

تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية"  
لكليات العلوم الإنسانية  
في الجامعات السعودية - جامعة الملك سعود أنموذجًا

إعداد

د/ لينا سليمان الخليوي

أستاذ مشارك جامعة الملك سعود- كلية التربية- قسم الإدارة التربوية  
الرياض- المملكة العربية السعودية

د/ حصة سعد العريفي

أستاذ مشارك جامعة الملك سعود- كلية التربية- قسم الإدارة التربوية  
الرياض- المملكة العربية السعودية



## تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية - جامعة الملك سعود أنموذجاً

د/ لينا سليمان الخليوي ود/ حصة سعد العريفي \*

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى: تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية؛ من خلال تحديد المجالات، الآليات، المتطلبات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي، معتمدة على: الاستبانة كأداة للدراسة، وطُبِّقت الأداة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود والبالغ عددهم: (٧١٥٩) عضواً. وتم اختيار عينة الدراسة عن طريق اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة. وبلغ عددهم (٣٨٢) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

- أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على المجالات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية، ومن أبرز تلك المجالات: (مراجعة عوامل كلفة العقود التشغيلية، ومقارنتها بأفضل الممارسات المحلية والعالمية، وكذلك تطوير لوائح وإجراءات نفقات الكليات، وإيراداتها، وأوجه استثمارها).
- أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على الآليات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية، ومن أبرز تلك الآليات: (تسويق خدمات ومنتجات الكليات بالاستفادة من أفضل التجارب، إضافة إلى الحصول على بعض عقود الامتياز للإعلان والترويج للأنشطة والفعاليات).

\* د/ لينا سليمان الخليوي: أستاذ مشارك جامعة الملك سعود- كلية التربية- قسم الإدارة التربوية- الرياض - المملكة العربية السعودية.  
د/ حصة سعد العريفي: أستاذ مشارك جامعة الملك سعود- كلية التربية- قسم الإدارة التربوية- الرياض - المملكة العربية السعودية.

تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية  
في الجامعات السعودية - جامعة الملك سعود أُنموذجًا

---

- أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على المتطلبات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية، ومن أبرز تلك المتطلبات: (دعم القيادات العليا بالجامعات والكليات لأهداف الاستدامة المالية، وكذلك وضع خطة إستراتيجية لتنويع إيرادات كل كلية، وترشيد نفقاتها، واستثمار أصولها المالية والمادية).

**الكلمات المفتاحية:** التحسين، كفاءة الإنفاق، "الاستدامة"، "تمويل"، "التعليم العالي".

---

## **Enhancing Expenditure Efficiency for Achieving Financial Sustainability in Saudi Arabian Universities: King Saud University as a Model**

**Dr. Lena Suleiman Al-Khalawi, dr. Hessa Saad Al-Araifi**

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

### **ABSTRACT**

This study aimed to enhance expenditure efficiency to achieve financial sustainability in the faculties of humanities within the Kingdom of Saudi Arabia universities. The research involved identifying areas, mechanisms, and improvement requirements for expenditure efficiency to achieve financial sustainability in humanities faculties within the Kingdom of Saudi Arabia. The researcher adopted a descriptive survey methodology and employed a questionnaire as the study instrument, which was administered to the faculty members at King Saud University, totaling 7,159 individuals. The study sample was randomly selected and comprised 382 members. The study yielded several key findings, including:

- Strong consensus among the study sample regarding the improvement areas for expenditure efficiency to achieve financial sustainability in humanities faculties within the Kingdom of Saudi Arabia. Notably, these areas encompassed reviewing the cost factors of operational contracts, comparing them with local and international best practices, as well as developing regulations and procedures for the faculties' expenditures, revenues, and investment directions.
- Strong consensus among the study sample concerning the improvement mechanisms for expenditure efficiency to achieve financial sustainability in humanities faculties within the Kingdom of Saudi Arabia. Prominent among these mechanisms were marketing the faculties' services and products through leveraging best practices, in addition to obtaining certain advertising and promotional contracts for activities and events.
- Strong consensus among the study sample regarding the improvement requirements for expenditure efficiency to achieve financial

sustainability in humanities faculties within the Kingdom of Saudi Arabia. Noteworthy among these requirements were providing support from university and faculty top leadership for financial sustainability goals, as well as formulating a strategic plan to diversify each faculty's revenues, rationalize its expenditures, and invest in its financial and material assets.

**Keywords:** Improvement, Expenditure Efficiency, Financial Sustainability, Funding, Higher Education.

## مقدمة:

يُعتبر التعليم الشريان المغذي للدول والمجتمعات بالموارد البشرية القادرة على دفع عجلة التنمية، إلا أن عجز النُظم التعليمية عن إدارة نفقاتها وترشيد الإنفاق على التعليم وإحداث حالة من الاستدامة المالية أوجد خللاً في معايير الكفاءة للنُظم التعليمية، وخاصةً مؤسسات التعليم العالي (أحمد، ٢٠١٩، ٤٠).

وتُعد الجامعات إحدى محركات التغيير الرئيسية في نشر ثقافة الاستدامة في المجتمع، من خلال تحوّلها إلى نماذج وحاضنات للتنمية المستدامة، إذ بدأت العديد من الجامعات في تعديل وإعادة بناء هيكلها الأكاديمية في مختلف المجالات، لاسيما في مجال الإدارة المالية؛ وذلك للتركيز بشكل أكبر على التنمية المستدامة، ودمج الاستدامة في عمليات الحرم الجامعي اليومية وإدارته وتطويره (Alshuwaikhat et al., 2016).

ولذا فقد اتجهت عددٌ من الجامعات في المملكة العربية السعودية -منها جامعة الملك سعود- إلى تقنين برامج العلوم الإنسانية، الأمر الذي ارتبط ببعض المخاوف المتعلقة بالاستدامة المالية على مستوى الكليات الإنسانية.

وتمثل الاستدامة المالية إحدى التحديات الرئيسية للجامعات، ويلاحظ: أن المؤسسات التي لديها هيكل مالي سليم وتدفقات دخل مستقرة ستكون فقط هي القادرة على أداء مهامها المتعددة والاستجابة للتحديات الحالية في بيئة عالمية معقدة؛ كما تمثل الاستدامة المالية القدرة على ضمان أن يكون لدى المنظمة رؤوس أموال كافية للقيام بعملها على المدى الطويل، حيث تتطلب بذل جهود متضافرة في عملية التخطيط المالي المبني على التشاركية من أجل تحديد الاتجاهات الإستراتيجية، إذ تُسهم في توليد الموارد المختلفة لتلبية احتياجات الحاضر دون المساس بالمستقبل، وكذلك تدعم عمل مصفوفات صنع القرارات وتطوير الخطط الإستراتيجية؛ لذا فإنها تضمن الجدوى والكفاءة المالية (Zietlow et al., 2018). فالجانب الاقتصادي للاستدامة يعد شرطاً أساسياً للاستمرارية في تقديم أفضل الخدمات لضمان تلبية أبعاد التنمية الاجتماعية والبيئية أيضاً (Di Carlo et al., 2019).

والواقع أنّ الاستدامة المالية ليست غاية في حد ذاتها؛ وإنما هي بهدف تحقيق أهداف الجامعة، من خلال ضمان أن تنتج الجامعة الدخل الكافي لتمكينها من الاستثمار في أنشطتها الأكاديمية والبحثية المستقبلية. وفي هذا السياق أشارت نتائج دراسة العريفي وسيف والمفيز (٢٠٢١) إلى: أن مؤسسات التعليم العالي أصبحت أكثر تعقيداً في العصر الحاضر، ويرجع ذلك إلى نمو وظائفها، وتوسع أعمالها، والدور الهام الذي تؤديه في تحقيق التنمية المستدامة؛

الأمر الذي يتطلب منها البحث عن أساليب إدارية حديثة تُحقق لها الكفاءة في الإنفاق والاستدامة المالية.

ولتحقيق هذه الاستدامة للجامعات في المملكة العربية السعودية: جاء برنامج الاستدامة المالية كأحد برامج رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ للتركيز على تحقيق التوازن المالي في القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية، وعلى رأسها: قطاع التعليم من خلال منظومة كاملة من الأدوات المالية التي تُمكن مؤسسات التعليم على التفاعل الإيجابي وفقاً للتغيرات المعاصرة بهدف المحافظة على كياناتها في ظل التحولات الاقتصادية التي نعيشها اليوم (رؤية المملكة، ٢٠٣٠).

ودعمًا لبرامج تحقيق رؤية ٢٠٣٠: فقد تم إنشاء "هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية" (إكسبرو) عام ٢٠٢١، بهدف الإسهام في تحقيق كفاءة الإنفاق في الجهات الحكومية، وكان من أبرز مهام الهيئة: دراسة تفاصيل الإنفاق في الجهات الحكومية، وتحديد فرص رفع كفاءة الإنفاق، وتشكيل فرق عمل مشتركة لرفع كفاءة الإنفاق والارتقاء بجودة المشروعات (إكسبرو، ٢٠٢٢).

فقد أشارت الرتب العالمية لمؤشرات الإنفاق على التعليم إلى: أن المملكة العربية السعودية وصلت إلى (٧.٨%) من إجمالي الناتج العام في ٢٠٢٠، وهي نسبة تفوق ٤% المقررة عالمياً (الأمم المتحدة للتربية والإعلام والثقافة، ٢٠٢٢).

ويعد تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي على التعليم من العوامل التي تسهم في تحسين التعليم، فالإنفاق على التعليم يغطي الإنفاق على كل من المدارس والجامعات والمؤسسات العامة والخاصة الأخرى التي تقدم أو تدعم الخدمات التعليمية، ويشمل الإنفاق على التعليم تقديم الخدمات المساعدة لكل من: الطلاب والأسر، كما يعد الإنفاق على التعليم العالي أداة ضرورية يمكن من خلاله تعزيز القوى العاملة الماهرة، وكذلك الإنتاجية، والابتكار، والأجور المرتفعة، والتنمية الاجتماعية للبلد، بالإضافة إلى ما سبق: تؤدي كفاءة الإنفاق دوراً حيوياً في تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية الوطنية (Milhana & Nufile, 2019, 889-890).

