الترشيد في استهلاك الموارد وتقليل التكاليف المادية.
- تعمل على تقليل المخاطر الناتجة عن مزاولة الجامعة أنشطتها المالية، وزيادة الفرص الاستثمارية لتعاملاتها مع المؤسسات الأخرى.

- كما يساعد تحقيق الاستدامة المالية للجامعات؛ زيادة رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة، والمحافظة على استمرارها، وتمكينها من المنافسة.
- ويساعد تحقيق الاستدامة المالية للجامعات على تحقيق أهداف الجامعة من خلال ضمانها لدخل كاف يمكنها من الاستثمار في أنشطتها العلمية والأكاديمية، والبحثية، والاستثمارية الحالية، والمستقبلية.
- تساعد على تقليص ما قد تواجهه الجامعات من مخاطر، وأزمات مالية قد تهدد وجودها واستمرارية تقديمها لخدماتها بجودة عالية.
- تمكنها من تحقيق البقاء والتميز والمنافسة والوفاء باحتياجات الطلبة والمجتمع، وتلبية سوق العمل على المدى الطويل.
- تساعد على تحديد وتحليل التكلفة الكاملة للخدمات التي تقدمها الجامعة، وإمكانية تنوع مصادر دخلها لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.
- تمكنها من الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتطوير الصناديق الداخلية التي تملكها الجامعة، وإيجاد طرق لخفض تكلفة أنشطتها.
- تعمل على تطوير الخدمات التي تقدمها الجامعة وتوسيع نطاقها، مع تطوير القدرة على مواجهة الصدمات والأزمات الاقتصادية الطارئة التي قد تواجه الجامعات على المدى القصير أو المدى الطويل.

من خلال ما سبق يتضح أهمية تحقيق الاستدامة المالية للجامعات؛ لأنها تساعد على تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية من خلال تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة لإنجاز برامجها الذي يعتمد على ضمان الاستقرار المالي طويل الأجل للجامعة، إضافة إلى توسيع الخدمات داخل الجامعة، وزيادة المرونة في التعامل مع الأزمات المالية المفاجأة التي تعاني منها الكثير من الجامعات في هذا العصر،

إضافة إلى أن تحقيق الاستدامة المالية للجامعات يساعد في تحقيق خفض التكاليف المالية، وتقلي الهدر المادي في الجامعة، مما يساعد على استمرار الجامعة في تقديم الخدمات المطلوبة منها بجودة عالية، والمتوقعة من قبل المستفيدين منها بما تلبي احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

## أبعاد الاستدامة المالية للجامعات:

يمكن القول أن للاستدامة المالية لها أبعاد أساسية تسهم في تحقيقها، وهناك من أطلق عليها أركان الاستدامة المالية، والبعض الآخر ركائز، وآخرون أطلقوا عليها مؤشرات الاستدامة المالية، وعلى الرغم من اختلاف وتعدد وجهات النظر، إلا أنها توحدت في مضمونها وأهميتها في تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

**البعد الأول: التخطيط المالي الاستراتيجي:** يعبر التخطيط المالي الاستراتيجي عن توضيح المهام ووضع الأولويات للإجراءات المتبعة من خلال وضع خطة استراتيجية أو معرفة تكلفة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتحديد مواصفات الخطة، فالغرض من الخطة المالية هو تحديد ما إذا كانت المنظمة ستمتلك موارد كافية متاحة على المدى المتوسط لتلبية الأهداف الموضحة في الخطة الاستراتيجية، وكيفية الحصول على موارد جديدة لنمو أنشطتها المستقبلية وليس التركيز على الإدارة اليومية لتحقيق خططها وأهدافها الاستراتيجية (تهامي، ٢٠٢٣).

**البعد الثاني: الإدارة المالية السليمة:** تعني كيفية إدارة الموارد المتاحة للمؤسسة، ومعرفة كيفية توليد الدخل، وتخضع الإجراءات الفعالة للإدارة المالية السليمة، لسلسلة من السياسات والقوانين المؤسسية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواردها وضمان شفافية الإدارة المالية، والتي تؤدى إلى اتخاذ القرارات المالية المناسبة في الوقت المناسب، فمعرفة كيفية إدارة الموارد المالية أمر

أساس لتحقيق الاستدامة المالية من خلال ضمان الشفافية في الإدارة المالية، والاهتمام ببناء وتقوية نظام للرقابة الداخلية، فالفهم الكامل للميزانية أمر بالغ الأهمية للإدارة المالية الجيدة، شريطة أن تستند الميزانيات إلى معلومات دقيقة حول برامج المؤسسة وخدماتها، ويجب أن تتضمن الميزانية معلومات تاريخية تحدد الخطوط العريضة وتقدم صورة واقعية للأهداف المالية (محمد، ٢٠٢٤).

**البعد الثالث: تنويع الدخل وتوفير السيولة:** يعبر تنويع الدخل عن إيجاد دخل إضافي إلى جانب مصدر الدخل الأساس من خلال مصادر دخل جديدة غير ذات صلة تضيف إلى مجموع الدخل المتاح للمؤسسة، ولكي تستمر المؤسسات على المدى الطويل فالبد من استراتيجيات لتنوع مصادر التمويل، لتحقيق إيرادات إضافية لتلبية الطلبات المختلفة، وتوسيع قاعدة الموارد من أجل البقاء والنجاح، فقدرة المؤسسة على تنويع دخلها محدد مهم للاستدامة المالية، ألن هذا يمنح المؤسسة الحرية والمرونة في تنفيذ مشروعاتها وبرامجها الخاصة. (أبو شعبان، ٢٠٢٢).

كما أن توفير السيولة النقدية يساعد المؤسسات التعليمية على تسديد المدفوعات، ويمكنها من سداد التزاماتها المالية عند تاريخ الاستحقاق بسرعة وسهولة وبأقل خسارة ممكنة، وتوضح السيولة مدى قدرة الجامعة على توليد النقد من المصادر الداخلية إضافة إلى القدرة على الحصول على تمويل خارجي، وهو أمر ضروري لدفع الالتزامات قصيرة الأجل، حيث إنها من المعايير الرئيسة التي تحدد وتؤثر على الاستدامة المالية وعلى مستوى كفاءة الجامعة (محمود، ٢٠٢٠).

**البعد الرابع: التكامل المالي المستدام:** هي عملية تلزم الجامعات بإنشاء علاقة وثيقة بين استدامة رأس المال طويل الأجل وقصير الأجل، لتغطية كافة العمليات والأنشطة المصرفية ودعمها من خلال توفير موارد مالية مستدامة للجامعة، وبالتالي تضمن

الاستمرارية في تقديم خدماتها وأنشطتها المختلفة بما يحقق أهدافها المالية المستدامة (معتوق والسويح، ٢٠٢٢).

**البعد الخامس: رأس المالي التكنولوجي:** إن تطبيق التكنولوجيا في الإدارة المالية للجامعات يمكن أن يحقق دون قيود جغرافية وأية قيودً ملائمة مختلفة للتحليل المالي، مثل أخرى، الكفاءة العالية في المحاسبة المالية، ويوفر ظروفا إنشاء نماذج البيانات المالية الدقيقة من خلال استخدام التكنولوجيا، التي تمكن الجامعات من تحليل البيانات المالية المهمة بالتفصيل باستخدام الب ارمج الإحصائية، والتي لا توفر فقط أساس مناسب في تحقيق محاسبة مالية فعالة، وتحسين نوعية ا أكثر للمحاسبة المالية، ولكن تساعد عملي القرار، وتسهيل المهام، وسعة وكفاءة إنجاز المعاملات، وتحسين فاعلية الرقابة والمتابعة والشفافية، وكذلك تخفيف عبء العمل عن موظفي الجامعة من خلال تبسيط إجراءات العمل (محمد، ٢٠٢٤).

من خلال العرض السابق يتضح أن هناك مجموعة من الأبعاد التي تتصف بها الاستدامة المالية، وهذه الأبعاد ترتكز على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى الذي يساعد على توفير مصادر التمويل الذاتي للجامعة، وكذلك البحث عن مصادر جديدة ومتنوعة لتمويل برامجها، وأنشطتها المختلفة، والعمل على تنوع الدخل والموارد المالية للجامعة، والإدارة المالية الاستراتيجية التي تحقق الاستدامة المالية للجامعة، إضافةً إلى إدارة السيولة المالية المتوفرة في الجامعة، وترشيد النفقات المالية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الاستدامة المالية للجامعة، وتحقيق رؤيتها، وأهدافها الاستراتيجية، بما يحقق استمرار وبقاء الجامعية، وتميزها، وتمكينها من المنافسة محلياً وعالمياً.

## الصعوبات التي تواجه تحقيق الاستدامة المالية للجامعات

لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات فإنها تواجه بعض الصعوبات، التي يجب على إدارتها العمل على الحد منها من خلال تبني سياسات، وأساليب الاستدامة المالية

بهدف تخفيف العبء الملقى على الحكومات في تمويل الجامعات، وبعيداً عن إنشاء الجامعات الأهلية، فالتمويل الجيد يعكس جودة التعليم، وعلى الجامعات تبني آليات تساعدها على تحقيق الاستدامة المالية عن طريق الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية والمرافق والتجهيزات للمؤسسات التعليمية، والبحث العلمي، هذا إلى جانب قيامها بأدوارها الأساسية بهدف تحقيق موارد مالية مستدامة يمكن استخدامها في تمويل أنشطتها المختلفة (الصلوي، ٢٠٢١).

