الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية

إعداد

سهى عصام محمد يغمور

اشراف

د. منال عبدالرحمن سفر

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك

بحث مشتق من رسالة الدكتوراه

٢٠٢٢ م-١٤٤٣هـ

مقدمـــة

تشكل العلاقة بين الجامعات والمجتمع أهمية بالغة، كونها مجتمع مصغر ومحـرك أساسي يساهم في تطوير وازدهار مجتمعاتها في كافة المجالات، وذلك مـن خـلال تفعيـل وظائفها الأساسية: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. كم يقع على عاتقهـا مسـؤولية حماية الموارد والحفاظ على البيئة عن طريق البرامج التي تقدمها لخدمة مجتمعها.

وتُعد الشراكة المجتمعية السبيل الأمثل لتحقيق الاتصال والتفاعـل بـين الجامعـة ومؤسسات المجتمع، حيث تعمل على توثيق الروابط والتنسيق بين أطراف المجتمع وتنظيماته في جو من التفاهم والتعاون الفعال وتقاسم المعارف، وتبادل الخبرات، والأفكار لدرجة قـد تصل إلى اندماج الأنشطة وتكاملها وتحقيق الشراكة الكاملة .

إن الشراكة المجتمعية ضرورة حتمية يجب أن نهتم بها لكي نحقق أهدافنا وطموحاتنا ، فهي ليست عملية بسيطة بل تتضمن خطوات وآليات تتسم بالشمولية والمرونة الكافيـة لقبول مبدأ تقاسم المسؤولية مع منظمات المجتمع (إبراهيم، ٢٠١٧: ١٣٩) وهي رؤية جديدة لتوزيع الأدوار بين المؤسسات التعليمية وبين أفراد منظمات المجتمع لـذلك فهـي ركيـزة أساسية لدعم وتحقيق التنمية المستدامة.

وفي ظل التحديات العالمية والمحلية التي تواجه التعليم العـالي بالمملكـة العربيـة السعودية تسعى الجامعات الحكومية في المملكة لتفعيل الشـراكة المجتمعيـة بينهـا وبـين المؤسسات الإنتاجية والخدمية المختلفة بما يحقق العديد من الفوائد عليهما ويـدعم تحقيـق أهدافهما الخاصة.

لقد أصبحت الجامعات اليوم مطالبة بالشراكة المتوازنة التي تتـيح لهـا الاسـتفادة والتفاعل مع الشرائح المختلفة في المجتمع المحلي والتي يأتي على رأسها الخريجون، حيث يشكلوا أصولاً استثمارية ضخمة، مما يتطلب تواصل الجامعات معهم، بالإضافة إلى التركيز على شراكة المنشآت الصغيرة ورواد الأعمال والجمعيات غير الهادفة للربح والتوسع فـي إنشاء المشاريع المشتركة والمنشآت الصغيرة المعززة لبناء ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع المحلي (الشميري ، ٢٠١٠) .

ولتحقيق دور الجامعات في التنمية المستدامة فـي مجتمعاتهـا يتطلـب اسـتمرار ازدهارها وتطورها من خلال قيامها بوظائفها وأدوارها الأساسية بشكل متوازن ومرن فـي

الحاضر والمستقبل دون التأثير بشكل سلبي على مواردها وبيئاتها، حيث تتحدد أهم مرتكزات الاستدامة في وظائف الجامعة المرتبطة بالإستدامة الأكاديمية والاستدامة البحثية والاستدامة الاجتماعية (العمري ،٢٠١٩ :٢). وهنا يظهر الدور الأساسي لإدارات الجامعات وأهميته في قيادة التحول نحو الاستدامة سواءً على الجامعات أو على مستوى المجتمع ككل، حيث يتطلب التحول مساهمة إدارات الجامعات في ربط الأبحاث والمناهج والمدينة الجامعية بالممارسات الإدارية التي تقود نحو هذا التحول بحيث يتم دمج الإستدامة في جميع العمليات الإدارية والتعليمية داخل الجامعة بطريقة تعاونية.