وفي ضوء ذلك: فإنه يتطلب على الجامعات تحسين كفاءة الإنفاق المرتبطة بما يخص لها من ميزانيات، إلى جانب رفع كفاءاتها الإنفاقية التي تحقق لها الاستدامة المالية.  
**مشكلة الدراسة:**

**في ضوء ما سبق:** تؤكد دراسة العمري (٢٠١٩): أنه بالرغم من التقدم الملحوظ الذي تقوم به الجامعات في مجال التحول نحو الاستدامة إلا أنها لا تزال في مرحلة مبكرة من مراحل تطبيقها؛ وإزاء ذلك: أُشير في دراسة (Alshuwaikhat et al., 2016) إلى: أن المشاريع

المتعلقة بالاستدامة لا تحظى بالأولوية داخل الجامعات السعودية، وأن ممارسات الإدارة المالية المستدامة ليست ذات أهمية عالية.

وحتى تتجح إدارات الجامعات في قيادة عملية التحول نحو الاستدامة المالية لضمان استمراريتها في المستقبل - فإنه ينبغي أن تضع سياسة معنية بالاستدامة المالية واضحة المعالم كخطوة أساسية لتحسين كفاءة الإنفاق والحد من الهدر واستثمار الموارد المتاحة (العمرى، ٢٠١٩). وتوصلت نتائج دراسة محمود (٢٠٢٠) إلى: أن أهم مداخل تحقيق الاستدامة المالية في مؤسسات التعليم العالي هو: التركيز على كفاءة الإنفاق، ورفع معدلاته، وتنمية الموارد الذاتية للمؤسسات التعليمية والمشاركة المجتمعية في تمويل التعليم.

وفي المقابل، وبالرغم من ارتفاع ميزانية التعليم ونسبة مخصصاته المالية إلا أن الجامعات لا تزال تواجه ضعفاً في كفاءة الإنفاق والترشيد في استخدام الموارد المتاحة، وكذلك في بناء الشراكات المجتمعية والاستثمارية، فقد أوضحت دراسة الخرجي (٢٠٢١): أنه نتيجة للهدر فإنه يمكن تخفيض الإنفاق الحكومي بالمملكة العربية السعودية عند مقارنتها بدول العشرين بنسبة (٦٦٪) مع الحفاظ على المخرجات الحالية، وقد يأتي ذلك من خلال رفع كفاءة الإنفاق وتحسينه ومعالجة مشكلاته، إذ توصلت دراسة مبروك وعبد الجواد (٢٠٢٢) إلى: وجود ضعف في إدارة المخصصات المالية للجامعات في ظل التحديات والتطورات التي تواجهها، ممّا يستدعي اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة للرفع من كفاءة الإنفاق وإدارته بفاعلية من أجل استمرارية الجامعات وتحقيق استدامتها المالية.

وبناءً على ما سبق، سعت الدراسة الحالية إلى: دراسة إمكانية تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية.

### أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مجالات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود؟
٢. ما آليات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود؟
٣. ما متطلبات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود؟
٤. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيري (نوع الكلية - المسمى الوظيفي)؟

## أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد مجالات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود.
٢. بيان آليات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود.
٣. تحديد متطلبات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود.
٤. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيري (نوع الكلية - المسمى الوظيفي).

## أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة فيما يلي:

- **الأهمية النظرية:** تظهر أهميتها في مواكبتها لأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ بالسعي لتحقيق الاستدامة المالية في مختلف القطاعات، كما تأتي مع اتجاه الجامعات لنظم الاستقلالية التي تُشير إلى أهمية الاستقلال المالي للجامعات وتنوع إيراداتها المختلفة، وتقديم الدراسة الحالية لإطارٍ حول تحقيق كفاءة الإنفاق والاستدامة المالية الذي بدوره يُساهم في إثراء الأدب النظري حول هذا الموضوع، وعرض للمجالات والآليات والمتطلبات التي يتم من خلالها تحسين كفاءة الإنفاق لضمان الاستدامة المالية لقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية.
- **الأهمية التطبيقية:** يؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين بالكليات الإنسانية، وفي الجامعات بشكل عام في تطوير نظم وآليات رفع كفاءة الإنفاق وقياسه في ضوء نتائج الدراسة؛ من أجل ضمان الاستدامة المالية.

## حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تحديد المجالات والآليات والمتطلبات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ثلاثة مجالات رئيسية، وهي: (ترشيد الإنفاق، تقليل الهدر، والشراكة والاستثمار).
- **الحدود المكانية:** جامعة الملك سعود في مدينة الرياض.
- **الحدود البشرية:** أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.

-الحدود الزمانية: العام الجامعي ١٤٤٤هـ.

**مصطلحات الدراسة:**

- "كفاءة الإنفاق":

**التعريف الاصطلاحي:** عرفت "كفاءة الإنفاق" على: أنها القدرة على تحقيق مستوى من المخرجات الكمية باستخدام أقل قدر من الموارد البشرية والمادية ("الحمدان وآخرون، ٢٠١٦، ص٦٠).

وقد عرفت هيئة كفاءة الإنفاق (EXPRO) مفهوم "كفاءة الإنفاق" في مؤسسات التعليم العالي على: أنه تعظيم الأثر مقابل الصرف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، ومعالجة أنواع الهدر المختلفة بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة (إكسبرو، ٢٠٢٢).

وتتبنى الدراسة الحالية **التعريف الصادر** من "هيئة كفاءة الإنفاق" (EXPRO) كونه تعريفاً صادراً من جهة اعتبارية وطنية معنية بهذا المجال، ولأنه يتوافق مع أهداف ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

- "الاستدامة المالية":

**التعريف الاصطلاحي:** عرف مفهوم "الاستدامة المالية": أنه القدرة على تلبية الالتزامات المتعلقة بتقديم الخدمات والالتزامات المالية، وتطبيق السياسات الحالية، والمحافظة عليها في المستقبل دون التسبب في ارتفاع الدين بشكل مستمر (Duong et al., 2022, 1).

**التعريف الإجرائي:** عرف مفهوم "الاستدامة المالية" أنه: قدرة كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية على الوفاء باحتياجاتها والتزاماتها، وتوفير مواردها وعوائدها المالية من خلال: أنشطتها وممارساتها الإنتاجية والاستثمارية التي تمكنها من الاستمرارية وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

**الإطار النظري:**

**المبحث الأول: كفاءة الإنفاق على التعليم:**

يعد التعليم ضرورياً للنمو الاقتصادي للبلاد ولتحسين التعليم فهناك حاجة إلى تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي على التعليم؛ حيث يغطي الإنفاق على التعليم: الإنفاق على المدارس والجامعات والمؤسسات العامة والخاصة الأخرى التي تقدم أو تدعم الخدمات التعليمية، ويشمل الإنفاق على التعليم: تقديم الخدمات المساعدة للطلاب والأسر.

كما يعد الإنفاق على التعليم العالي أداة مهمة يمكن أن تؤدي إلى تعزيز القوى العاملة الماهرة، والإنتاجية والابتكار والأجور المرتفعة والتنمية الاجتماعية للبلاد؛ مما يؤدي إلى تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية الوطنية. (Milhana & Nufile , 2019 , 889-890)

ومن أهم قنوات الإنفاق على المؤسسات الجامعية - القطاع الحكومي من خلال الميزانيات، حيث تلتزم الحكومات بمبادئ أساسية في إنفاقها للأموال. ومنها: مبدأ المنفعة الاجتماعية، ومبدأ اقتصاد الكفاءة في الإنفاق، وهو يتطلب بطبيعة الحال توظيف إدارة مالية فاعلة تتجنب الهدر المالي والعبث بالمال العام.

ولذا، فإن تحقيق كفاءة الإنفاق في التعليم من الاتجاهات المهمة في مجال اقتصاديات التعليم، إلا أن غير المتخصصين يعتقدون بأن تحقيق كفاءة الإنفاق يعني الحد من الإنفاق وتخفيضه، وتحليل الإنفاق وقياس كفاءته ذي أهمية عالية؛ كونه أحد أدوات الرقابة وتحديد مصادر الهدر المالي والتنبؤ المستقبلي، والتأكد من استثمار الموارد البشرية والمادية وتوظيفها وتوزيعها بشكل يحقق الكفاءة والاستدامة (الفايز والسدحان، ٢٠٢١).

ويرى العدل (٢٠٢١، ٢٣٠): أن كفاءة الإنفاق على التعليم هي: "قدرة المؤسسات التعليمية على الاستفادة من المصروفات المخصصة لها من الميزانية العامة للدولة لفترات زمنية معينة من أجل أداء وظائفها على الوجه الأكمل". أو هي "مستوى القيام بمهام التخطيط المالي للتعليم بما يضمن تحقيق وإنجاز أهدافه بالطرق والأساليب الحديثة، والاستخدام الأمثل من خلال: كفاءة الأداء، كفاءة الاتصال، كفاءة استخدام الموارد المتاحة" (العمرى، ٢٠٢٠، ١١). كما يعرفها (الحمدان وآخرون، ٢٠١٦، ٦٠) بأنها: "القدرة على تحقيق مستوى المخرجات الكمية باستخدام أقل قدر من الموارد البشرية والمادية". وتعرفها (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ٢٠٢٢) بأنها: "تعزيز الأثر مقابل الصرف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، ومعالجة أنواع الهدر المختلفة بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة".

ويوجد نوعان للإنفاق كما يذكرها (Mzumara , 2020 , 11):

-**نفقات الإيرادات Revenue Expenditure**: وتُعرف: بأنها النفقات التي لا تهدف إلى زيادة قيمة الأصول الثابتة، ولكنها مخصصة لإدارة الأعمال على أساس يومي باسم "نفقات الإيرادات".

-**النفقات الرأسمالية Capital Expenditure**: ويتم الإنفاق الرأسمالي عندما تتفق الشركة/ المؤسسة أموالاً إما لشراء أصول ثابتة، أو إضافة إلى قيمة أصل ثابت موجود، ويجب أن تكون النفقات المدرجة في هذه المبالغ هي تلك التي يتم إنفاقها على اقتناء الأصول الثابتة، أو النقل إلى الداخل على أصل تم شراؤه، أو أي تكلفة أخرى مطلوبة لتجهيز الأصول الثابتة للاستخدام.