وهناك عدد من الصعوبات التي تواجه تحقيق الاستدامة المالية للجامعات، والتي من بينها الصعوبات التالية (Wang, et al, 2020):

- المركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الاستدامة المالية في الجامعات.
- تعدد الجهات المسؤولة عن تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات، وضعف التنسيق فيما بينها، وضعف قياس أداء تلك الجهات، لتحديد ما تحقق من أهداف.
- ضعف الشراكة الاجتماعية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع، وأثر ذلك على تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات.
- وجود نقص في الأنظمة المحاسبية لمتابعة شفافية تمويل التعليم وتحديد مصادرها في الجامعات.
- ضعف فرق التسويق المسؤولة عن تسويق خدمات الجامعة، وضعف قدرتها على استقطاب المؤسسات الداعمة للاستدامة المالية في الجامعات.

من خلال ما سبق يتضح وجود مجموعة من الصعوبات التي تواجه تحقيق الاستدامة المالية للجامعات، والتي من بينها المركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الاستدامة المالية، وضعف الشراكة الاجتماعية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع، وضعف الأنظمة المحاسبية المستخدمة لمتابعة شفافية تمويل التعليم وتحديد

مصادرها في الجامعات، وضعف الموارد البشرية في قسم التسويق لخدمات الجامعة، وضعف إدارة الجامعات على استقطاب المؤسسات الداعمة للاستدامة المالية في الجامعات، وصعوبة البحث عن بدائل لتمويل أنشطتها وبرامجها التعليمية، والأكاديمية.

## آليات تعزيز الشراكة الاجتماعية بين الجامعات والقطاع الخاص:

تعد الشراكة الاجتماعية بين الجامعات والقطاع الخاص علاقة تبادلية وذات أهمية كبرى، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة، والحاجة للتطوير، ومواكبة التطورات العلمية في مجال ما تقوم به الجامعات من أدوار لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، وذلك من منطلق مبدأ أن الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص تعد أساس التنمية المستدامة في المجتمع، وهذا يتطلب من الجامعات، ومؤسسات القطاع الخاص النظر لتلك الشراكة من منظور استراتيجي بعيد المدى، بحيث يتم إيجاد سياسات وآليات لتعزيز الشراكة بينهما في ظل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة بينهما، وتنسيق جهودها لتمكين الجامعات من إعداد كوادر بشرية تلبي احتياجات سوق العمل، وقادرة على القيام بمهام العمل الحالية والمستقبلية (معتوق والسويح، ٢٠٢٢).

ولنجاح تطبيق الشراكة الاجتماعية بين الجامعات والقطاع الخاص على المسؤولين في الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص القيام بأنشطتها وبرامجها وفق عدة معايير التي من بينها التالي (أبو عيادة، ٢٠٢٢):

**أولاً:** الالتزام بتنفيذ المهام المتفق عليها من قبل الطرفين: بمعنى أن برامج وأنشطة الشراكة الاجتماعية بين الجامعات والقطاع الخاص يتم تنفيذها وفق ما خطط له، إضافة إلى الالتزام بأنظمة الجامعة سواء كانت تتعلق بالبيئة الداخلية (الطلبة والعاملين)، أو البيئة الخارجية (أفراد المجتمع).

**ثانياً:** دعم المجتمع ومساندته، الشراكة الاجتماعية بين الجامعات والقطاع الخاص لا تعني تقديم المساعدات والإعانات للطلبة فقط، بل يتجاوز معناها الحقيقي،

لتصبح سلوك هادفاً يجب على الجامعات أن تتحلى به بحيث تصبح ثقافة سائدة لدى الطلبة والعاملين تلزمهم في تقديم المساعدة للطلبة وأفراد المجتمع، ومؤسساته في جميع المجالات: الاجتماعية، والاقتصادية، والصحية، والتعليمية، والثقافية.

**ثالثاً:** حماية البيئة، فالشراكة الاجتماعية بين الجامعات والقطاع الخاص تلتزم في توفير البيئة الآمنة والصحية للطلبة وأفراد المجتمع، كما أنها تعمل على حماية البيئة وتحسين الظروف البيئية السائدة في المجتمع، ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة التي يتأثر بها الطلبة وأفراد المجتمع سلباً إن وجدت.

وهناك عدة أليات مهمة يمكن أن تساهم في تعزيز الشراكة الاجتماعية بين الجامعات والقطاع الخاص، التي من بينها (بوفنش، ٢٠٢١).

- وضع قوانين إلزامية تدفع بالقطاع الصناعي وغيره من القطاعات الاقتصادية للتعاون مع الجامعات المحلية.
- وضع آليات لتعزيز الثقة بالخدمات التي تقدمها الجامعات للمستفيدين منها، لتعزيز توجه القطاع الخاص لعقد الشراكات الاجتماعية مع الجامعات.
- قيام القطاع الخاص والعام بدوره في تقوية روابط التعاون مع الجامعات، بهدف تطوير أداء الخريجين وتنمية مهاراتهم التي تلبي متطلبات العمل بالقطاع الخاص.
- وضع خطط مشتركة بين الجامعات والقطاع الخاص تعزز الشراكات الاجتماعية بينهم، يتم تحديد الأدوار بكل دقة، وتحديد الأنشطة والبرامج وأهدفها بكل دفة.

ويضيف زيدان (٢٠٢١) بعض أشكال الشراكة بين الجامعة والقطاع الخاص التي من بينها التالي:

- الشراكة في تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية التي تقيمها الجامعات ذات العلاقة باهتمامات القطاع الخاص.

- المشاركة في إعداد المنشورات العلمية التي تفيد مؤسسات القطاع الخاص.
- مشاركة بعض مسؤولين مؤسسات القطاع الخاص في عضوية المجالس الإدارية في الجامعات.
- الشراكة في إقامة الشركات الاستثمارية التي تحقق أهداف الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص.

من خلال ما سبق يتضح أهمية تعزيز الشراكة الاجتماعية بين الجامعات والقطاع الخاص، من خلال اتباع عدد من آليات التي تدعم الشراكة الاجتماعية، والتي من أهمها الالتزام واحترام بنود اتفاقية الشراكة، بحيث يتم تنفيذها في الوقت والزمن المحدد، وأن يتم تنفيذها وفق المعايير التي تتفق مع أهداف ورؤية الجامعات، وبما يساعد على تطوير التنمية المستدامة في المجتمع، وبما يلبي احتياجات سوق العمل من الموارد البشرية المؤهلة، وبما يساعد مؤسسات القطاع الخاص على تحقيق أهدافها، كما يجب أن تعمل هذه الشراكات على توفير الخدمات وتقديم المساعدات للطلبة وأفراد المجتمع في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والصحية والثقافية والمهنية، وتدعم تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع.

## الدراسات السابقة

تم مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وقد تم الوصول إلى بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع تعزيز الاستدامة المالية في الجامعات في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص، وسيتم استعراض الدراسات السابقة من حيث اسم الباحث، والسنة والعنوان، والأهداف، والمنهج، والأدوات والعينية،

وأبرز نتائجها، وسوف يتم عرض هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث حسب سنة نشرها على النحو الآتي:

وجاءت **دراسة الحواس (٢٠١٩) بعنوان: دور الجامعات السعودية في تعزيز أداء القطاع الخاص في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠**، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجامعات السعودية في تعزيز أداء القطاع الخاص في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج المسحي الوصفي، وتكونت العينة من القيادات الإدارية العاملين في الشركات الكبرى في القطاع الخاص (٦٢٧) فرداً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة على أن دور الجامعات السعودية في تعزيز أداء القطاع الخاص في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت بدرجة عالية.

وأما **دراسة مندلي (Mendeley, 2019) فقد جاءت بعنوان: دور الجامعات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.** وقد هدفت الدراسة إلى تحليل دور الجامعات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة. ولتحقيق ذلك تم دراسة الجامعات القطرية لتحديد الدور المتغير للجامعات والمتعلق بتعزيز النمو الاقتصادي، وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، وقد وجد عدد كبير من المبادرات لتعزيز المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة تمثلت بإقامة مشاريع في المجالات الصحة والتعليم والاستدامة البيئية، كما توصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة لا تزال بعيدة عن الاندماج الكامل في الأنشطة الأساسية لمؤسسات التعليم العالي. وأن مؤسسات التعليم العالي المتمثلة بالجامعات يجب عليها العمل على تطوير تعاون متكامل ومتنوع مع مؤسسات المجتمع لتحقيق الاستدامة، والعمل على اغتنام الفرص المتاحة لتحقيق تقدم معرفي مبتكر يلبي احتياجات أصحاب المصلحة.

وأما **دراسة يغمور وسفر (٢٠٢٢) فقد جاءت بعنوان: الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية.** وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة في جمع البيانات، وتم اختيار عينة بلغت (٣٧٢) موظفاً من الإداريين في (٤) جامعات سعودية هي (جامعة أم القرى، وجامعة الطائف، وجامعة طيبة، وجامعة الباحة)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية جاء بدرجة متوسطة، كما جاءت درجة توافر متطلبات الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية جاءت متوسطة، وأن هناك تهديدات بدرجة عالية تواجه واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية، وجاء أهمها التالي: تجاهل أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط للشراكة المجتمعية، وجود فجوة بين المستويات الاستراتيجية والإجرائية والتشغيلية، الافتقار لقاعدة البيانات حول الشركات الاجتماعية.