لقد حظي التوجه نحو دعم الاستدامة المالية للجامعات من خلال الشراكة المجتمعية اهتماما كبيراً من قيادات التعليم العالي ومن الباحثين في المجال التربوي بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية مع انطلاق الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ بشكل خاص، ومن الجهود المبذولة في هذا الجانب إقامة ورشة عمل بعنوان (تعزيز الشراكة بين الجامعات للمساهمة في دعم الاستدامة المالية للجامعات لمواءمة رؤية ٢٠٣٠) التي نظمها صندوق التعليم العالي الجامعي عام (٢٠١٧)، وتم التأكيد على استمرار وتطوير العلاقة الإيجابية بين الصندوق والجامعات، والى أهمية نظر الجامعات بشكل خاص إلى الصندوق بأنه شريك أساسي في تطوير الكثير من البرامج والمشروعات التي تخدم الجامعات، وأن يكون للجامعات مصادر تمويل متنوعة تستطيع من خلالها أن تغطي الكثير من الاحتياجات الأساسية، فأصبح لزامًا على الجامعات زيادة مواردها المالية عن طريق الشراكة المجتمعية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ولتحقيق التكامل بين الجامعة والمجتمع مما يسهم في رفع مستوى جودة التعليم الجامعي والأبحاث العلمية التي تنشر مما يعني إعداد جيل قادر على المنافسة العالمية .

مشكلة الدراسة :

مع تزايد الاهتمام العالمي بالتحول نحو الاستدامة في جميع القطاعات خلال السنوات الماضية أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا بالإستدامة في رؤيتها (٢٠٣٠) وأكدت على أهمية التحول إليها حيث نصت الرؤية على أن استدامة نجاحنا لا تكون إلا باستدامة مقومات هذا النجاح وهذا ما نأمل أن تحققه رؤيتنا التي تنبع من عناصر قوتنا وتقود في المحصلة إلى استثمار هذه المقومات بشكل أكثر استدامة بإذن الله .

وركزت رؤية ٢٠٣٠ على أهمية تحقيق الاستدامة في أربع مرتكزات رئيسية وهي الاستدامة البيئية، الاستدامة المالية، الاستدامة الاجتماعية، البيئة التحتية (العمري، ٢٠١٩: ٤).

ولا شك في دور الجامعات نحو خدمة المجتمع والتي تُعد أحدى وظائفها الرئيسية، حيث تتطلب هذه الخدمة تفاعل الجامعات مع المجتمع من خلال دعم تحقيق متطلباته وخططه وأهدافه، فلا وجود للمجتمع دون جامعات ولا وجود للجامعات دون مجتمع، إلا أن نتائج الدراسات تشير الى ضعف تتفاعل بعض الجامعات مع مجتمعاتها، ومحدودية تأثيرها فيه أو تأثرها به، حيث يتضح ذلك جليًا في ضعف مخرجات الجامعات والتي لا تلبي احتياجات قطاعات المجتمع، وليس لديها القدرة على التعامل مع متطلبات سوق العمل الجديدة، وهنا يظهر انحصر دور الجامعات فقط في التدريس.

وقد أشارت توصيات دراسة الشتري (١٤٣٦) بضرورة نشر ثقافة الشراكة المجتمعية بين الجامعة والمجتمع المحيط لمؤسساته الإنتاجية والخدمية بما يحقق أهداف الجامعات والمؤسسات وأيضًا جعل نسبة التمويل الحكومي للوحدات البحثية الجامعية قليل ولا يتجاوز ٢٥ % ، والاعتماد بشكل كبير على الموارد المالية المتأتية من الشراكة المجتمعية مع شركات القطاع الخاص وذلك لتفعيل وتحفيز الباحثين .

وعلى الرغم من الدعم السخي للجامعات السعودية وجودة اللائحة المنظمة للشؤون المالية في الجامعات والتي تحدد في مادتها رقم (٢) أن "إيرادات الجامعة التي تتمثل في الاعتمادات التي تخصص لها من ميزانية الدولة والتبرعات والمنح والوصايا والأوقاف وريع أملاكها"، إلا أن الواقع يظهر أن تمويل هذه البرامج مازال يمثل مشكلة رئيسية (القاسم، ٢٠١٨: ٢٥٢).