## بعض أساليب "كفاءة الإنفاق":

تتعدّد أساليب رفع كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بتعدد الأساليب والآليات التي تضمن تحقيق المخرجات المرجوة والاستدامة المالية، وفيما يلي عرض لأبرز هذه المجالات:

- **ترشيد الإنفاق:** يمثل ترشيد الإنفاق أحد الأساليب المهمة؛ بسبب الانخفاض في الإيرادات وحصول العجزات في الموازنات، حيث أنه يعني: الربط الوثيق والمدرّوس بين الوسائل والغايات، والاستخدام الأمثل والتوجيه الأنسب للنفقات نحو أفضل البدائل الإنفاقية التي تعظم الفائدة وتقلل الخسارة والتضحية بالفرص البديلة، أي: أنه الالتزام بالفعالية في تخصيص الموارد والكفاءة في استخدامها (كروديوكرودوي، ٢٠١٧).

- **"تقليل الهدر":** يُشير الهدر إلى وجود خلل في التوازن الوظيفي للعملية التعليمية، فيصبح حجم مدخلاتها أكثر بكثير من حجم مخرجاتها، الأمر الذي يعني عبئاً إضافياً على ميزانية التعليم (الحمدان والعاظمي، ٢٠٢١)، حيث وضح في Mauludhiana & Wahed (٢٠٢٢): أن السبب الرئيس في التفاوت في كفاءة الإنفاق التعليمي هو: الهدر في استخدام الموارد.

- وعلى ذلك قامت الجامعات السعودية بتشكيل وحدات وفرق متخصصة في تحقيق "كفاءة الإنفاق"، و"تقليل الهدر" يُنَاط بها مجموعة من المهام والأدوار، وهي: الإسهام في رفع "كفاءة الإنفاق"، ودراسة تفاصيل الإنفاق، والممارسات التشغيلية والرأسمالية في الجامعة، وتحديد فرص تحقيق كفاءة الإنتاج، وكذلك اقتراح الأنظمة ذات الصلة بكفاءة الإنفاق، واقتراح التعديل على الأنظمة الحالية، واعتماد مؤشرات ومعايير قياس كفاءة الإنفاق، وتطوير الأدوات والأساليب والمنهجيات اللازمة لرفع قدرات الجامعة لتحقيق كفاءة الإنفاق، وعقد لقاءات ومؤتمرات وندوات ودورات تدريبية متخصصة في مجال تحقيق كفاءة الإنفاق في الوحدة وتشجيع إدارات ووحدات الجامعة على التميز في كفاءة الإنفاق (العريفي وآخرون، ٢٠٢٢).

- **الاستثمار والشراكة:** يُعد التعليم نوعاً من أنواع الاستثمار في العنصر البشري يُولد عائداً طويل الأجل، حيث يُسهم في رفع وتحسين النمو الاقتصادي والاجتماعي، كما أن المشاركة الحقيقية مع المجتمع في التنمية الاقتصادية والاجتماعية تنطوي على تبادل الموارد، إذ تتعدد أمثلة هذا التبادل، ومنها:

## تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية - جامعة الملك سعود نموذجًا

- استخدام المعدات والتجهيزات، واستخدام المرافق من مباني وملاعب ومكتبات وقاعات، وشراء التجهيزات والخدمات من الشركات المحلية، وتقديم الخبرات والمعارف لمنظمات المجتمع، والاستفادة من خدمات الموظفين مقابل أجر معين (سليمان، ٢٠٢١).
- كما شهدت المملكة العربية السعودية اهتمامًا بالاستثمار والتنمية المستدامة؛ وعليه أنشأت صندوق التعليم العالي الجامعي كأحد أهم مصادر تمويل المشاريع التنموية في الجامعات الحكومية السعودية من أجل تطوير قدرة الجامعات في تنويع مواردها المالية وتطوير آلياتها التمويلية فيما يعود بالنفع على كافة برامجها بالكَمّ والنوع، حيث أنه مؤل أكثر من ٢.١٣٩ مليار ريال لعدد ٥١٩ مشروعًا (صندوق التعليم العالي الجامعي، ٢٠٢٢).

### فرص رفع كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية:

يمكن تحسين أوجه الإنفاق في المؤسسات الجامعية مما يسهم في رفع كفاءة الإنفاق لها، وتحديد مصادر الهدر المحتملة، وآليات مقترحة للمعالجة؛ لضمان التنفيذ وتحقيق الأثر المأمول؛ ويمكن ذكر أبرزها فيما يلي (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ٢٠٢٢):

**أولاً- التخطيط الأمثل للقوى العاملة:** يستحوذ الإنفاق على تعويضات العاملين النصيب الأكبر من إجمالي الإنفاق على التعليم العالي في المملكة؛ لذلك من المهم إجراء تقييم دوري لمستوى كفاءة الإنفاق من قبل فرق كفاءة الإنفاق في المؤسسات التعليمية من عدة جوانب، ويتمثل أبرزها فيما يلي:

- الاستثمار في أعضاء هيئة التدريس وفق القوى العاملة التي تراعي: الاحتياج الفعلي، والسعة المتاحة وفق اللوائح المعتمدة.
- الاستثمار في الإداريين من خلال إعداد خطة إستراتيجية تتفهم احتياجات التوظيف، والمهارات المطلوبة للقيام بالأعمال.
- الابتعاث، ويعد الإنفاق على الابتعاث من أبرز بنود الصرف في الجامعات، فهو استثمار في رأس المال البشري، حيث يجب على الجامعات رصد ميزانية خاصة للابتعاث؛ لذلك يمكن تحقيق كفاءة الإنفاق من خلال دراسة الاحتياج الفعلي للابتعاث، وحصر الأثر المالي المتوقع بعد تطبيق الفرصة.

**ثانياً- العقود التشغيلية:** وذلك عن طريق بحث إمكانية دمج بعض العقود والخدمات ذات النطاق الفني الواحد، من خلال العمل على رفع كفاءة الإنفاق في العقود القائمة والعقود الجديدة، ومراجعة عوامل التكلفة، ومقارنتها بأفضل الممارسات المحلية والعالمية.

ثالثاً- فرص رفع كفاءة الإنفاق في جوانب مختلفة في مؤسسات التعليم العالي: وذلك من خلال تحديد الاحتياج الفعلي للخدمات التدريبية والتقنية، والحد من التدريب الخارجي، وتفعيل البرامج التدريبية الداخلية، والتدريب الإلكتروني، وتمويل الأبحاث العلمية ذات العائد الاقتصادي، وغيرها.

### المبحث الثاني - "الاستدامة المالية":

تعتبر مؤسسات التعليم العالي من المساهمين الرئيسيين في تنمية الأمة، حيث أن أدوارها تتجاوز كونها مؤسسات معرفية، فهم يؤدون أيضاً دوراً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع. فاستدامة مؤسسات التعليم العالي هي: قدرتها على تحقيق أهدافها وغاياتها على المدى الطويل، فإذا أرادت مؤسسة ما تحقيق أهدافها وغاياتها على المدى الطويل فيجب أن تكون مستدامة مالياً ((Marwa & Aziakpono, 2015, 876).

### مفهوم "الاستدامة المالية":

فمن التعريفات للاستدامة ما ذكر في آل الشيخ (٢٠٢٠) عن المفهوم الوارد في الوثيقة الصادرة عن الأمم المتحدة عام ١٩٨٧م بعنوان: "مستقبلنا المشترك"، حيث عُرِّفت فيها الاستدامة بأنها: التنمية التي تستجيب لاحتياجات الوضع الراهن الآخذ في الحسبان الاحتياجات المطلوبة من أجيال المستقبل، وذلك لتأمين متطلباتها،

وقد عرف (Afridie, 2015, 20) "الاستدامة المالية" بأنها: "قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية الحالية دون المساس بقدرتها على الوفاء بالالتزامات المالية المستقبلية".

كما تعرف "الاستدامة المالية" بأنها: "القدرة على تأمين موارد مالية ثابتة وكافية، وتوزيعها على أوجه الإنفاق المطلوبة بالشكل المناسب، وفي الوقت المناسب، وحسب هذا التعريف: فإن تحقيق الاستدامة المالية يتطلب الاهتمام بتنوع مصادر الدخل، وتحديد أولويات إنفاق تلك الأموال بكفاءة" (عيسى وحسين، ٢٠١٩، ٢٥).

فالاستدامة المالية هي: قدرة الكيان على العمل مع صافي دخل ثابت وقاعدة أصول صافية متنامية مع إدارة الأصول والالتزامات بشكل صحيح ((Nalwoga, 2021).

كما تعرف أيضاً "الاستدامة المالية" بأنها: القدرة على تلبية الالتزامات المتعلقة بتقديم الخدمات والالتزامات المالية، وتطبيق السياسات الحالية، والمحافظة عليها في المستقبل دون التسبب في ارتفاع الدين بشكل مستمر ( (Duong et al ., 202 , 1).

وتعرف "الاستدامة المالية" أيضاً: أنها القدرة على تغطية الميزانيات السنوية بالموارد المالية الحالية دون التأثير على العمليات المستقبلية للشركة ( (Kyaa et al ., 2022, 388).