وجاءت **دراسة سيسيليا وآخرون (Cecilia, et al, 2022) بعنوان: التحديات التي تواجه الشراكات المجتمعية للجامعات لتحقيق التنمية المستدامة في المجالات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية،** وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التحديات التي تواجه الشراكات المجتمعية للجامعات لتحقيق التنمية المستدامة في المجالات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والتي يجب على مؤسسات التعليم العالي معالجتها بحيث تكون أكثر أهمية ومسؤولية لتلبية احتياجات هذه المجتمعات، ولتحقيق هذه الغاية، تم بناء مشروع بتمويل من برنامج إيراسموس الذي امتد من عام ٢٠١٤ إلى عام ٢٠٢٠، بهدف تعزيز وتطوير ونقل وتنفيذ الممارسات المبتكرة

التي تعزز المشاركة الاجتماعية سواء على المستوى المحلي أو الدولي. كما هدف هذا البرنامج إلى تعزيز التعاون بين جامعة بارما الإيطالية والمجتمعات المحلية من خلال تعزيز سلاسل التوريد لمجموعة من الشركات مع المزارعين في جبال الأبينيني الإيطالية. وتوصلت الدراسة إلى أن التنمية الريفية المستدامة تستفيد بشكل كامل من موارد الجامعة، وخاصة من برامج التعليم والتدريس والبحث العلمي الذي يسعى إلى تلبية احتياجات المجتمع المحلي، ويدعم تطوير مؤسساته.

بينما **كانت دراسة اللمسي (٢٠٢٢) بعنوان: تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين الجامعات التكنولوجية ومؤسسات الإنتاج على ضوء تجربة جامعات الشركات،** وقد هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين الجامعات التكنولوجية ومؤسسات الإنتاج على ضوء تجربة جامعات الشركات. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة في جمع البيانات، وتم اختيار عينة بلغت (٧٢) من القيادات التكنولوجية العاملين في (٣) جامعات تكنولوجية هي: (جامعة القاهرة الجديدة التكنولوجية، وجامعة الدلتا التكنولوجية، وجامعة بني سويف التكنولوجية)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود بعض الإيجابيات من تفعيل الشراكة بين الجامعات التكنولوجية ومؤسسات الإنتاج على ضوء تجربة جامعات الشركات التي من بينها التالي: سماح الجامعات لأعضاء هيئة التدريس في العمل كمستشارين مع شركات الإنتاج، وعمل مشاريع خبرة للطلبة بالتعاون مع شركات الإنتاج، وإقامة مشاريع بحثية تعاونية بين الجامعات وشركات الإنتاج، كما توصلت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات التي تحد من تفعيل الشراكة بين الجامعات التكنولوجية ومؤسسات الإنتاج التي من أهمها: العجز من توفير الإمكانات المادية لإقامة المشاريع المشتركة بين الجامعات وشركات الإنتاج، وقلة عدد ساعات التدريب الأسبوعية المسموح للطلبة القيام بها في شركات الإنتاج.

وأما **دراسة تنشر وآخرون (Trencher,2023) فقد كانت بعنوان: توجه الجامعات نحو تكوين الشراكات بينها وبين المؤسسات الحكومية والصناعة لتحقيق الاستدامة،** وهدف الدراسة إلى تقديم نظرة عالمية شاملة حول توجه الجامعات نحو تكوين شراكات بينها وبين المؤسسات الحكومية والصناعة، والمنظمات المدنية لتحقيق الاستدامة الحضرية. نشير إلى هذه الوظيفة الأكاديمية الناشئة وربما الجديدة باعتبارها "الإبداع المشترك من أجل الاستدامة". وقد اعتمدت الدراسة على نفسر هذا الاتجاه من منظور اجتماعي تاريخي من خلال إجراء تحليل (٢٧) شراكة من آسيا وأوروبا والشرق الأوسط وأمريكا الشمالية. حيث تم وضع إطار عمل لتحليل ومقارنة الخصائص الرئيسية والقواسم المشتركة لهذه الشراكات. إضافة إلى دراسة حالتين من سويسرا والولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود عدد من التحديات التي تواجه كل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والصناعية لتحقيق الاستدامة الحضرية، والتي يجب العمل على إيجاد الحلول لها، والتي من أهمها تنفيذ البحوث العلمية والأكاديمية الهادفة إلى تعزيز تحقيق الاستدامة الحضرية.

بينما **دراسة الخليوي والعريفي (٢٠٢٣) فقد جاءت بعنوان: تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية جامعة الملك سعود أنموذجًا،** وقد هدفت الدراسة إلى تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية في جامعة الملك سعود أنموذجًا، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (٣٨٢) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الملك سعود، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ن هناك موافقة بدرجة عالية على المجالات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية في جامعة الملك سعود، وأن أبارز هذه المجالات: (مراعاة عوامل كلفة العقود

التشغيلية، ومقارنتها بأفضل الممارسات المحلية والعالمية، وتطوير إجراءات نفقات الكليات وإيراداتها واستثماراتها) وأن هناك موافقة عالية على آليات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية في جامعة الملك سعود وجاءت أهمها التالي:(تسويق خدمات ومنتجات الكليات بالاستفادة من أفضل التجارب، إضافة إلى الحصول على بعض عقود الامتياز للإعلان والترويج للأنشطة والفعاليات).

وهدفت **دراسة محمد (٢٠٢٤) إلى التعرف على مسارات تحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية**، تحقيقًا لهدف الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، ولتحقيق هذا الهدف تتطلب الأمر التعرف على المعالم الرئيسة للاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، وتحديد الأسس الفكرية لها، وتوضيح الأسس النظرية للاستدامة المالية للجامعات المصرية وتوضيح أهميتها ومصادرها وأهم متطلبات تحقيقها والتحليل النظري لواقع تمويل الجامعات الحكومية المصرية، و لهذا استخدم المنهج الوصفي، وفى ضوء ذلك طرح البحث مجموعة من المسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات المصرية، منها ما ركز على استثمار وإدارة الأصول الاستراتيجية المتاحة في الجامعات، ومنها ما ركز على الشراكة الاستثمارية مع القطاعات المجتمعية الخاصة والعامة، والبعض الآخر ركز على استحداث برامج بينية مميزة، واستحداث هياكل جامعية جديدة في إطار الجامعات الحكومية القائمة، مثل: الجامعات الأهلية، كل هذا وغيره يمثل مسارات ومصادر لتحقيق الاستدامة المالية، واستمرار.

## التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية يتضح أهمية تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع

الخاص، وسوف يتم التعليق على الدراسات السابقة من حيث وجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية كالتالي:

**أولًا: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار عينتها من القيادات الإدارية في الجامعات، والتي من بينها: دراسة زيدان (٢٠٢١)، يغمور وسفر (٢٠٢٢). كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي المسحي، والتي من بينها: دراسة الحواس (٢٠١٩)، دراسة النشار وآخرون (٢٠٢١)، دراسة زيدان (٢٠٢١)، دراسة مرسي (٢٠٢٢)، يغمور وسفر (٢٠٢٢)، دراسة اللمسي (٢٠٢٢)، دراسة الخليوي والعريفي (٢٠٢٣).

**ثانيًا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار عينتها من القيادات الإدارية في الجامعات، والتي من بينها: دراسة الحواس (٢٠١٩) التي كانت عينتها من العاملين في شركات القطاع الخاص، ومع دراسة النشار وآخرون (٢٠٢١) التي كانت عينتها من العاملين في مركز الملك سلمان الاجتماعي، دراسة مرسي (٢٠٢٢) التي كانت عينتها من القيادات الأكاديمية، دراسة اللمسي (٢٠٢٢) التي كانت عينتها من القيادات التكنولوجية العاملين في الجامعات التكنولوجية، دراسة الخليوي والعريفي (٢٠٢٣) التي كانت عينتها من أعضاء هيئة التدريس. كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي المسحي، والتي من بينها: دراسة عبد الحميد وفتحي (٢٠١٩) التي استخدمت المنهج التحليلي للوثائق والمصادر والمراجع، ومع دراسة كواتلي (Kouatli, 2019) التي استخدمت المنهج التحليلي للوثائق، ومع دراسة بوفنيش (٢٠٢١) التي استخدمت المنهج التحليلي النظري.

**ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة**

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة سيتم الاستفادة منها في بناء الإطار النظري المتعلق بتعزيز الاستدامة المالية للجامعات في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص، والاستفادة منها في بناء التصور المقترح، إضافة إلى الاستفادة منها في تحديد منهج الدراسة واختيار عينتها، وربط نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية عند مناقشة نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة الحالية.

## منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، استخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وهذا المنهج يعرف بأنه: "المنهج الذي تتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو جزء منها، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط" (العساف، ٢٠١٦م، ص٢١١).

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في الجامعات السعودية التالية: (جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك سعود، وجامعة أم القرى، وجامعة الأمير محمد بن فهد، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن). والبالغ عددهم (٥٣١٨) قائداً إدارياً(مركز إحصائيات التعليم ودعم القرار، ١٤٤٤هـ). وتم اختيار هذه الجامعات لحصولها على أضل ترتيب بين الجامعات السعودية لعام (٢٠٢٣) أفضل الجامعات حسب الترتيب العالمي التصنيف QS. والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية.