كما توصي دراسة العصيمي (٢٠٢٠) بتفعيل ممارسات الشراكة المجتمعية في الجامعة بشكل أكبر وتدعيم مجالاتها البحثية والاجتماعية والاقتصادية وزيادة الأبحاث التطبيقية والبيئية ذات القيمة المضافة. وأوصت دراسة خليفة (٢٠١٤) بعمل دراسات متنوعة عن الشراكة المجتمعية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الخاصة والحكومية والتوجه نحو الإنتاج ونشر ثقافته. وفيما يتعلق بالجامعات السعودية لا يزال الاهتمام بالتحول تحو الاستدامة ضعيفاً كما ذكر العمري (٢٠١٩: ١٦) مقارنة بالجامعات العالمية وهذا ما

يظهر من خلال مراجعة ترتيب الجامعات العالمية في مؤشر التعليم الفرعي الذي يمثل (١٨%) من الوزن النسبي للمقياس الدولي لاستدامة الجامعات لعام (٢٠١٦م).

وعليه فإن الدراسة الحالية تقوم بالوقوف على واقع الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية ومدى أهميتها وأساليبها ومتطلباتها ومن ثم دورها في تحقيق الإستدامة المالية للجامعة وما تتطلبه من تنوع الموارد المالية لدى الجامعات.

أسئلة الدراسة :

١.ما واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء تحليل SWOT من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

٢. ما واقع تطبيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

٣. ما درجة توفر متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية من نظر أفراد الدراسة؟

أهداف الدراسة :

١. التعرف على واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء تحليل SWOT
٢. معرفة واقع تطبيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية
٣. الكشف عن متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية.

أهمية الدراسة :

تتمحور أهمية الدراسة النظرية في التالي:

- إضافة في مجال التعليم الجامعي نحو موضوع الشراكة المجتمعية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية لدى الجامعات السعودية.
- تسليط الضوء نحو أهمية رفع الوعي بموضوع الاستدامة المالية ودور الشراكة المجتمعية بالجامعات في الوصول إليها وتفعيلها.
- قلة الدراسات نظراً لحداثة تجربة الجامعات في التحول نحو الاستدامة المالية ولمحدودية التجارب الناجحة للتحول الشامل نحو الاستدامة المالية بكل مجالاتها فتعد الدراسة حديثة في مجال الشراكة الاجتماعية ودورها في الاستدامة المالية بالجامعات.

تتمحور أهمية الدراسة التطبيقية في التالي:

- من المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة الإدارات العليا في الجامعات في التعرف على الواقع الفعلي للشراكات المجتمعية في الجامعات السعودية ومدى تطبيق أبعادها التعليمية والبحثية والثقافية والاقتصادية.
- يمكن لنتائج الدراسة أن تصل الى مجموعة من المتطلبات والآليات والإجراءات اللازمة لتحقيق الاستدامة المالية لدى الجامعات السعودية وتفعيلها والعمل بها.
- من المأمول أن تساهم نتائج الدراسة في تفعيل دور الشراكة المجتمعية بأبعادها الثقافية والاقتصادية والبحثية والتعليمية في تحقيق الوصول الى الاستدامة المالية لدى الجامعات السعودية.

مصطلحات الدراسة:

الشراكة المجتمعية في الجامعات:

تُعرف الشراكة المجتمعية بالجامعات بأنها: "نهج الجامعة لإقامة علاقات متبادلة مخططة ونظامية (مؤسسية) مع المجتمعات، ترتكز على شراكات بحثية هادفة ومستدامة وتخلق شبكات تعاونية بين المجتمع والجامعة على مستويات متعددة" (Branesal , 2009 , 19).

وتعرف الباحثة الشراكة المجتمعية في الجامعات إجرائيًا بأنها: تعاون وعلاقة متبادلة قائمة على عقود نظامية إلزامية بين الجامعات السعودية الحكومية من خلال أبعادها (التعليمية، البحثية، الثقافية، الاقتصادية) والجهات الخاصة والأهلية في المجتمع للوصول إلى تحقيق أهداف ومصالح مشتركة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع.

الاستدامة المالية في الجامعات:

تُعرف الاستدامة بأنها: "قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها مع تحقيق قيمة مضافة لكافة المعنيين بها". (AlKharusi and Murthy, 2017: 25)

وتُعرف الاستدامة المالية بأنها: "قدرة المسؤولين على الحفاظ على المنظمة على المدى الطويل وتتألف الموارد التي تمنح المؤسسة القدرة على اغتنام الفرص والرد على

التهديدات غير المتوقعة مع الحفاظ على العمليات العامة المنظمـــة" (Bowman, 2011: 37).