### خصائص "الاستدامة المالية":

- إن الهدف الأساسي للاستدامة المالية هو: قدرة المؤسسات - وخاصةً مؤسسات التعليم العالي- على الاستمرار في السعي لتحقيق أهدافها، وقد أورد الباحثون (المسعودي، ٢٠١٩) و(جمعة، ٢٠٢٠) خصائصها في الآتي:
  - استمرارية التمويل دون انقطاع بما يُسهم في استمرارية مؤسسات التعليم العالي في أداء أدوارها وأنشطتها.
  - تنوع مصادر التمويل من مصادر أساسية كالدم الحكومي، ومصادر ثانوية كالتبرعات والهبات.
  - قدرة الجامعات على الوصول إلى التكنولوجيا المناسبة والمرافق والأدوات والأشخاص الذين يجعلون من الاستدامة واقعًا ملموسًا، وتوافر العمليات والخدمات التي تقدمها الجامعات على المدى الطويل.
  - إمكانية الوثوق والاعتماد على الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجامعات، بالإضافة إلى تقديم الدعم والرعاية والصيانة لها، ومدى استمرارية وثبات هذه الخدمات.
  - قدرة الجامعات على الإعداد الجيد لطلابها بتأهيلهم لحياتهم العملية وفقًا لمتطلبات سوق العمل، وذلك من خلال ربط تخصصاتهم الدراسية بسوق العمل، وتقييمها من حيث مدى توافقها مع أهداف وخطط التنمية ومتطلبات سوق العمل، وقياس أداء الخريجين في حياتهم المهنية.
  - قدرة الجامعات على تحمل كافة التكاليف والمصروفات ذات الصلة بالعملية التعليمية.
  - إمكانية تسويق خدمات الجامعة ومنتجاتها من خلال فهم حاجات المستفيدين من أفراد المجتمع والطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتحديد التحسينات اللازمة لمواكبة متطلباتهم.
- مرتكزات وآليات بناء استدامة مالية بالمؤسسات الجامعية:**
- توجد مجموعة من المرتكزات والآليات التي تنهض عليها عملية بناء الاستدامة المالية وإدارتها في المؤسسة الجامعية كما يذكرها كل من (عيسى وحسين، ٢٠١٩) و ( Ndlovu , 2020) وهي على النحو التالي:
- **التخطيط المالي والإستراتيجي:** فإذا لم يكن لدى الجامعة رؤية مستقبلية واضحة فيما يتعلق بأهدافها التنظيمية والتمويلية فإنها ستكون فريسة للتخبط والعشوائية، كما ستزداد احتمالات تعرضها للعثرات والأزمات المالية مستقبلاً.

- **تنوع مصادر الدخل المؤسسي**؛ باعتبار أن اعتماد الجامعة على مصدر وحيد لزيادة دخلها يمثل مخاطرة كبيرة باستمرارها على المستقبل البعيد، ومن ثم ينبغي تنوع المصادر الداخلية والخارجية؛ حتى تتحقق شروط الأمان وتزداد فرص استدامتها ماليًا.
- **اتباع سياسات إدارية ومالية ملائمة**، حيث ترتبط الاستدامة المالية بوجود إدارة فاعلة للموارد المؤسسية، واستغلال كل ما تتميز به من إمكانيات على المستوى الأمثل من أجل ضمان تدفقات مالية، مع مراعاة سد الثغرات وجوانب الخلل التي تسبب هدرًا أو ضياعًا للموارد المؤسسية، ويمكن ذلك من خلال: التوجيه والرقابة، وتفعيل مبدأ المساءلة الإدارية.
- **إيجاد روافد مالية جديدة**، حيث لا تتوقف فعالية إدارة الجامعة في تحقيق الاستدامة المالية عند المحافظة على مستوى موجوداتها وممتلكاتها دون تبديد أو هدر، بل يتحقق ذلك من خلال الدخول في مشاريع واتفاقيات تجارية، وبناء شراكات جديدة مع هيئات صناعية ومؤسسات إنتاج، وبرنامج للمنح الدراسية، واستقطاب الرعاة والممولين من رجال الأعمال، وتعظيم فرص الاستثمار بما تمتلكه الجامعة من رأس مال فكري وبشري ومادي.

#### **ومن أحد الأمثلة الناجحة في وضع آليات بناء استدامة مالية بالمؤسسات الجامعية**

هي شركة جامعة أكسفورد للابتكار في بريطانيا Oxford University Innovation والتي تهدف إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس والطلاب على تحويل أبحاثهم إلى تطبيقات تحقق فوائد اجتماعية واقتصادية أوسع عن طريق تقديم المهارات التجارية والموارد اللازمة، ويتم تقاسم العائد المادي للتطبيقات وفقًا للوائح الجامعة، حيث حققت الشركة عائدًا ماليًا يقارب ٢٢ مليون جنيه إسترليني، عاد منها ٦.٩ مليون جنيه للجامعة والباحثين فيها (جامعة أكسفورد للابتكار Oxford University Innovation، ٢٠١٧).

**وفي ذات السياق:** تأتي جهود الجامعات في المملكة العربية السعودية، حيث استحدثت جامعة الملك سعود لتحقيق كفاءة الانفاق وتوطيد مفهوم "الاستدامة المالية" لمواردها وحدة تنمية ومتابعة الإيرادات ٢٠٢٢م، وترتبط هذه الوحدة بوكالة الجامعة، وقد حُددت مهامها واختصاصاتها بناءً على المادة الخامسة والمادة السابعة من اللائحة التنفيذية لنظام إيرادات الدولة المعدلة بالقرار الوزاري رقم (٩٠١) وتاريخ ١٤٣٩/٢/٢٤هـ، ومن أهمها: تنمية استثمار الموارد من أراضٍ وعقارات وخلافه، ودراسة إيجاد مصادر جديدة للإيرادات. وبذلك تدعم الهدف الإستراتيجي السابع للجامعة والمتمثل في: "توفير مستقبل مالي مستدام" وتسهم في مساعدة الجامعة على تأدية رسالتها وتحقيق رؤيتها، وتتمثل مهام هذه الوحدة في: تنمية استثمار موارد الجامعة من أراضٍ وعقارات وخلافه، والاستفادة من البرامج والأنظمة لتنمية وتطوير ومراقبة استثمارات الجامعة وفقًا للإجراءات النظامية، وكذلك دراسة إيجاد مصادر جديدة للإيرادات، إلى

جانب تطبيق ضوابط الانتفاع قصير المدى بأملاك جامعة الملك سعود، إضافةً إلى: التنسيق مع الجهات لاستقبال طلبات للأماكن والتجهيزات والكوادر البشرية (جامعة الملك سعود، ٢٠٢٢).

### خطوات التخطيط لبناء استدامة مالية في المؤسسات الجامعية:

يحدد معهد الاستدامة بولاية بنسلفانيا ست خطوات لتخطيط وبناء استدامة مالية إستراتيجية، سواء على مستوى الجامعة أو وحدة منها، وهي ( Penn State's Sustainability Institute, 2016):

- فهم الاستدامة، وتهتم بمدى الوعي والفهم المشترك للاستدامة المالية بين فريق التخطيط.
- تقييم الحالة القائمة، بمعنى: تعرف واقع تعامل الجامعة مع "الاستدامة المالية".
- تحديد الأولويات، بالتركيز على المجالات ذات الأولوية في تحقيق الاستدامة من خلال النظر للبيئة الداخلية والخارجية.
- وضع رؤية للاستدامة، بمعنى: تحديد التأثير المستقبلي المرجو تحقيقه من وراء الاستدامة.
- وضع الأهداف وتطوير المقاييس التي تساهم في صنع القرارات وتحديد كيفية التقييم.
- تطوير خطة التنفيذ، وهي تعبر عن الإرادة الحقيقية لتنفيذ الاستدامة، وتحدد من يقوم بالعمل؟ ومتى.....؟ وكيف.....؟ وغيرها من إجراءات التنفيذ.

### الدراسات السابقة:

تم تناول الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم عرضها من حيث: (الهدف، والمنهج، والعينة، والأدوات، والنتائج)، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

- دراسة الحماد والنوح (٢٠٢٢): هدفت التعرف على بعض التجارب العالمية الناجحة في الشراكة الاستثمارية بين الجامعات والقطاع الخاص في مجال التعليم العالي والمتمثلة في نموذج حاضنات الأعمال الجامعية، وتحديد الآليات المقترحة للاستفادة من هذه التجارب في تفعيل استثمار حاضنات الأعمال الجامعية في مجال التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن للأدبيات والوثائق المتاحة، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة تم وضع عدد من التوصيات والمقترحات؛ أهمها: الاستفادة من الأطر التنظيمية المتبعة عالمياً والتي تبني عليها مشاريع الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص، وتشجيع القطاع الخاص المحلي والدولي على الاستثمار في مجال التعليم العالي والتدريب بالشراكة مع الجامعات، وإقامة شراكات دولية مع الجامعات العالمية والمراكز والحاضنات الدولية لافتتاح فروع لها في المملكة، واستقطاب

الشركات والمؤسسات التعليمية المتميزة لتقديم ورش عمل ومحاضرات عن تجاربهم في مجال الاستثمار المشترك مع الجامعات والكليات والمعاهد، وتحسين الكفاءة في إدارة المشروعات وتشغيلها، والاستجابة السريعة لاحتياجات الأفراد والمجتمع في ظل المرونة التي يتمتع بها القطاع الخاص في التحرك والاستفادة من الفرص واتخاذ القرارات والاستجابة السريعة لأيّة مشاكل طارئة.

- **دراسة كالومو وشاما تشيليبا Kalomo & Chama-Chiliba (٢٠٢٢):** فقد هدفت الدراسة إلى: تقييم النهج الحالي للكفاءة المالية الداخلية ومدى تأثيرها على الاستدامة المالية للجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي عبر تطبيق أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكوّنة من ٢٩ مديرًا مشاركًا ممّن كُفِّ بالعمليات المتعلقة بالتخطيط والابتكار والتسويق وتطوير الأعمال في الحرم الجامعي الرئيسي لجامعة زامبيا، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى: أن الإطار المؤسسي العملي الذي تستخدمه الجامعة لم يكن مستدامًا وغير كافٍ لتغطية النفقات الحالية، وأن الدخل أو الإيرادات الناتجة أقل من ضعف المبلغ الذي تتفقه الجامعة على أوجه إنفاقها، ولم يكن من الممكن تغطية تكاليف الموظفين من خلال أنشطة المديرية الداخلية الحالية المعنية بتوليد الدخل.