**جدول (١)**

توزيع مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية حسب الجامعة

| الجامعة | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| جامعة الملك عبد العزيز | ١٤٥١ | %٢٧.٢٩ |
| جامعة الملك فهد للبترول والمعادن | ٤٠٩ | %٠٧.٦٩ |
| جامعة الملك سعود | ١٧٥٣ | %٣٢.٩٧ |
| جامعة أم القرى | ٤٥٥ | %٠٨.٥٥ |
| جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن | ١٢٥٠ | %٢٣.٥٠ |
| **المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة** | **٥٣١٨** | **%١٠٠** |

يتضح من الجدول رقم (١) أن مجموع أفراد عينة الدراسة بلغ (٥٣١٨) قائداً إدارياً، وجاءت أعلى نسبة من منهم في جامعة الملك سعود، وبلغت (٣٢.٩٧%)، بينما جاءت أقل نسبة من القيادات الأكاديمية في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وبلغت (٠٧.٦٩%).

## عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من القيادات الإدارية في الجامعات السعودية التالية: (جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك سعود، وجامعة أم القرى، وجامعة الأمير محمد بن فهد، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن)، وقد تم تحديدها من خلال جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، البالغ عددها (٣٧٠). والجدول رقم (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية.

**جدول (٢)**

توزيع عينة من القيادات الأكاديمية الدراسة حسب الجامعة

| الجامعة | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| جامعة الملك عبد العزيز | ١٠٩ | %٢٩.٤٥ |
| جامعة الملك فهد للبترول والمعادن | ٣٨ | %١٠.٢٧ |
| جامعة الملك سعود | ١٢١ | %٣٢.٧١ |
| جامعة أم القرى | ٥٣ | %١٤.٣٣ |
| جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن | ٤٩ | %١٣.٢٤ |
| **المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة** | **٣٧٠** | **%١٠٠** |

يتضح من الجدول رقم (٢) أن مجموع أفراد عينة الدراسة بلغ (٣٧٠) قائداً إدارياً، وجاءت أعلى نسبة منهم في جامعة الملك سعود، وبلغت (٣٢.٧١%)، بينما جاءت أقل نسبة من القيادات الأكاديمية في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وبلغت (١٠.٢٧%).

## أداة الدراسة:

تم ببناء استبانة لجميع البيانات موجهة للقيادات الإدارية العاملين في الجامعات السعودية، وتكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

**الجزء الأول:** تكون من البيانات والمعلومات الأولية التي تتعلق بمكان العمل.

**الجزء الثاني:** محاور وعبارات الاستبانة، وقد تكونت من المحاور التالية:

المحور الأول: واقع تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية، وتكون من (٢٥) عبارة موزعة على خمسة أبعاد.

المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية، وتكون من (١٠) صعوبات.

## صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

**أولاً: صدق المحكمين للاستبانة**

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية، وعرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وبلغ عددهم (١١) محكماً؛ وذلك للتأكد من صدق المحكمين للأداة، وقد تم إجراء التعديلات والمقترحات المناسبة، وتم اعتماد على نسبة اتفاق الباحثين بحيث تزيد عن (٨٠%).

**ثانياً: صدق البناء الداخلي (الاتساق الداخلي) للاستبانة**

بعد تطبيق الاستبانة على مجموعة من خارج عينة الدراسة، بلغ عددهم (٣٠) فرداً، وبعد جمع البيانات لتحديد صدق البناء الداخلي (الاتساق الداخلي) للاستبانة، تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

وفيما يلي نتائج صدق البناء على مجور واقع تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية، كما هي موضحة في الجدول رقم (٣):

## جدول (٣)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور واقع تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية

| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التخطيط المالي الاستراتيجي | | الإدارة المالية السليمة | | تنويع الدخل | | التكامل المالي المستدام | | رأس المال التكنولوجي | |
| ١ | ٠.٧٢٣** | ١ | ٠.٧٨٨** | ١ | ٠.٧٣٣** | ١ | ٠.٤٣٤* | ١ | ٠.٨١٢** |
| ٢ | ٠.٧٣٣** | ٢ | .٦٨٠** | ٢ | ٠.٧٠٩** | ٢ | ٠.٤٤٣* | ٢ | ٠.٨١٩** |
| ٣ | ٠.٧٣٧** | ٣ | ٠.٧٣٧** | ٣ | ٠.٧١٣** | ٣ | ٠.٧٩٣** | ٣ | ٠.٨٠٦** |
| ٤ | ٠.٧٦٠** | ٤ | .٧٥٤** | ٤ | ٠.٧٠٤** | ٤ | ٠.٧٤٦** | ٤ | ٠.٧٦٧** |
| ٥ | ٠.٦٦٢** | ٥ | ٠.٦٦٥** | ٥ | .٧٥٥** | ٥ | ٠.٧٥١** | ٥ | ٠.٥٣٩* |
| **الكلي** | ٠.٧٢٥** | **الكلي** | ٠.٧١١** | **الكلي** | ٠.٧١٩** | **الكلي** | ٠.٧٣٦** | **الكلي** | ٠.٧٤٨** |

**** دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١** **** دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥**

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور واقع تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥).

وفيما يلي نتائج صدق البناء على محور الصعوبات التي تواجه تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية، كما هي موضحة في الجدول رقم (٤):

**الجدول (٤)**

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على محور الصعوبات التي تواجه تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإداري

| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٠.٧٣٥** | ٥ | ٠.٧١٥** | ٩ | ٠.٧٠٣** |
| ٢ | ٠.٥٤٢* | ٦ | ٠.٧٢٣** | ١٠ | ٠.٧٠٧** |
| ٣ | ٠.٧٩٣** | ٧ | ٠.٧٣٧** | | |
| ٤ | ٠.٧٣٩** | ٨ | ٠.٧٢٨** | | |
| * دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ** دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ | | | | | |

تشير نتائج الجدول (٤) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور الصعوبات التي تواجه تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإداري، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥).

## ثبات الاستبانة:

تم تحديد معاملات الثبات لجميع أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية لها من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ "Cronbach's alpha"، وذلك بعد تطبيقها على مجموعة من خارج عينة الدراسة، بلغ عددهم (٣٠) فرداً، والجدول رقم (٥) يوضح معاملات الثبات لجميع محاور وأبعاد الاستبانة.

## جدول (٥)

قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد أداة الدِّراسة

| أبعاد الاستبانة | معامل ألفا كرونباخ |
|---|---|
| واقع تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص | ٠.٨٧ |
| بعد التخطيط المالي الاستراتيجي | ٠.٨٥ |
| بعد الإدارة المالية السليمة | ٠.٨٣ |
| بعد تنويع الدخل | ٠.٨٥ |
| بعد التكامل المالي المستدام | ٠.٨٦ |
| بعد رأس المال التكنولوجي | ٠.٨٤ |
| الصعوبات التي تواجه تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص | ٠.٨٦ |
| **الثبات العام للاستبانة** | ٠.٨٨ |

تشير نتائج الجدول (٥) إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة، حيث بلغت معاملات الثبات على محور واقع تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص (٠.٨٧)، في حين بلغت معاملات الثبات على محور الصعوبات التي تواجه تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص (٠.٨٦)، بينما بلغت معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٨٨).

**درجات مقياس الاستبانة:**

يوجد لكل عبارة خمسة مستويات بحيث تعطى الدرجة (١) لـ "منخفضة جداً"، والدرجة (٢) لـ "منخفضة"، والدرجة (٣) لـ "متوسطة"، والدرجة (٤) لـ "عالية "، والدرجة (٥) لـ "عالية جداً" وتم رصد الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على فقرات كل محور من محاور الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (٦).

**جدول (٦)**

درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

| الرقم | درجة الموافقة | المتوسط الحسابي |
|---|---|---|
| ١ | منخفضة جداً | من ١ إلى ١.٨٠ |
| ٢ | منخفضة | من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ |
| ٣ | متوسطة | من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ |
| ٤ | عالية | من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ |
| ٥ | عالية جداً | من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠ |

## نتائج الدِّراسة ومناقشتها

**أولًا: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول: ما واقع تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات السعودية؟**

لتحديد واقع تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب، كما هو موضح في جدول (٧):

**جدول (٧)**

ترتيب جميع أبعاد محور واقع تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات السعودية

| أبعاد المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| بعد التخطيط المالي الاستراتيجي | ٣.٢٤ | ٠.٧٧ | متوسطة | ٥ |
| بعد الإدارة المالية السليمة | ٣.٢٩ | ٠.٨٤ | متوسطة | ٤ |
| بعد تنويع الدخل | ٣.٤٦ | ٠.٨٩ | عالية | ٢ |
| بعد التكامل المالي المستدام | ٣.٣١ | ٠.٩٧ | متوسطة | ٣ |
| بعد رأس المال التكنولوجي | ٣.٦٠ | ٠.٧٧ | عالية | ١ |
| **الدرجة الكلية** | **٣.٣٨** | **٠.٧٧** | **متوسطة** | |

من خلال نتائج الجدول (٧) يتضح أن واقع تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات السعودية جاء بدرجة (متوسطة)؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣.٣٨)، بانحراف معياري (٠.٧٧)، وقد جاء بالترتيب الأول بعد رأس المال التكنولوجي، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٠)، وبدرجة موافقة (عالية)، بينما جاء بالترتيب الثاني بعد تنويع الدخل، بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، وبدرجة موافقة (عالية)، وجاء بعد التكامل المالي المستدام بالترتيب الثالث،

وبمتوسط حسابي بلغ (١.٣١)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وجاء بالترتيب الرابع بعد الإدارة المالية السليمة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٩)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وأخيراً جاء بعد التخطيط المالي الاستراتيجي، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٤)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة يغمور وسفر (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية جاء بدرجة متوسطة.