وتعرف الباحثة الاستدامة المالية في الجامعات إجرائيًا بأنها: قدرة الجامعات علـــى تنويع مواردها المالية واستدامتها من خلال مجموعة من المداخل والمشروعات الاستثمارية التي تضمن تحقيق رسالتها وغاياتها الاستراتيجية وتحسين وتطوير جودة نظمها الإداريـــة وبرامجها الأكاديمية وتدعيم ميزتها التنافسية وتقاس بالدرجة التي يعطيها المستجيب لفقرات الدارسة.

حـــدود الدراســـة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف على واقع الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية من خلال أبعادها (الاقتصادية والثقافية والبحثية والتعليمية) ودورها في تحقيق الاستدامة المالية من خلال توافر متطلباتها (التقنية والإدارية والمالية والاستثمارية).
- **الحدود المكانية:** سوف تطبق الدراسة في أربع جامعات سعودية حكومية هي (جامعة أم القرى، جامعة الحدود الشمالية، جامعة الطائف، جامعة تبوك).
- **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٢ه بمشيئة الله تعالى.
- **الحدود البشرية:** تحدد مجتمع الدراسة في القيادات في الإدارة العليا والوسطى ومسؤولي الشراكات المجتمعية وأعضاء هيئة التدريس

المبحث الأول : الشراكة المجتمعية في الجامعات

مفهوم الشراكة المجتمعية:

تعرف الشراكة في اللغة من المصدر شَرِكَ والشراكة بمعنى: مخالطـــة الشـــريكين لبعضهما في أمر من الأمور (ابن منظور، ١٩٧٠: ٣٠٦).

وتُعرف الشراكة المجتمعية بالجامعات بأنها: "نهج الجامعة لإقامة علاقـــات متبادلـــة مخططة ونظامية (مؤسسية) مع المجتمعات، ترتكز على شراكات بحثية هادفـــة ومســـتدامة

وتخلق شبكات تعاونية بين المجتمع والجامعة على مستويات متعددة" (Branesal , 2009 , 19).

إن الجامعات تُشكل أهم الأركان التي تقوم عليها الدول المتقدمة والحديثة، وتتعدد أبعاد التعليم العالي الجامعي فهي أبعاد ثقافية واقتصادية واجتماعية والجامعة تقوم بثلاثة وظائف رئيسية وهي: التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع. وتعد الوظيفة الثالثة في كثير من الدول هي خدمة المجتمع غير أنها في الحقيقة تتوسع في هذا المفهوم لتشمل ثلاثة أبعاد

ونجد الجامعات السعودية قطعت أشواطًا كبيرة في التعليم المستمر من خلال مراكز خدمة المجتمع التي تحولت في بعض الجامعات إلى كليات للدراسات التطبيقية و عمادات التعليم المستمر ، وذلك في سبيل توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع وخدمته بكافة شرائحه ونشر المعرفة بين أفراد المجتمع وتطويرها والتعرف على احتياجاته الثقافية والمهنية والاجتماعية (وزارة التعليم العالي: ٢٢).

إن المشاركة المجتمعية في التعليم هي الجهود التي يقوم بها الأفراد بجميع فئاتهم ومؤسسات المجتمع المدني في مجال التخطيط واتخاذ القرار والتنفيذ والتقييم لعناصر العملية التعليمية وتحقق من هذه المشاركة استيفاء احتياجات المشاركين من ناحية وتحقيق الصالح العام من ناحية أخرى .

وتعد الجامعات ومؤسساتها العلمية والبحثية التابعة لها من العناصر الأساسية في قيادة المجتمع وتوجيه التوجيه الصحيح والفاعل نحو التطور والرقي واللحاق بجملة التغيير المتسارعة في العالم لكي يواكب المجتمع التطورات المتسارعة في حقول المعرفة الإنسانية ويتعامل معها (المعماري، ٢٠١٤: ٤٣١). وقد أشار العصيمي (٢٠٢٠: ٤٤٠) في هذا الجانب أن الشراكة المجتمعية عملية ديناميكية يشارك فيها أفراد وجماعات ومؤسسات المجتمع في جميع المجالات وهي أداة لتحسين مستوى حياة الأفراد تعليميًا واجتماعيًا واقتصاديًا كما أنها ضرورية لحيوية ونمو المجتمعات المحيطة وأحد المؤشرات المهمة لتحقيق التنمية المستدامة.