- **دراسة رياتشي Riachi (٢٠٢١):** سعت الدراسة إلى: معرفة محددات الاستدامة المالية للجامعات الخاصة، وتحديد تأثير كفاءات الموارد على الاستدامة المالية لجامعة ستراثمور، مع تحديد مدى تنوع الإيرادات وممارسات إدارة التكاليف، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكذلك بالاعتماد على التقارير السنوية لغرض جمع البيانات الثانوية. وطُبقت الدراسة على عينة متمثلة بعدد (٨٦) مديرًا من المديرين في جامعة ستراثمور بكينيا، وتوصلت في نتائجها إلى: أنه في حين أن ممارسات إدارة التكلفة وكفاءة الموارد البشرية كان لها تأثير كبير على الاستدامة المالية لجامعة ستراثمور، فإن إستراتيجيات تنوع الإيرادات كان لها التأثير الأقل، إذ أن ممارسات إدارة التكلفة كان لها التأثير الأكبر على الاستدامة المالية للجامعة، وتليها كفاءات الموارد البشرية، وأخيرًا: إستراتيجيات تنوع الإيرادات.

- **دراسة سلمان ونصار (٢٠٢١م):** فقد هدفت الدراسة إلى: وضع تصور مقترح لترشيد الإنفاق التعليمي في وزارة التربية والتعليم بمحافظات فلسطين الجنوبية، ولتحقيق هدف الدراسة فقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، حيث شملت العينة ١٩٧ مديرًا ومديرة من مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وكان ذلك من أصل ٥٧٣ من العاملين في وزارة التربية والتعليم بمحافظات فلسطين.

وأُسفرت الدراسة عن: تقدير عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على كل من واقع ترشيد الإنفاق، ومظاهر ترشيد الإنفاق، وآليات ترشيد الإنفاق التعليمي في وزارة التربية والتعليم بمحافظة فلسطين الجنوبية. كما انتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لترشيد الإنفاق التعليمي في وزارة التربية والتعليم بمحافظة فلسطين الجنوبية.

- دراسة جونيورهامس وفلاتش وماتوس (٢٠٢٠): فقد سعت الدراسة إلى: التعرف على العوامل المؤثرة في كفاءة الإنفاق على التعليم العالي، وتمّ الاعتماد على المنهج المسحي لمرحلتين، حيث تم تطبيق أسلوب تحليل غلاف البيانات (DEA) من أجل قياس كفاءة النفقات العامة في المرحلة الأولى، ثمّ طُبّق في المرحلة الثانية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، على عينة مكونة من ٩٥ جامعة برازيلية اتحادية، وعلى إثر ذلك توصلت نتائج الدراسة إلى: أن أهم العوامل المؤثرة في كفاءة الإنفاق على التعليم العالي هي: النفقات العامة على الجامعات، وعدد الأساتذة، ونسبة الملتحقين، وعدد الخريجين، وعدد الموظفين، وإجمالي النفقات عليهم.

- دراسة العقيل والعيسى (٢٠١٩) : وقد هدفت الدراسة إلى: الاستفادة من إستراتيجيات تحسين كفاءة التمويل بالجامعات الأوروبية في تنوع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة، واستخدمت في ذلك: المنهج الوصفي الوثائقي، عبر استعراض البحوث السابقة ضمن حدود مؤسسات التعليم العالي الحكومية وغير الربحية. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى: رصد واقع تمويل مؤسسات التعليم العالي بالمملكة، ورصد متطلبات ومقترحات تحسين كفاءتها المالية، ومنها: استقلالية الجامعات ماليًا حتى تستطيع إعادة توزيع موارد التمويل الخاصة حسب احتياجاتها، وتعزيز سبل التواصل الداخلي بين الإدارة العليا ومنسوبي الجامعة، وذلك لتعريفهم بالهدف من تنوع مصادر الدخل وإشراكهم في سبل الوصول إليه، وكذلك البدء في تحديد التكاليف الكاملة للأنشطة الجامعية لمعرفة إذا كانت المؤسسة تحقق أرباحًا، والتخطيط باستخدام التمويل القائم على الأداء، مع مراعاة أن يشكل هذا التمويل نسبة من تمويل الجامعات وعدم اقتطاعه من شريحة التمويل الحكومي، ودعم الجامعات في الحصول على التمويل من القطاع الخاص، وإشراك منسوبي الجامعات في التخطيط لسبل تنوع مصادر الدخل وإستراتيجيات تحسين كفاءة التمويل، ووضع نظام للمكافآت والحوافز الفردية للأكاديميين، ومكافآت الكليات عند توزيع الإيرادات، إضافةً إلى: استحداث وحدة لدعم إستراتيجيات تنوع الدخل وإدارتها.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

- **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والذي يعد من أنسب مناهج البحث لطبيعة هذه الدراسة، لكون المنهج الوصفي المسحي لا يقف عند وصف الظاهرة المراد دراستها، بل يتعداه إلى تفسير وتحليل الظاهرة، ووصف الواقع في ضوء متغيرات الدراسة وأهدافها من أجل الوصول لاستنتاجات تعمل على تحسين الواقع وتطويره (العساف، ٢٠١٢).
- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، والبالغ عددهم (٧١٥٩) عضواً، بحسب آخر إحصائية في التقرير السنوي لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية ٢٠١٩.
- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس عن طريق اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة.
- وبناء على جدول (Krejcie and Morgan (1970) للعينات: فإن العينة للمجتمع الذي يبلغ (٧١٥٩) فرداً تكون من (٣٨٢) فرداً.
- **وصف أفراد عينة الدراسة:** يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في: نوع الكلية، المسمى الوظيفي، ويوضحها جدول (١)، وذلك على النحو التالي:

جدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	متغيرات الدراسة	
٥٨.٤	٢٢٣	كلية علمية	نوع الكلية
٤١.٦	١٥٩	كلية علوم إنسانية	
٥٥.٨	٢١٣	عضو هيئة تدريس	المسمى الوظيفي
٤٤.٢	١٦٩	عضو هيئة تدريس مكلف بعمل إداري	
١٠٠.٠	٣٨٢	الإجمالي	

ويوضح الجدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية، حيث إنه بالنسبة لمتغير "نوع الكلية": فإن هناك (٢٢٣) عضو هيئة تدريس بنسبة (٥٨.٤%) يعملون بكليات علمية، في حين أن هناك (١٥٩) عضو هيئة تدريس بنسبة (٤١.٦%) يعملون بكليات إنسانية، وفيما يتعلق بـ "المسمى الوظيفي": فإن ما يزيد على نصف أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بتكرار (٢١٣) عضو هيئة تدريس وبنسبة (٥٥.٨%)، في حين أن هناك (١٦٩) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (٤٤.٢%) هم أعضاء هيئة تدريس مكلفين بأعمال إدارية.

**أداة الدراسة:** بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثان: أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي: "الاستبانة"، وتُعرف الاستبانة بأنها: "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان" عبيدات وآخرون (٢٠١٢، ص ١٠٦).

وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:  
**الجزء الأول:** وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: نوع الكلية، المسمى الوظيفي، أما الجزء الثاني: وهو يتكون من (٢٩) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، وهي على النحو التالي:

- **المحور الأول يتناول:** كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود، ويتكون من (١٠) عبارات.
  - **وتناول المحور الثاني:** آليات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود، وتكون من (١٠) عبارات.
  - **وتناول المحور الثالث:** متطلبات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود، وتكون من (٩) عبارات، وطلب من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:  
١- غير موافق بشدة. ٢- غير موافق. ٣- موافق. ٤- موافق بشدة.
- وقد تم تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي كما في الجدول رقم (٢)، وذلك على النحو التالي:

جدول (٢) تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
١-١.٧٥	١.٧٦ - ٢.٥٠	٢.٥١ - ٣.٢٥	٣.٢٦ - ٤.٠٠

### صدق الاستبانة (الأداة):

**صدق المحكمين:** فبعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية"، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين، وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول: مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة

الدراسة، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداهها المحكمون فقد تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

**صدق الاتساق الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثان بتطبيقها ميدانيًا على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) عضو هيئة تدريس، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لكل محور

المجالات التحسينية لكفاءة الإنفاق		الآليات التحسينية لكفاءة الإنفاق		المتطلبات التحسينية لكفاءة الإنفاق	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٦٣٠	١	**٠.٦٠٧	١	**٠.٧١٥
٢	**٠.٧٨٦	٢	**٠.٦٧٩	٢	**٠.٧٧٩
٣	**٠.٦٧٠	٣	**٠.٥١٣	٣	**٠.٦٢٠
٤	**٠.٥٦١	٤	**٠.٧٤٣	٤	**٠.٦٩٩
٥	**٠.٦٨١	٥	**٠.٥٧٧	٥	**٠.٥٨١
٦	**٠.٥٩٧	٦	**٠.٦٨١	٦	**٠.٦٩٩
٧	**٠.٦٩٣	٧	**٠.٧٧٢	٧	**٠.٧٣٥
٨	**٠.٦٤٠	٨	**٠.٧١٢	٨	**٠.٧٨٥
٩	**٠.٦٩٧	٩	**٠.٦٧٠	٩	**٠.٦٩٣
١٠	**٠.٧١٧	١٠	**٠.٧٠١	-	-

\*\* دال عند مستوى (٠.٠١)

ويتضح من خلال الجدول (٣): أن جميع معاملات ارتباط عبارات محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لكل محور جاءت دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط للمحور الأول بين: (٠.٥٦١، ٠.٧٨٦)، وللمحور الثاني بين: (٠.٥١٣، ٠.٧٧٢)، وللمحور الثالث بين: (٠.٥٨١، ٠.٧٨٥)؛ وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى: مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

**ثبات أداة الدراسة:** ثبات الاستبانة يعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبًا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (آل عساف، ٢٠١٢، ص ٤٣٠)، وقد قامت الباحثتان بقياس ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية  
في الجامعات السعودية - جامعة الملك سعود أنموذجاً

جدول (٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود.	١٠	٠.٨٦٤
٢	آليات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود.	١٠	٠.٨٤٧
٣	متطلبات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود.	٩	٠.٨٣٠
	الثبات الكلي	٢٩	٠.٨٩٥

ويوضح الجدول (٤): أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا): (٠.٨٩٥) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين: (٠.٨٣٠ ، ٠.٨٦٤)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها: فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز: (SPSS)، وأبرز تلك الأساليب: التكرارات والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والمتوسط الحسابي "Mean"، والانحراف المعياري "Standard Deviation".