أولاً: النتائج المتعلقة ببعد التخطيط المالي الاستراتيجي: تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات هذا البعد كما هي موضحة في جدول (٨):

**جدول (٨)**

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة على بعد التخطيط المالي الاستراتيجي

| رقم الفقرة | العبارة | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا | | | | |
| ٢ | تعمل الجامعة على تحديد أولويات تحقيق الاستدامة المالية | ك | ١٠٠ | ١٣٣ | ٧٧ | ٣٥ | ٢٥ | ٣.٦٧ | ٠.٧٦ | ١ | عالية |
| | | % | ٢٧.٠ | ٣٥.٩ | ٢٠.٨ | ٩.٥ | ٦.٨ | | | | |
| ٥ | تخطط الجامعة لعقد شراكات استثمارية مع مؤسسات القطاع الخاص تعزز من الاستدامة المالية | ك | ٨٢ | ١٤٢ | ٧٨ | ٦٢ | ٦ | ٣.٦٢ | ٠.٧٥ | ٢ | عالية |
| | | % | ٢٢.٢ | ٣٨.٤ | ٢١.١ | ١٦.٨ | ١.٦ | | | | |
| ٣ | تخطط الجامعة للحصول على موارد مالية من مؤسسات المجتمع لتطوير خدماتها | ك | ٥٨ | ١٠٥ | ١١٢ | ٥٠ | ٤٥ | ٣.٢١ | ٠.٧٨ | ٣ | متوسطة |
| | | % | ١٥.٧ | ٢٨.٤ | ٣٠.٣ | ١٣.٥ | ١٢.٢ | | | | |

| رقم الفقرة | العبارة | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا | | | | |
| ١ | تحرص الجامعة على التخطيط المالي طويل الأجل تحقيق الاستدامة المالية | ك | ٧٠ | ٥٧ | ١٣٩ | ٦٠ | ٤٤ | ٣.١٣ | ٠.٧٩ | ٤ | متوسطة |
| | | % | ١٨.٩ | ١٥.٤ | ٣٧.٦ | ١٦.٢ | ١١.٩ | | | | |
| ٤ | تحرص الجامعة على وضع خطة بديلة للتعامل مع الأزمات المالية التي قد تواجه تحقيق الاستدامة المالية | ك | ٣٦ | ٥٩ | ٩٦ | ٨٦ | ٩٣ | ٢.٦١ | ٠.٧٤ | ٥ | متوسطة |
| | | % | ٩.٧ | ١٥.٩ | ٢٥.٩ | ٢٣.٢ | ٢٥.١ | | | | |
| **المتوسط الحسابي العام** | | | **درجة الموافقة** | | | | | **الإنحراف المعياري** | | | |
| **٣.٢٤** | | | **متوسطة** | | | | | **٠.٧٧** | | | |

يتضح من نتائج الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد التخطيط المالي الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات السعودية، وعددها (٥) عبارات بلغ (٣.٢٤)، وبانحراف معياري (٠.٧٧)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على بُعد التخطيط المالي الاستراتيجي، وتبين من الجدول السابق حصول عباراتين على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت (٣) عبارات على درجة موافقة (متوسطة)، ويمكن تفسير ذلك بأن التخطيط المالي الاستراتيجي في الجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص ما زال دون المأمول بسبب ضعف الخطط الاستراتيجية في التعامل مع الأزمات المالية التي قد تواجه تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات، وأن ناك حاجة إلى إيجاد خطط استراتجيية تساعد الجامعات على التحول نحو الاستقلال الذاتي، والاعتماد على مواردها في تحقيق الاستدامة المالية في ضوء تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص.

وجاءت في المرتبة الأولى على بُعد التخطيط المالي الاستراتيجي، العبارة "تعمل الجامعة على تحديد أولويات تحقيق الاستدامة المالية"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣.٦٧)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة لديها أولويات لتنفيذها لتحقيق الاستدامة المالية من خلال الشراكة مع القطاع الخاص، حيث تعمل الجامعات السعودية خاصة الجامعات التي اشتملها قانون استقلال الجامعات الجديد، على وضع الخطط وتحديد الأولويات التي تمكنها من تحقيق الاستدامة المالية، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بُعد التخطيط المالي الاستراتيجي، العبارة "تحرص الجامعة على وضع خطة بديلة للتعامل مع الأزمات المالية التي قد تواجه تحقيق الاستدامة المالية"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٢.٦١)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات السعودية تعتمد بدرجة كبيرة على الدعم الحكومي، لذا فإن الجامعات السعودية لا تعاني من أزمات مالية بسبب الدعم الكبير من ميزانية الدولة، لذلك فإن وضع خطط بديلة في الجامعات للتعامل مع الأزمات المالية التي قد تواجه تحقيق الاستدامة المالية ما زالت محدودة.

ثانياً: النتائج المتعلقة ببعد الإدارة المالية السليمة: تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات هذا البعد كما هي موضحة في جدول (٩):

## جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية

والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة على بعد الإدارة المالية السليمة

| رقم الفقرة | العبارة | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا | | | | |
| ٢ | تمتلك الجامعة إدارة مالية قادرة على إدارة مواردها المالية تمكنها من تحقيق الاستدامة المالية | ك | ١٠٧ | ١٣٩ | ٧٩ | ٢٢ | ٢٣ | ٣.٧٧ | ٠.٨٠ | ١ | عالية |
| | | % | ٢٨.٩ | ٣٧.٦ | ٢١.٤ | ٥.٩ | ٦.٢ | | | | |
| ١ | تلتزم الإدارة المالية في الجامعية بالسياسات المالية المعتمدة | ك | ٨٨ | ١١٧ | ١١٣ | ١٩ | ٣٣ | ٣.٥٦ | ٠.٨٢ | ٢ | عالية |
| | | % | ٢٣.٨ | ٣١.٦ | ٣٠.٥ | ٥.١ | ٨.٩ | | | | |
| ٤ | تعتمد الإدارة المالية في الجامعية على الشفافية في تعاملاتها مع مؤسسات القطاع الخاص | ك | ٧٠ | ١٢٠ | ١٠١ | ٣٣ | ٤٦ | ٣.٣٦ | ٠.٨٦ | ٣ | متوسطة |
| | | % | ١٨.٩ | ٣٢.٤ | ٢٧.٣ | ٨.٩ | ١٢.٤ | | | | |
| ٥ | تستطيع الإدارة المالية في الجامعية من عقد الشراكات الاستثمارية مع مؤسسات القطاع الخاص التي تحقق لها الاستدامة المالية | ك | ٥٠ | ١١٠ | ٧٠ | ٨٤ | ٥٦ | ٣.٠٣ | ٠.٨٩ | ٤ | متوسطة |
| | | % | ١٣.٥ | ٢٩.٧ | ١٨.٩ | ٢٢.٧ | ١٥.١ | | | | |

| رقم الفقرة | العبارة | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا | | | | |
| ٣ | تلتزم الإدارة المالية في الجامعة بإجراءات ترشيد الإنفاق التي تمكنها من تعزيز الاستدامة المالية | ك | ٢٨ | ٨٠ | ١٠٢ | ٩٤ | ٦٦ | ٢.٧٥ | ٠.٨٥ | ٥ | متوسطة |
| | | % | ٧.٦ | ٢١.٦ | ٢٧.٦ | ٢٥.٤ | ١٧.٨ | | | | |
| المتوسط الحسابي العام | | | درجة الموافقة | | | | | الإنحراف المعياري | | | |
| ٣.٢٩ | | | متوسطة | | | | | ٠.٨٤ | | | |

يتضح من نتائج الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الإدارة المالية السليمة من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات السعودية، وعددها (٥) عبارات بلغ (٣.٢٩)، وبانحراف معياري (٠.٨٤)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على بعد الإدارة المالية السليمة، وتبين من الجدول السابق حصول (٣) عبارات على درجة موافقة (متوسطة)، وعبارتين حصلت على درجة موافقة (عالية)، ويمكن تفسير ذلك إلى توافر الإدارة المالية السليمة في الجامعات السعودية، ولكن دورها في تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص ما زال دون المأمول بسبب ضعف الإجراءات التي تساهم في خفض الإنفاق وترشيده في الجامعات السعودية، إضافة إلى وجود حاجة لتعزيز شراكتها مع القطاع الخاص لمساعدة الجامعات على تحقيق الاستدامة المالية.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد الإدارة المالية السليمة، العبارة "تمتلك الجامعة إدارة مالية قادرة على إدارة مواردها المالية تمكنها من تحقيق الاستدامة المالية"، بدرجة مواقفة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣.٧٧)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات السعودية لديها إدارات مالية وعاملين فيها متخصصين وقادرين على

إدارة مواردها المالية بكفاءة، مما يمكنها من تحقيق الاستدامة المالية، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد الإدارة المالية السليمة، العبارة "تلتزم الإدارة المالية في الجامعية بإجراءات ترشيد الإنفاق التي تمكنها من تعزيز الاستدامة المالية"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٢.٧٥)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة المالية في الجامعية السعودية ما زالت تعتمد بشكل كبير على الدعم الحكومي، وهذا يؤثر من درجة اهتمامها بتطبيق إجراءات ترشيد الإنفاق التي تمكنها من تعزيز الاستدامة المالية، كما أنها تعتمد على الممارسات المالية الروتينية دون التخطيط لترشيد الإنفاق، لذا جاءت هذه العبارة بأقل درجة موافقة على هذا البعد.