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول: ما مجالات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود؟

ولتعرف مجالات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (٥) مجالات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية"  
في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود

م	العبارات	درجة الموافقة								الترتيب		
		موافق		غير موافق		غير موافق بشدة		م	ك			
		%	ك	%	ك	%	ك					
٣	مراجعة عوامل كلفة العقود التشغيلية ومقارنتها بأفضل الممارسات المحلية والعالمية.	٢٨٠	٧٣.٣	١٠٢	٢٦.٧	٠	٠	٠	٠	٣.٧٣	٠.٤٤	١
٤	تطوير لوائح واجراءات نفقات الكليات وإيراداتها وأوجه استثمارها.	٢٧١	٧٠.٩	١١١	٢٩.١	٠	٠	٠	٠	٣.٧١	٠.٤٥	٢
٥	دراسة الاحتياج الفعلي للخدمات والتجهيزات التقنية المختلفة.	٢٧١	٧٠.٩	١١١	٢٩.١	٠	٠	٠	٠	٣.٧١	٠.٤٥	٢ مكرر
٦	استثمار الموارد الوقفية لتحقيق الاستدامة المالية لصالح الأجيال القادمة.	٢٧١	٧٠.٩	١١١	٢٩.١	٠	٠	٠	٠	٣.٧١	٠.٤٥	٢ مكرر
١٠	تبنى أعمال ومشاريع الطلبة عبر تأسيس حاضنات ومسرعات الأعمال المتخصصة في الكليات.	٢٧١	٧٠.٩	١١١	٢٩.١	٠	٠	٠	٠	٣.٧١	٠.٤٥	٢ مكرر
٨	خفض تكلفة الطالب برفع معدل الطالب لكل عضو هيئة تدريس وفقاً للممارسات العالمية.	٦٨	١٧.٨	٢٥٥	٦٦.٨	٥٩	١٥.٤	٠	٠	٣.٠٢	٠.٥٨	٦
٩	تخصيص مراكز ومعاهد بحثية في الاستدامة المالية وتطبيقاتها تهدف لاستدامة الحرم الجامعي ومرافقه.	٥٠	١٣.١	٢٧٣	٧١.٥	٥٩	١٥.٤	٠	٠	٢.٩٨	٠.٥٣	٧
١	مراجعة الهياكل التنظيمية بالكليات للحد من عمليات التضخم الوظيفي الأكاديمي والإداري.	٦٠	١٥.٧	٢٥٣	٦٦.٢	٦٩	١٨.١	٠	٠	٢.٩٨	٠.٥٨	٨
٧	مواومة التخصصات الدراسية للكليات وفقاً لحاجات سوق العمل.	٩١	٢٣.٨	١٨٩	٤٩.٥	١٠٢	٢٦.٧	٠	٠	٢.٩٧	٠.٧١	٩
٢	دفع مستوى الاستثمار الأمثل لأعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية بالكليات.	٠	٠	٢٥٩	٦٧.٨	٧٨	٢٠.٤	٤٥	١١.٨	٢.٥٦	٠.٧٠	١٠
-	المتوسط الحسابي العام									٣.٣١	٠.٢٥	-

ويتضح من خلال الجدول (٥): أن محور مجالات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود يتضمن (١٠) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين: (٢.٥٦ ، ٣.٧٣) من أصل (٤.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى: أن

إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة: (موافق) إلى: (موافق بشدة).

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٣١) بانحراف معياري (٠.٢٥)، وهذا يدل على: أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على المجالات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية، حيث تأتي العبارة (٣) والتي تنص على: (مراجعة عوامل كلفة العقود التشغيلية ومقارنتها بأفضل الممارسات المحلية والعالمية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي: (٣.٧٣)، وبانحراف معياري: (٠.٤٤)، ثم يليها العبارة (٤) والتي تنص على: (تطوير لوائح وإجراءات نفقات الكليات وإيراداتها وأوجه استثمارها)، ثم يليها العبارة (٥) والتي تنص على: (دراسة الاحتياج الفعلي للخدمات والتجهيزات التقنية المختلفة)، ثم يليها العبارة (٦) والتي تنص على: (استثمار الموارد الوقفية لتحقيق الاستدامة المالية لصالح الأجيال القادمة) بمتوسط حسابي: (٣.٧١)، وبانحراف معياري: (٠.٤٥)، وبالمرتبة التاسعة تأتي العبارة (٧) والتي تنص على: (مواومة التخصصات الدراسية للكليات وفقاً لحاجات سوق العمل) بمتوسط حسابي: (٢.٩٧)، وبانحراف معياري (٠.٧١)، وبالمرتبة العاشرة والأخيرة تأتي العبارة (٢) والتي تنص على: (رفع مستوى الاستثمار الأمثل لأعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية بالكليات) بمتوسط حسابي (٢.٥٦)، وبانحراف معياري (٠.٧٠).

ويمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء تنوع وشمول مجالات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود التي تم استفتاء العينة عليها، بجانب مراعاتها لطبيعة الواقع ومتطلباته وأبرز تحدياته، كما أنه تم الاسترشاد بالإطار النظري والأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع عند بنائها وصياغتها ولذا تراوحت الموافقة عليها ما بين موافق وموافق بشدة.

وتتفق نتائج العبارات السابقة مع دراسة كالومو وشاما تشيليبيا (٢٠٢٢) في: أن الإطار المؤسسي العملي الذي تستخدمه الجامعة لم يكن مستداماً وغير كافٍ لتغطية النفقات الحالية. وتتفق نتائج العبارات السابقة مع دراسة جونيورهامس وفلاتش و وماتوس (٢٠٢٠): أن أهم العوامل المؤثرة في كفاءة الإنفاق على التعليم العالي هي: النفقات العامة على الجامعات، وعدد الأساتذة، ونسبة الملتحقين، وعدد الخريجين، وعدد الموظفين وإجمالي النفقات عليهم.

السؤال الثاني: ما آليات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود؟

ولتعرف آليات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (٦) آليات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود

م	العبارات	درجة الموافقة										
		موافق بشدة		غير موافق		موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٣	تسويق خدمات ومنتجات الكليات بالاستفادة من أفضل التجارب.	٣٢٧	٨٥.٦	٥٥	١٤.٤	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٣.٨٦	٠.٣٥	١
٥	الحصول على بعض عقود الامتياز للإعلان والترويج للأنشطة والفعاليات.	٣٠١	٧٨.٨	٨١	٢١.٢	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٣.٧٩	٠.٤١	٢
٤	استثمار الأصول المادية في الكليات لإقامة بعض الأنشطة الخدمية والمجتمعية بمقابل مادي.	٣٠٠	٧٨.٥	٨٢	٢١.٥	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٣.٧٩	٠.٤١	٢ مكرر
١٠	استحداث برامج دراسات عليا "بينية" بالتعاون بين الكلية والكليات الأخرى مثل: كلية الحاسب الآلي، وكلية الأعمال، وغيرها من الكليات.	٢٧١	٧٠.٩	١١١	٢٩.١	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٣.٧١	٠.٤٥	٤
٧	ربط المخصصات المالية للكليات بمدى اتباعها لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.	٢٧٠	٧٠.٧	١١٢	٢٩.٣	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٣.٧١	٠.٤٦	٥
٨	تقديم برامج الدراسات العليا والدبلومات في الكليات بالشراكة مع الجامعات والمنظمات العالمية بمقابل مالي.	٢٧٠	٧٠.٧	١١٢	٢٩.٣	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٣.٧١	٠.٤٦	٥ مكرر
٦	تدريس المقررات النظرية والمواد العامة بشكل الكتروني أو من خلال التعليم عن بُعد.	٨٢	٢١.٥	١٣٠	٣٤.٠	١٧٠	٤٤.٥	٠	٠.٠	٢.٧٧	٠.٧٨	٧
١	ربط العلاوات والحوافز لأعضاء هيئة التدريس بمساهماتهم في البحث والابتكارات في الاستدامة المالية.	٠	٠.٠	٢٨٧	٧٥.١	٩٥	٢٤.٩	٠	٠.٠	٢.٧٥	٠.٤٣	٨

تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية  
في الجامعات السعودية - جامعة الملك سعود أنموذجاً

م	العبارات	درجة الموافقة							
		موافق بشدة		غير موافق		موافق		غير موافق بشدة	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
٢	دمج الكليات والأقسام العلمية المتداخلة ذات الشغل الأقل وفقاً للمتطلبات التنموية.	٠	٠	٩٥	٢٤.٩	٢٨٧	٧٥.١	٠	٠
٩	عقد اتفاقيات الشراكة مع الجامعات العالمية لتقديم أفضل خدماتها وخبراتها في المجال التعليمي والإداري والبحثي.	٠	٠	٩٥	٢٤.٩	٢٨٧	٧٥.١	٠	٠
-	المتوسط الحسابي العام	٠.٢١	٣.٣٦						

يتضح من خلال الجدول (٦): أن محور آليات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود، يتضمن (١٠) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢.٧٥ ، ٣.٨٦) من أصل (٤.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة: (موافق) إلى: (موافق بشدة). بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٣٦) بانحراف معياري (٠.٢١)، وهذا يدل على: أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على الآليات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية، حيث تأتي العبارة (٣) والتي تنص على: (تسويق خدمات ومنتجات الكليات بالاستفادة من أفضل التجارب) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وبانحراف معياري (٠.٣٥)، ويليهما العبارة (٥) والتي تنص على: (الحصول على بعض عقود الامتياز للإعلان والترويج للأنشطة والفعاليات)، ويليهما العبارة (٤) والتي تنص على: (استثمار الأصول المادية في الكليات لإقامة بعض الأنشطة الخدمية والمجتمعية بمقابل مادي) بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، وبانحراف معياري (٠.٤١)، وبالمرتبة الرابعة تأتي العبارة (١٠) والتي تنص على: (استحداث برامج دراسات عليا "بينية" بالتعاون بين الكلية والكليات الأخرى مثل: كلية الحاسب الآلي، وكلية الأعمال، وغيرها من الكليات) بمتوسط حسابي (٣.٧١) وبانحراف معياري (٠.٤٥)، وبالمرتبة الثامنة تأتي العبارة (١) والتي تنص على: (ربط العلاوات والحوافز لأعضاء هيئة التدريس بمساهماتهم في البحث والابتكارات في الاستدامة المالية)، والعبارة (٢) والتي تنص على: (دمج الكليات والأقسام العلمية المتداخلة ذات الشغل الأقل وفقاً للمتطلبات التنموية)، والعبارة (٩) والتي تنص على:

(عقد اتفاقيات الشراكة مع الجامعات العالمية لتقديم أفضل خدماتها وخبراتها في المجال التعليمي والإداري والبحثي) بمتوسط حسابي (٢.٧٥)، وبانحراف معياري (٠.٤٣). ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أنه تم مراعاة الواقع عند تحديد هذه الآليات، بجانب أنه تم اشتقاقها من الأدبيات التربوية والدراسات السابقة، بجانب الاسترشاد بآراء الخبراء والمختصين، إضافة لمراعاة التنوع والشمول في هذه الآليات، ولذا تراوحت الموافقة عليها ما بين موافق وموافق بشدة.

وتتفق نتائج العبارات السابقة مع دراسة رياتشي (٢٠٢١): أن ممارسات إدارة التكلفة كان لها التأثير الأكبر على الاستدامة المالية للجامعة، وتليها كفاءات الموارد البشرية، وأخيرًا: إستراتيجيات تنويع الإيرادات.

وتتفق نتائج العبارات السابقة مع دراسة سليمان ونصار (٢٠٢١) في آليات ترشيد الإنفاق.

**السؤال الثالث: ما متطلبات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود؟**

ولتعرف متطلبات كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

**جدول (٧) متطلبات كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية"**

في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود

م	العبارات	درجة الموافقة										
		موافق بشدة		موافق		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١	دعم القيادات العليا بالجامعات والكليات لأهداف الاستدامة المالية.	٣١٤	٨٢.٢	٦٨	١٧.٨	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٣.٨٢	٠.٣٨	١
٢	وضع خطة إستراتيجية لتنويع إيرادات كل كلية، وترشيد نفقاتها، واستثمار أصولها المالية والمادية.	٣١٤	٨٢.٢	٦٨	١٧.٨	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٣.٨٢	٠.٣٨	١ مكرر
٤	اتممة الأنظمة المالية لمتابعة كفاءة الإنفاق في الكليات وكياناتها ومساعدتها.	٣١٤	٨٢.٢	٦٨	١٧.٨	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٣.٨٢	٠.٣٨	١ مكرر

تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية  
في الجامعات السعودية - جامعة الملك سعود أنموذجاً

م	العبارات	درجة الموافقة										
		موافق بشدة		غير موافق		موافق		غير موافق بشدة				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٩	استقطاب الكفاءات البشرية المميزة في استخدام أدوات ومنهجيات ترشيد الإنفاق وجذب المشاريع التنموية.	٢٨٧	٧٥.١	٩٥	٢٤.٩	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٣.٧٥	٠.٤٣	٤
٣	مرونة اللوائح والقواعد التنظيمية بالكليات للتغيير والتعديل بما يخدم تحقيق كفاءة الإنفاق.	٢٧١	٧٠.٩	١١١	٢٩.١	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٣.٧١	٠.٤٥	٥
٧	توضيح الدور المطلوب من القطاع الخاص لتمويل مؤسسات التعليم	٢٧٠	٧٠.٧	١١٢	٢٩.٣	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٣.٧١	٠.٤٦	٦
٨	إنشاء صناديق استثمارية قائمة على المنح والهبات والأوقاف بالكليات	٢٧٠	٧٠.٧	١١٢	٢٩.٣	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٣.٧١	٠.٤٦	٦ مكرر
٥	وضع مقاييس تساعد في صنع القرارات بشأن الاستدامة المالية بكليات العلوم الإنسانية.	٣٨	٩.٩	٢٤٨	٦٤.٩	٩٦	٢٥.١	٠	٠.٠	٢.٨٥	٠.٥٧	٨
٦	تشكيل لجان أساسية في كل كلية تُعنى برفع ومتابعة كفاءة الإنفاق وترشيده في كل كلية	٠	٠.٠	١٦٨	٤٤.٠	٢١٤	٥٦.٠	٠	٠.٠	٢.٤٤	٠.٥٠	٩
-	المتوسط الحسابي العام									٣.٥١	٠.٢٦	-

يتضح من خلال الجدول (٧): أن محور المتطلبات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية يتضمن (٩) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢.٤٤ ، ٣.٨٢) من أصل (٤.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (غير موافق إلى موافق بشدة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٥١) بانحراف معياري (٠.٢٦)، وهذا يدل على: أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على الآليات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية، حيث تأتي

العبارة (١) والتي تنص على: (دعم القيادات العليا بالجامعات والكليات لأهداف الاستدامة المالية)، والعبارة (٢) والتي تنص على: (وضع خطة استراتيجية لتنوع إيرادات كل كلية وترشيد نفقاتها واستثمار أصولها المالية والمادية)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العقيل والعيسى (٢٠١٩) في إشراك منسوبي الجامعات في التخطيط لسبل تنوع مصادر الدخل وإستراتيجيات تحسين كفاءة التمويل والعبارة (٤) والتي تنص على: أتمتة الأنظمة المالية لمتابعة كفاءة الإنفاق في الكليات وكياناتها ومساءلتها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وبانحراف معياري (٠.٣٨)، وبالمرتبة الثامنة تأتي العبارة (٥) والتي تنص على: (وضع مقاييس تساعد في صنع القرارات بشأن الاستدامة المالية بكليات العلوم الإنسانية) بمتوسط حسابي (٢.٨٥) وبانحراف معياري (٠.٥٧)، وبالمرتبة التاسعة والأخيرة تأتي العبارة (٦) والتي تنص على: (تشكيل لجان أساسية في كل كلية تُعنى برفع ومتابعة كفاءة الإنفاق وترشيده في كل كلية) بمتوسط حسابي (٢.٤٤) وبانحراف معياري (٠.٥٠). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العقيل والعيسى (٢٠١٩) في استحداث وحدة لدعم إستراتيجيات تنوع الدخل وإدارتها.

السؤال الرابع: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيري (نوع الكلية - المسمى الوظيفي)؟

#### ١- الفروق باختلاف متغير: "نوع الكلية":

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير: "نوع الكلية" تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (٨)، وذلك على النحو التالي:

جدول (٨) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق

بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير: "نوع الكلية"

الأبعاد	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجالات التحسينية لكفاءة الإنفاق.	علمية	٢٢٣	٣.٣١	٠.٢٤	٠.٠٢١	٠.٩٨٤
	علوم إنسانية	١٥٩	٣.٣١	٠.٢٦		
الآليات التحسينية لكفاءة الإنفاق.	علمية	٢٢٣	٣.٣٦	٠.٢٠	٠.٥٧٠	٠.٥٦٩
	علوم إنسانية	١٥٩	٣.٣٥	٠.٢٢		
المتطلبات التحسينية لكفاءة الإنفاق.	علمية	٢٢٣	٣.٤٨	٠.٢٧	٣.٠٦٦	٠.٠٠٢
	علوم إنسانية	١٥٩	٣.٥٦	٠.٢٣		

تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية  
في الجامعات السعودية - جامعة الملك سعود نموذجًا

ويتضح من خلال الجدول (٨): أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول (المجالات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية - والآليات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية) باختلاف متغير: "نوع الكلية"، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي (٠.٠٩٨٤، ٠.٠٥٦٩)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)، أي: غير دالة إحصائيًا، وتُشير النتيجة السابقة إلى: تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة ممن يعملون بالكليات العلمية وكليات العلوم الإنسانية حول المجالات والآليات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية، وقد يعزى ذلك إلى: تشابه المجالات والآليات في الجامعات بشكل عام.

في حين أوضحت النتائج: أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية باختلاف متغير: "نوع الكلية"، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ممن يعملون بكليات العلوم الإنسانية بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، مقابل (٣.٤٨) لأعضاء هيئة التدريس ممن يعملون بكليات علمية. وتُشير النتيجة السابقة إلى: أن أعضاء هيئة التدريس ممن يعملون بكليات العلوم الإنسانية يوافقون بدرجة أكبر على المتطلبات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية، وقد يعزى ذلك إلى: قرب أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية لواقع هذه الكليات.

## ٢- الفروق باختلاف متغير: "المسمى الوظيفي":

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير: "المسمى الوظيفي" فقد تم استخدام اختبار: (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (٩)، وذلك على النحو التالي:

جدول (٩) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير: "المسمى الوظيفي"

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجالات التحسينية لكفاءة الإنفاق	عضو هيئة تدريس	٢١٣	٣.٣١	٠.٢٤	٠.٢٢١	٠.٨٢٥
	عضو هيئة تدريس مكلف بعمل إداري	١٦٩	٣.٣٠	٠.٢٦		

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الآليات التحسينية لكفاءة الإنفاق	عضو هيئة تدريس	٢١٣	٣.٣٦	٠.٢١	٠.٠٦٥	٠.٩٤٨
	عضو هيئة تدريس مكلف بعمل إداري	١٦٩	٣.٣٦	٠.٢٢		
المتطلبات التحسينية لكفاءة الإنفاق	عضو هيئة تدريس	٢١٣	٣.٤٨	٠.٢٦	٣.٠٣٩	٠.٠٠٣
	عضو هيئة تدريس مكلف بعمل إداري	١٦٩	٣.٥٦	٠.٢٤		

ويتضح من خلال الجدول (٩): أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول: (المجالات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية - الآليات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية) باختلاف متغير: "المسمى الوظيفي"، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي: (٠.٨٢٥ ، ٠.٩٤٨)، وجميعها قيم أكبر من: (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

وتشير النتيجة السابقة إلى: تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف مساهم الوظيفي حول المجالات والآليات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية.