ثالثاً: النتائج المتعلقة ببعد تنويع الدخل: تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات هذا البعد كما هي موضحة في جدول (١٠):

**جدول (١٠):**

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة على بعد تنويع الدخل

| رقم الفقرة | العبارة | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا | | | | |
| ٥ | تدعم الجامعة إقامة مشاريع استثمارية في مواقع الجامعة بالتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص | ك | ٩٦ | ١٦٥ | ٨٥ | ١٦ | ٨ | ٣.٨٧ | ٠.٨٣ | ١ | عالية |
| | | % | ٢٥.٩ | ٤٤.٦ | ٢٣.٠ | ٤.٣ | ٢.٢ | | | | |

| رقم الفقرة | العبارة | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا | | | | |
| ١ | تعمل الجامعة على التوسع في قبول الطلبة لتعزيز الاستدامة المالية لها | ك | ١٠٨ | ١٠٣ | ٦٠ | ٨٦ | ١٣ | ٣.٥٥ | ٠.٨٢ | ٢ | عالية |
| | | % | ٢٩.٢ | ٢٧.٨ | ١٦.٢ | ٢٣.٢ | ٣.٥ | | | | |
| ٣ | تسعى الجامعة إلى إيجاد استثمارات مالية مع مؤسسات المجتمع تمكنها من تحقيق الاستدامة المالية | ك | ٦٧ | ٩٧ | ١٦٩ | ٣٣ | ٤ | ٣.٥١ | ٠.٩٢ | ٣ | عالية |
| | | % | ١٨.١ | ٢٦.٢ | ٤٥.٧ | ٨.٩ | ١.١ | | | | |
| ٢ | تعمل الجامعة على إيجاد بدائل متعددة لتمويل أنشطة الجامعة | ك | ٦٢ | ٨٠ | ١٤٩ | ٥٤ | ٢٥ | ٣.٢٧ | ٠.٨٧ | ٤ | متوسطة |
| | | % | ١٦.٨ | ٢١.٦ | ٤٠.٣ | ١٤.٦ | ٦.٨ | | | | |
| ٤ | تعمل الجامعة على عقد شراكات مع مؤسسات القطاع الخاص تدعم نظام الأوقاف الجامعية | ك | ٣٧ | ٨١ | ١٥٧ | ٧٤ | ٢١ | ٣.١٠ | ٠.٩١ | ٥ | متوسطة |
| | | % | ١٠.٠ | ٢١.٩ | ٤٢.٤ | ٢٠.٠ | ٥.٧ | | | | |

| المتوسط الحسابي العام | درجة الموافقة | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| ٣.٤٦ | عالية | ٠.٨٩ |

يتضح من نتائج الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد تنويع

الدخل من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات السعودية، وعددها (٥) عبارات بلغ (٣.٤٦)، وبانحراف معياري (٠.٨٩)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على بعد الإدارة المالية السليمة، وتبين من الجدول السابق حصول (٣) عبارات على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت عبارتين على درجة موافقة (متوسطة)، ويمكن تفسير ذلك إلى وجود توجه وخطط وبرامج تم تنفيذها في الجامعات السعودية تركز على تنويع دخل الجامعة سواء من خلال تقديم الاستشارات والدراسات والخدمات المتنوعة، أو من خلال الاستفادة من منشآتها المختلفة كالملاعب وتأجيرها من خلال التعاون مع القطاع الخاص لمساعدة الجامعات على تحقيق الاستدامة المالية.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد تنويع الدخل، العبارة " تدعم الجامعة إقامة مشاريع استثمارية في مواقع الجامعة بالتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣.٨٧)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات السعودية لديها خبرات ناجحة في استثمار مشاريع في مواقع الجامعة بالتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص مثل مكينات البيع الذاتي، واستغلال القاعات والملاعب ومسارح الجامعة، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد تنويع الدخل، العبارة " تعمل الجامعة على عقد شراكات مع مؤسسات القطاع الخاص تدعم نظام الأوقاف الجامعية"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٣.١٠)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن بعض الجامعية السعودية توظف نظام الأوقاف في الحصول على الدعم المادي مثل الكراسي البحثية، ولكنها بحاجة إلى تعزيز أنشطة وبرامج مخطط لها بعناية تدعم نظام الأوقاف في الجامعات السعودية بحيث يساعدها على تحقيق الاستدامة المالية.

رابعاً: النتائج المتعلقة ببعد التكامل المالي المستدام: تم حساب المتوسطات الحسابية

والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات هذا البعد كما هي موضحة في جدول (١١):

**جدول (١١)**

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة على بعد التكامل المالي المستدام

| رقم الفقرة | العبارة | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا | | | | |
| ١ | تعتمد الجامعة على الاستثمارات طويلة الأجل التي تحقق لها الاستدامة المالية | ك | ١٦١ | ١١٥ | ٨٠ | ١٤ | ٠.٠ | ٤.١٤ | ٠.٨٨ | ١ | عالية |
| | | % | ٤٣.٥ | ٣١.١ | ٢١.٦ | ٣.٨ | ٠.٠ | | | | |
| ٥ | تنوع الجامعة في تقديم الخدمات والدراسات الاستشارية لتلبية احتياجات مؤسسات القطاع الخاص | ك | ٩٦ | ١٦٥ | ٨٥ | ١٦ | ٨ | ٣.٨٧ | ٠.٩١ | ٢ | عالية |
| | | % | ٢٥.٩ | ٤٤.٦ | ٢٣.٠ | ٤.٣ | ٢.٢ | | | | |
| ٢ | تعمل الجامعة على الاعتماد على مصادر متعددة لتمويل أنشطتها | ك | ٥٠ | ٦٥ | ١٢٠ | ٧٤ | ٦١ | ٢.٩١ | ٠.٩٥ | ٣ | متوسطة |
| | | % | ١٣.٥ | ١٧.٦ | ٣٢.٤ | ٢٠.٠ | ١٦.٥ | | | | |
| ٤ | تدعم الجامعة عمليات تمويل البنية التحتية لمساعدتها على تقديم خدماتها للأجيال الحالية والمستقبلية | ك | ٣٣ | ٥٨ | ١٥٥ | ٨٠ | ٤٤ | ٢.٨٧ | ٠.٩٩ | ٤ | متوسطة |
| | | % | ٨.٩ | ١٥.٧ | ٤١.٩ | ٢١.٦ | ١١.٩ | | | | |

| رقم الفقرة | العبارة | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا | | | | |
| ٣ | تعمل الجامعة على تكامل مواردها المالية لتطوير خدماتها المختلفة تساعدها على تحقيق الاستدامة المالية | ك | ٢٨ | ٧٥ | ١٣٧ | ٥٨ | ٧٢ | ٢.٨٠ | ٠.٩٧ | ٥ | متوسطة |
| | | % | ٧.٦ | ٢٠.٣ | ٣٧.٠ | ١٥.٧ | ١٩.٥ | | | | |
| **المتوسط الحسابي العام** | | | **درجة الموافقة** | | | | | | **الإنحراف المعياري** | | |
| ٣.٣١ | | | **متوسطة** | | | | | | ٠.٩٧ | | |

يتضح من نتائج الجدول (١١) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التكامل المالي المستدام من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات السعودية، وعددها (٥) عبارات بلغ (٣.٣١)، وبانحراف معياري (٠.٩٧)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على بعد التكامل المالي المستدام، وتبين من الجدول السابق حصول عبارتين على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت (٣) عبارات على درجة موافقة (متوسطة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الجامعات السعودية تعمل على إيجاد تكامل بين الموارد المالية ولإدارتها لتحقيق الاستدامة ولكنها ما زالت دون المأمول بسبب وجود حاجة إلى خطط وبرامج تساعد الجامعات السعودية على تحقيق التكامل المالي المستدام، إضافة إلى وجود حاجة لتدريب وتأهيل العاملين في الإدارة المالية على تنفيذ البرامج التي تحقق الاستدامة المالية من خلال غيجاد التكامل المالي المستدام.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد التكامل المالي المستدام، العبارة "تعتمد الجامعة على الاستثمارات طويلة الأجل التي تحقق لها الاستدامة المالية"، بدرجة مواقثة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٤.١٤)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة

إلى أن الجامعات السعودية تعمل على تحقيق الاستدامة المالية من خلال إيجاد شراكات مع القطاع الخاص تعتمد على الاستثمارات الاستراتيجية طويلة الأجل مما يساعدها على تحقق لها الاستدامة المالية، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد التكامل المالي المستدام، العبارة "تعمل الجامعة على تكامل مواردها المالية لتطوير خدماتها المختلفة تساعدها على تحقيق الاستدامة المالية "، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٢.٨٠)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن بعض الجامعية السعودية تعمل على تحقيق الاستدامة المالية من خلال العمل على تكامل مواردها المالية التي تمكنها من تطوير خدماتها، وتقديم خدمات جديدة تساعدها على تحقيق الاستدامة المالية، وخاصة الجامعات التي شملها قانون الجامعات المستقلة، ولكن الجامعات الأخرى تحتاج إلى العمل على تعزيز تكامل مواردها وتطوير خدماتها لتساعدها على تحقيق الاستدامة المالية، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة متوسطة.

خامساً: النتائج المتعلقة ببعد رأس المال التكنولوجي: تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات هذا البعد كما هي موضحة في جدول (١٢):

## جدول (١٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة على بعد رأس المال التكنولوجي

| رقم الفقرة | العبارة | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا | | | | |
| ٢ | تدعم الجامعة البنية التحتية بالتكنولوجيا الحديثة التي تحقق لها الاستدامة المالية | ك | ٢٣٥ | ١١١ | ١٦ | ٠.٠ | ٨ | ٤.٥٢ | ٠.٧٣ | ١ | عالية جدا |
| | | % | ٦٣.٥ | ٣٠.٠ | ٤.٣ | ٠.٠ | ٢.٢ | | | | |
| ٤ | تعمل الجامعة على دعم خطة التحول التكنولوجي لتعزيز قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية | ك | ١٧٩ | ١١٣ | ٦٨ | ١٠ | ٠.٠ | ٤.٢٤ | ٠.٧٥ | ٢ | عالية جدا |
| | | % | ٤٨.٤ | ٣٠.٥ | ١٨.٤ | ٢.٧ | ٠.٠ | | | | |
| ١ | تنشر الجامعة الثقافة التقنية بين العاملين في الجامعة التي تعزز الاستدامة المالية | ك | ١٦٧ | ١٢٢ | ٥٩ | ٢٢ | ٠.٠ | ٤.١٧ | ٠.٧٧ | ٣ | عالية |
| | | % | ٤٥.١ | ٣٣.٠ | ١٥.٩ | ٥.٩ | ٠.٠ | | | | |
| ٥ | توظف الجامعة البيانات الرقمية لاتخاذ القرارات التي تدعم الاستدامة المالية | ك | ٢٨ | ٨٠ | ١٠٢ | ٩٤ | ٦٦ | ٢.٧٥ | ٠.٧٢ | ٤ | متوسطة |
| | | % | ٧.٦ | ٢١.٦ | ٢٧.٦ | ٢٥.٤ | ١٧.٨ | | | | |

| رقم الفقرة | العبارة | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا | | | | |
| ٣ | تستقطب الجامعة المتميزين في مجال تطوير التكنولوجيا لتحقيق الاستدامة المالية للجامعة | ك | ١١ | ٦١ | ١٤٨ | ٩١ | ٥٩ | ٢.٦٥ | ٠.٧٦ | ٥ | متوسطة |
| | | % | ٣.٠ | ١٦.٥ | ٤٠.٠ | ٢٤.٦ | ١٥.٩ | | | | |

| المتوسط الحسابي العام | درجة الموافقة | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| ٣.٦٠ | عالية | ٠.٧٧ |

يتضح من نتائج الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد رأس المال التكنولوجي من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات السعودية، وعددها (٥) عبارات بلغ (٣.٦٠)، وبانحراف معياري (٠.٨٩)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على بعد رأس المال التكنولوجي، وتبين من الجدول السابق حصول عبارتين على درجة موافقة (عالية جداً)، وحصلت عبارة على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت عبارتين على درجة موافقة (متوسطة)، ويمكن تفسير ذلك إلى وجود تطورات كبيرة في تعزيز رأس المال التكنولوجي في الجامعات السعودية لوجود قناعة لدى المسؤولين بأهمية التكنولوجيا وتوفير البيئة التحتية للجامعات، لتجويد خدماتها للمستفيدين مما يحقق لها الاستدامة المالية، لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة عالية.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد رأس المال التكنولوجي، العبارة "تدعم الجامعة البنية التحتية بالتكنولوجيا الحديثة التي تحقق لها الاستدامة المالية"، بدرجة مواقثة (عالية جدا)، وبمتوسط حسابي قدره (٤.٥٢)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى

أن الجامعات السعودية لديها اهتمام بمواكبة جميع التطورات التكنولوجية التي تساهم في تطوير خدمات الجامعات السعودية لتحسين تصنيفها على المستوى العالمي، ولتمكينها من تحقيق الاستدامة المالية من خلال دعم البنية التحتية بالتكنولوجيا، والاستفادة من القطاع الخاص في هذا المجال.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد رأس المال التكنولوجي، العبارة " تستقطب الجامعة المتميزين في مجال تطوير التكنولوجيا لتحقيق الاستدامة المالية للجامعة"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٢.٦٥)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض الصعوبات التي تواجه الجامعية السعودية في مجال استقطاب المتميزين في مجال تطوير التكنولوجيا بسبب قلة أعدادهم، وبسبب استقطابهم من قبل شركات التكنولوجيا العملاقة، لذا جاءت هذه العبارة بأقل درجة موافقة على هذا البعد.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات السعودية؟**

لتحديد الصعوبات التي تواجه تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب، كما هو موضح في جدول (١٣):

جدول (١٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة على محور الصعوبات التي تواجه تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات السعودية

| رقم الفقرة | العبارة | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا | | | | |
| ٤ | ضعف خطة التحول التكنولوجي في الجامعة يحد من قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية | ك | ٩٦ | ١٦٥ | ٨٥ | ١٦ | ٨ | ٣.٨٧ | ٠.٧٨ | ١ | عالية |
| | | % | ٢٥.٩ | ٤٤.٦ | ٢٣.٠ | ٤.٣ | ٢.٢ | | | | |
| ٩ | ضعف تسويق البحوث العلمية في الجامعة التي تلبي احتياجات مؤسسات القطاعين العام والخاص | ك | ٨٨ | ١١٧ | ١١٣ | ١٩ | ٣٣ | ٣.٥٦ | ٠.٧٨ | ٢ | عالية |
| | | % | ٢٣.٨ | ٣١.٦ | ٣٠.٥ | ٥.١ | ٨.٩ | | | | |
| ١٠ | المركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الاستدامة المالية في الجامعة | ك | ١٠٨ | ١٠٣ | ٦٠ | ٨٦ | ١٣ | ٣.٥٥ | ٠.٨٢ | ٣ | عالية |
| | | % | ٢٩.٢ | ٢٧.٨ | ١٦.٢ | ٢٣.٢ | ٣.٥ | | | | |
| ٢ | صعوبة استقطاب المتميزين في مجال تطوير التكنولوجيا للعمل في الجامعة | ك | ٥٨ | ١٠٥ | ١١٢ | ٥٠ | ٤٥ | ٣.٢١ | ٠.٧٩ | ٤ | متوسطة |
| | | % | ١٥.٧ | ٢٨.٤ | ٣٠.٣ | ١٣.٥ | ١٢.٢ | | | | |
| ٥ | ضعف التعاون بين الإدارة المالية في الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص لتمويل | ك | ٧٠ | ٥٧ | ١٣٩ | ٦٠ | ٤٤ | ٣.١٣ | ٠.٨٣ | ٥ | متوسطة |
| | | % | ١٨.٩ | ١٥.٤ | ٣٧.٦ | ١٦.٢ | ١١.٩ | | | | |

| رقم الفقرة | العبارة | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا | | | | |
| | أنشطة الجامعة | | | | | | | | | | |
| ٧ | ضعف استقطاب الجامعات للداعمين للكراسي البحثية في الجامعة | ك | ٣٧ | ٨١ | ١٥٧ | ٧٤ | ٢١ | ٣.١٠ | ٠.٧٢ | ٦ | متوسطة |
| | | % | ١٠.٠ | ٢١.٩ | ٤٢.٤ | ٢٠.٠ | ٥.٧ | | | | |
| ٦ | قلة الشراكات بين الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص الداعمة لنظام الأوقاف الجامعية | ك | ٥٠ | ١١٠ | ٧٠ | ٨٤ | ٥٦ | ٣.٠٣ | ٠.٧٤ | ٧ | متوسطة |
| | | % | ١٣.٥ | ٢٩.٧ | ١٨.٩ | ٢٢.٧ | ١٥.١ | | | | |
| ٨ | ضعف تسويق ما تقدمه الجامعة من خدمات لمؤسسات القطاع الخاص | ك | ٣٣ | ٥٨ | ١٥٥ | ٨٠ | ٤٤ | ٢.٨٧ | ٠.٨٣ | ٨ | متوسطة |
| | | % | ٨.٩ | ١٥.٧ | ٤١.٩ | ٢١.٦ | ١١.٩ | | | | |
| ٣ | صعوبة التعامل مع الأزمات المالية التي تواجه الجامعات في تحقيق الاستدامة المالية | ك | ٨ | ٤٩ | ١٤٥ | ١١١ | ٥٧ | ٢.٥٦ | ٠.٧٧ | ٩ | ضعيفة |
| | | % | ٢.٢ | ١٣.٢ | ٣٩.٢ | ٣٠.٠ | ١٥.٤ | | | | |
| ١ | ضعف قدرة الجامعة على عقد الاستشارات طويلة الأجل من القطاع الخاص الذي يحقق لها الاستدامة المالية | ك | ١٥ | ٥١ | ١١٥ | ١٢٨ | ٦١ | ٢.٥٤ | ٠.٧٢ | ١٠ | ضعيفة |
| | | % | ٤.١ | ١٣.٨ | ٣١.١ | ٣٤.٦ | ١٦.٥ | | | | |
| **المتوسط الحسابي العام** | | | **درجة الموافقة** | | | | | | **الإنحراف المعياري** | | |
| ٣.١٤ | | | **متوسطة** | | | | | | ٠.٨٠ | | |