في حين أوضحت النتائج: أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية باختلاف متغير: "المسمى الوظيفي"، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس المكلفين بعمل إداري بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، مقابل (٣.٤٨) لأعضاء هيئة التدريس غير المكلفين بعمل إداري.

وتشير النتيجة السابقة إلى: أن أعضاء هيئة التدريس المكلفين بعمل إداري يوافقون بدرجة أكبر على المتطلبات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية، وقد يعزى ذلك إلى: أن أعضاء هيئة التدريس المكلفين بعمل إداري على دراية أكبر باحتياجات الأقسام والوحدات ونفقاتها.

### توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصى بـ:
١. بناء الخطط التشغيلية والبرامج والمشروعات اللازمة لتحقيق "الاستدامة المالية" في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية.
  ٢. وضع الخطط اللازمة لأنشطة وآليات تسويق الخدمات الجامعة بما يعزز من تحقيق "الاستدامة المالية" في الكليات.

٣. تقييم الأداء المالي لكليات العلوم الإنسانية وفقاً لمؤشرات الأداء الموضوعية، بما يُساهم في الوقوف على نقاط القوة والضعف في الأداء المالي لتلك الكليات.
٤. استقطاب الكفاءات البشرية المميزة في استخدام أدوات ومنهجيات ترشيد الإنفاق وجذب المشاريع التنموية.

#### مقترحات الدراسة:

١. تصور مقترح لتحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية في ضوء خبرات بعض الدول.
٢. معوقات لتحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية وآليات التغلب عليها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء بعض المتغيرات.
٣. العلاقة بين كفاءة الإنفاق وجودة الأداء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

## المراجع

- أحمد، عبد الله، (٢٠١٩). "مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات التربوية"، *مجلة العلوم التربوية* بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مج ٢٢، ع (٢).
- آل الشيخ، عبد الله بن عبد العزيز، (٢٠٢٠). "الاستدامة، التحديات والفرص: العيبان للنشر. جامعة الملك سعود، (٢٠٢٢): "وحدة تنمية ومتابعة الإيرادات بجامعة الملك سعود". <https://cutt.us/Xe1Ho>.
- جمعة، السيد علي، (٢٠٢٠). "التمويل المستدام للتعليم الجامعي: الآليات والخيارات"، مجلة كلية التربية، (٣١)، ٩٥-٥٧. <https://cutt.us/kR17F>.
- الحماد، أمل بنت إبراهيم، والنوح، عبد العزيز بن سالم. (٢٠٢٢). تجارب عالمية في الشراكة الاستثمارية بين الجامعات والقطاع الخاص في مجال التعليم العالي وسبل الاستفادة منها: حاضرات الأعمال الجامعية أنموذجا، مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد ١٩٤، أبريل، الجزء الأول.
- الحمدان، جاسم، والغازمي، مزنة، (٢٠٢١). "أسس في اقتصاديات التعليم"، دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- الخريجي، مشاعل، (٢٠٢١). "قياس كفاءة الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة بمجموعة الدول العشرين"، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٥٩)، ٢٢٥-٢٨٤. <https://cutt.us/4eLgU>.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠٢٢). برنامج الاستدامة المالية. <https://cutt.us/7uiMe>.
- سلمان، محمد؛ ونصار، محمد (٢٠٢١م). "رؤية مقترحة لترشيد أوجه الإنفاق التعليمي في وزارة التربية والتعليم فلسطين الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.
- سليمان، أحمد، (٢٠٢٢). "الفكر الاقتصادي في تمويل التعليم: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- صندوق التعليم العالي الجامعي. (٢٠٢٢). "التعليم العالي الجامعي". <https://cutt.us/5qFwF>.
- العدل، ضياء، (٢٠٢١). "كفاءة الإنفاق العام على التعليم في مصر مقارنة بمجموعة من دول منطقة الشرق الأوسط"، *مجلة مصر المعاصرة*، ١١٢ (٥٤٣)، ٤٦٧ - ٥١٥. <https://cutt.us/6ip5e>.

تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية  
في الجامعات السعودية - جامعة الملك سعود نموذجًا

العريفي، دلال، بن سيف، ريماء، والمفيز، خولة، (٢٠٢٢). "دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٨١)، ١٢٣-١٤٥. <https://cutt.us/gE3dz>.

العساف، صالح محمد (٢٠١٢). "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية"، ط٢، الرياض: دار الزهراء.

العقيل، سينا، والعيسى، إيناس، (٢٠١٩): "حوكمة تنويع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي: دروس مستفادة من التجربة الأوروبية"، مجلة العلوم التربوية، ٣١ (٣)، ٥٣٥-٥٦٠. <https://cutt.us/RdfKi>.

العمرى، ماجد (٢٠١٩). "تصور مقترح لتحول إدارات الجامعات نحو الاستدامة في ضوء خبرات الجامعات العالمية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٢ (٨)، ٢٠-٢٥. <https://cutt.us/Z2ohr>.

العمرى، مها غانم، (٢٠٢٠). "كفاءة التخطيط المالي لوزارة التعليم في ضوء التغيرات الاقتصادية إستراتيجية مقترحة"، المكتبة الرقمية السعودية: <https://sdl.edu.sa/SDLPortal/ar/Publishers.aspx>

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.

الفايز، فايز، السدحان، عبد الله، (٢٠٢١): "واقع دمج المدارس الحكومية قليلة العدد لتحسين كفاءة الإنفاق في التعليم العام في المملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ٣٣ (٤)، ٧٥١-٧٧٢.

كردودي، صبرينة، وكردودي، سهام، (٢٠١٧). "ترشيد الإنفاق العام ودوره في علاج عجز الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد الإسلامي"، دار جليس الزمان.

مبروك، شيرين، وعبد الجواد، رانيا، (٢٠٢٢). "وسائل مبتكرة لتمويل التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، (٢)، ١١٨-١٢٨. <https://cutt.us/iYkve>

محمود، حمد، (٢٠٢١). "دور موازنة البرامج والأداء في ضبط الإنفاق العام: دراسة ميدانية على وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي وديوان الحسابات القومي"، [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة النيلين.

مسعودي، عبد الهادي، (٢٠١٩). "آفاق وفرص التمويل الإسلامي المستدام- دراسة في الأبعاد الأخلاقية والتنموية"، مجلة دفاتر اقتصادية، ع (١).  
هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (٢٠٢٢): "الدليل الاسترشادي لرفع كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي". <https://cutt.us/szrua>.  
وزارة التعليم (٢٠١٩)، التقرير السنوي لوزارة التعليم.

<https://data.gov.sa/Data/ministry of education>.

Afriyie, Amos (2015). Financial sustainability factors of higher education institutions: A predictive model, **international journal of education Learning and Development**, 3 (2), 17-38. <https://cutt.us/BWDpN>.

Alshuwaikhat·Habib., Adenle, Yusuf., & Saghir, Bilal. (2016). **Sustainability Assessment of Higher Education Institutions in Saudi Arabia**. <https://cutt.us/0WRc6>.

Carlo, F ., Modugno , G ., Agasisti, T . & Catalano, G . ( 2019 ). Changing the Accounting System to Foster Universities' **Financial Sustainability**.

Duong , K . , Huynh , T ., Nguyen , D & Phan , H . ( 2022 ). How innovation and ownership concentration affect the financial sustainability of energy enterprises: evidence from a transition economy .*Heliyon* , 8 , 1-8 Evidence from Italy . **Sustainability** , 1-19 .

Junior, Hammes David., Flach, Leonardo., & Mattos, Luisa. (2020). The efficiency of expenditure on Higher Education: a study with Brazilian Federal Universities. **National institute of science and technology**, 28 (109), 1076-1097. <https://cutt.us/H3npB>.

Kalomo, Chisala., & Chama-Chiliba, Chitalu. (2022). Assessing the Internal Financial Capacity of the University of Zambia for Financial Sustainability. **Open Journal of Business and Management**, 10 (4), <https://cutt.us/gr8A1>.

Kyaa , E . M . , Kimani , E . M , & Matanda , J . W . ( 2022 ). Operating income financing and financial sustainability of private tertiary training institutes in Kiambu County; Kenya .**International Academic Journal of Economics and Finance** , 3 ( 7 ) , 386-402.

- 
- Marwa, N & Aziakpono, M. (2015). Financial sustainability of Tanzanian saving and credit cooperatives .**International Journal of Social Economics** , 42 (10), 870-887 .
- Mauludhiana, Friska.,& Wahed, Muhammad. (2022). EFFICIENCY OF GOVERNMENT SPENDING IN EDUCATION SECTOR IN EAST JAVA 2015-2021. **Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)**, 7 (2), 257–270.<https://cutt.us/t5b33>.
- Milhana , U & Nufile, A . (2019). Government Expenditure On Higher Education And Economic Growth: An Empirical Study On Sri Lanka .**9th International Symposium**, 889-894.
- Mzumara , W. (2020). **A comparative study of expenditure control methods used in public universities and private universities in Malawi** .Master , Malawi Assemblies of God University .
- Nalwoga , M. (2021). Financial Sustainability of Private Universities in Uganda; A Critical Perspective .**African Journal of Education, Science and Technology** , 6 (3), 128-139.
- Ndlovu, I. (2020). Factors that Affect University Financial Sustainability: A Case Study of a Private University in Zimbabwe . **East African Journal of Education and Social Sciences** , 2 , 193-200 .
- Oxford University Innovation.(2017).**Annual Report 2017**.  
<https://cutt.us/QhDja>.
- Penn State’s Sustainability Institute (2016). **Sustainability at PENN State**, Sustainability Planning Guidebook for Teams.
- Riachi, Kiringa. (2021). **Determinants of financial sustainability of universities: A case of Strathmore University** [Master Thesis, Strathmore University]. <https://cutt.us/LzX4C>.
- University of Melbourne (2018). **Sustainable 72.Investment Framework**. Retrieved on Nov. 2nd 2018. <https://cutt.us/nli4X>.
- Zietlow, John., Hankin, Jo Ann., Seidner, Alan., & O’Brien, Timothy. (2018). **Financial Management for Nonprofit Organizations Policies and Practices**. John Wiley & Sons, Inc.