يتضح من نتائج الجدول (١٣) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات محور الصعوبات التي تواجه تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات السعودية، وعددها (١٠) عبارات بلغ (٣.١٤)، وبانحراف معياري (٠.٨٠)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على التي تواجه تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص، وتبين من الجدول السابق حصول (٣) عبارات على درجة موافقة (عالية)، وحصلت (٥) على درجة موافقة (متوسطة)، بينما حصلت عبارتين على درجة موافقة (منخفضة)، ويمكن تفسير ذلك إلى وجود بعض الصعوبات التي تواجه الجامعات السعودية في تحقيق الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص، وخاصة المتعلقة بوضع خطة التحول التكنولوجي في الجامعة يحد من قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية، والعمل على تسويق البحوث العلمية في الجامعة التي تلبي احتياجات مؤسسات القطاعين العام والخاص.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة اللمسي (٢٠٢٢) التي توصلت على وجود صعوبات تحد من تفعيل الشراكة بين الجامعات التكنولوجية ومؤسسات الإنتاج جاءت بدرجة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى من الصعوبات التي تواجه تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص، الصعوبة: "ضعف خطة التحول التكنولوجي في الجامعة يحد من قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية"، بدرجة مواقثة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣.٨٧)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة بسبب أن الجامعات السعودية ما زالت تتجه نحو التحول التكنولوجي والتحول نحو الرقمي للتعليم، ولكن بشكل تدريجي، ووفق خطط ما زالت دون المأمول لذا جاءت هذه الصعوبة بدرجة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة من الصعوبات التي تواجه تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص، الصعوبة: " ضعف قدرة الجامعة على عقد الاستثمارات طويلة الأجل من القطاع الخاص الذي يحقق لها الاستدامة المالية "، بدرجة موافقة (ضعيفة)، وبمتوسط حسابي قدره (٢.٥٤)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات السعويدة لديها قدرة وتوافر لها الفرص المناسبة على عقد الاستثمارات طويلة الأجل من القطاع الخاص الذي يحقق لها الاستدامة المالية، لذا هذه الصعوبة جاءت بأقل درجة موافقة، وبدرجة ضعيفة.

## توصيات البحث

في ضوء ما توصلت إليه الدِّراسة الحاليَّة من نتائج، يمكن وَضْع التوصيات على النحو الآتي لمتخذي القرار:

- وضع خطة استراتيجية للتحول التكنولوجي في الجامعات السعودية تساعدها على تحقيق الاستدامة المالية بالتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص.
- تخصيص إدارة مختصة بتسويق خدمات الجامعة، والبحوث العلمية التي تلبي احتياجات مؤسسات القطاعين العام والخاص.
- اتباع الاتجاهات الحديثة البعيدة عن المركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الاستدامة المالية في الجامعة في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص.

# المراجع

## أولًا: المراجع العربية

أبـــو عيـــادة، هبـــة. (٢٠٢٢). التخطـــيط الاســـتراتيجي لتفعيـــل الشـــراكة المجتمعيـــة، عمان: دار الإسراء للنشر والتوزيع.

البراق، فطوم. (٢٠٢١). المسؤولية المجتمعية وعلاقتها بالتوافق الوظيفي وجودة الحياة لدى عينة من معلمي التعليم العام بالسعودية. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، (ع٨٢)٢، ١٠٨٨- ١١٤٢.

بوفنش، وسيلة. (٢٠٢١). الشراكة بين الجامعة والقطاع الصناعي في الجزائر "تحدياتها وسبل تفعيلها". *مجلة رؤى اقتصادية*، جامعة الوادي الجزائر، ١(١١)، ٥٥٦- ٥٦٦.

جمعية المسؤولية المجتمعية. (٢٠٢٣). ملتقى المسؤولية المجتمعية. تم الاسترجاع بتاريخ ٥/١٥ /١٤٤٥هـ، https://www.sra.org.sa/copy-of-almbadrat

حاضر، صلاح وابن العربي، يحيى، وصديقي، فاطنة. (٢٠٢١). واقع وآفاق الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور بالجلفا. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، (٢)١٢، ٨- ٢٣.

الحواس، حمد خالد. (٢٠١٩). دور الجامعات السعودية في تعزيز أداء القطاع الخاص في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. *المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط*، ٣٥(١٠)، ١٢٩- ١٥٤.

الخليوي، لينا والعريفي، حصة. (٢٠٢٣). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية جامعة الملك سعود أنموذجًا. *مجلة العلوم التربوية*، ١(٣)، ٣-٣٨.

رجب، هالة، وأحمد، محمد. (٢٠٢٣). سبل زيادة فعالية القطاع الخاص في تطوير خدمات التعليم الجامعي " تجارب دولية ومقترح التطبيق في مصر"، *مجلة بحوث الشرق الأوسط*، ١(٨٩)، ٢٥٣- ٢٩٢.

زيدان، محمد. (٢٠٢١). الشراكة المجتمعية لجامعة الأزهر في المبادرات التنموية المعاصرة "دراسة استشرافية من منظور الجامعة المنتجة". *مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر*، ١(١٩٢)، ٢٦٢- ٣٠٣٠.

الضمرات، آلاء والطراونة، خليف. (٢٠٢١). تقدير الحاجة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية في ضوء تصنيف شنغهاي Qs العالمية من وجهة نظرهم. *المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط*، ٣٧(٩)، ٣٦٠ -٣٨٢.

عبد الحافظ، ثروت وحسين، محمد. (٢٠١٩). تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: "دراسة تحليلية". *مجلة الإدارة التربوية*، ١(٢٢)، ١١- ١٠٧.

عبد الحميد، ثروت وفتحي، محمد. (٢٠١٩). تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية، لجامعة محمد الخامس*، المغرب، (٢٢)١، ١١- ١٠٧.

عبد الفتاح، عصام. (٢٠١٩). رؤية مستقبلية لدور الوقف الخيري في تمويل التعليم العالي في مصر في ضوء تجارب بعض الجامعات. *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، ٢(١)، ١- ٥١.

العساف، صالح أحمد. (٢٠١٦م). المدخل التربوي في العلوم السلوكية. (ط٣). الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

عيسى، ثروت، حسين، محمد فتحي. (٢٠١٩). "تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية". مجلة الإدارة التربوية، ٦(٢٢)، ١١- ١١٠.

قمصاني، نبيل. (٢٠٢٣). تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق نحو الاستدامة في مكتبات جامعة الملك عبد العزيز. مجلة علم، *مجلة علمية محكمة*، ١(٣٢)، ١٧١- ١٩٢ .

اللمسي، عادل. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين الجامعات التكنولوجية ومؤسسات الإنتاج على ضوء تجربة جامعات الشركات. *مجلة كلية التربية ببنها*، ١(١٢٩)، ٧٩٦- ٨٨٦.

محمد، سحر. (٢٠٢٤). مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية على ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠. مجملة كلية التربية ببنها، ١(١٣٧)، ٤١٢- ٥٢٥.

معتوق، طارق والسويح، عماد. (٢٠٢٢). واقع الشراكة البحثية بين المؤسسات الجامعية ومنظمات القطاع الخاص "دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة طرابلس". *المؤتمر الدولي لمخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل الليبي* "رهانات الحاضر وآفاق المستقبل" جامعة مصراته، بتاريخ ٢٩ يناير ٢٠٢٢م.

وزارة التعليم. (١٤٤٣هـ). *مبادرة مأسسة المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية*، الرياض: تم الاسترجاع بتاريخ ١٨/٥ /١٤٤٥هـ، https://www. sabq.org saudia/ dpcvyp: text %D9.%84%D9.

يغمور، سهى وسفر، منال. (٢٠٢٢). الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية. *مجلة كلية التربية بجامعة بنها*، ٣٣(١٢٩)، ٦٧٢- ٧٠٠.

## ثانياً: المراجع الأجنبية


Borodiyenko, O, Nychkalo, N, Ya, M, Kuz, O, & Korotkov, D. (2021). *Public-private partnership in education as a prerequisite for the growth of regional labor markets*: analysis of foreign experience.

Cecilia، M, Arfini, F, and Guareschi, M. (2022). When Higher Education Meets Sustainable Development of Rural Areas: Lessons *Learned froma Community–University Partnership. Social Sciences 11: 338. 2- 15. https://doi.org/10.3390/ socsci11080338.*

Krejcie. R and Morgan. D. (1970): Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement ,30, 607-610.

Mendeley. A. (2019). International Journal of Educational Development Social responsibility and participation in higher education: the case. *International Journal of Educational Development* Volume 66, April 2019, Pages 184-192.

Nunhes, T, et al. (2021). Where to Go with Corporate Sustainability? Opening Paths for Sustainable Businesses through the Collaboration between Universities, *Governments, and Organizations. Sustainability* 2021, 13, 1429. https://doi.org/10.3390/su13031429.

Trencher, G, Yarime, M and Kharrazi, A. (2023). Co-creating sustainability: cross-sector university collaborations for driving sustainable urban transformations. *Journal of Cleaner Production*, www. elsevier.com/ locate/ lepro.

Trenches. A bye. B, Evans. C, McCormick. D and Yaremi, M. (2018). University partnerships for co-design and co-production of urban sustainability. *Global Environmental Change*, 28 (2018) 153-165.

Verdoliva, V, & Vigne, S. (2020). An introduction to the special issue on green finance and sustainability, *journal of international finance Management & Accounting*, 3(3), P.P. 219-382.

Wang. J, Yang. M and and Maresova, P. (2020). Sustainable Development at Higher Education in China: A Comparative Study of Students' Perception in Public and Private Universities. ISSN: (Print) (Online) Journal homepage: https:/ /www. tandfonline. com/loi/tsdw, 1-19.