ومفهوم الشراكة المجتمعية عبارة عن عقد أو اتفاق بين طرفين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء ويتعلق بنشاط إنتاجي كمشاريع تكنلوجية وصناعية أو علمية ،

خدمية او تجارية وعلى أساس ثابت ودائم وملكية مشتركة وتعرف ايضًا بانها عقد اتفاق مقنن يتم من خلال الحوار الحر الذي تتوفر فيه إرادتان أو أكثر للاشتراك في مشروع أو الاضطلاع بنشاط أو عمل يتم من خلاله كما ذكر الشثري (١٤٣٦) التكامل بين هذه الأطراف ويسعى الشركاء لصياغة أهداف جديدة مشتركة مبنية على أساس الفهم المشترك.

كما يتسم مفهوم الشراكة المجتمعية بالاتساع والمرونة ومرتبط بطبيعة المجتمع وما يتوقعه أفراده من مؤسساته ومدى النظرة تجاه المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق الشركات الخاصة والمؤسسات الخيرية ورجال الأعمال كما أشار السالم (٢٠٠٩) أنه قد يتسع مضمون الشراكة بحيث يستوعب مختلف أنماط التعاون والتنسيق وقد يضيق بحيث يقتصر على الالتزام المالي ولا ليلتفت لما عداه (ص:١٣٣).

الدواعي والأسباب لتفعيل الشراكة المجتمعية كما ذكرها الخليفة (٢٠١٤) :

١. تفعيل الدور التنموي للجامعة.
٢. توطين المعرفة وجعل الجامعة بيت خبرة يعتمد عليها.
٣. توفير مصادر تمويلية إضافية للجامعة تسهم في دعم ميزانية الجامعة لتطوير برامجها.
٤. المساهمة في بناء مجتمع المعرفة من خلال جعل الجامعة مركزًا لإنتاج ونشر المعرفة.
٥. التطور النوعي في أدوار الجامعة لتحقيق الجودة الشاملة.
٦. توجيه الأنشطة الإنتاجية للجامعة لمعالجة المشكلات الحقيقية لمؤسسات المجتمع.
٧. تفعيل دور الكليات والأقسام العلمية بما يخدم الجانب الإنتاجي للجامعة.

أهمية استخدام الشراكة المجتمعية في الجامعات لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠:

- تحقق التكامل بين الجامعة والمجتمع.
- تساهم في تنمية المواهب ورعايتها.
- تهتم بإعداد جيل قادر على المنافسة عالميًا.
- تساهم في إنجاح محاور لرؤية المملكة الثلاث.
- تنمي لدى الطلاب روح العطاء وحب العمل التطوعي.
- توفر إحساس قوي عند الطلاب بالانتماء للوطن والجامعة.

أهداف الشراكة المجتمعية بالجامعات :

تهدف الشراكة المجتمعية إلى تزايد تماسك المجتمع وزيادة قدرتهم وإكسابهم مهارات جديدة لتفعيل دور الإنسان في تنمية المجتمع ، وتسهم كذلك في العملية التنموية حيث تعمل على المساعدة في تحديد الصعوبات والمشكلات التي تواجه حياة السكان مما يسهل رسم السياسات لمعالجة المشكلات (الخصاونة، ٢٠٢٠: ٤٥).

وتحقق الشراكة المجتمعية بين الجامعة والمجتمع من خلال التحديد الجيد لرأس المال المجتمعي والذي يتضمن:

- رأس المال الاجتماعي "التفاعل والتواصل بين الناس والمنظمات".
- رأس المال البشري "مهارات وقدرات الناس".
- رأس المال الثقافي.
- رأس المال المادي "الموارد المالية".
- رأس المال البنائي "البنية التحتية" (إسماعيل، ٢٠١٣: ٥٣٨٢).
- وفي الواقع نرى أن الجامعات بدأت وأخذت على عاتقها خدمة المجتمع في كافة المجالات فساهمت بندب أو إعارة كثير من أعضاء هيئة التدريس لتقديم خبراتهم ومعارفهم لكافة مؤسسات المجتمع وقامت جامعة الملك سعود مؤخرًا بإنشاء مكتب العلاقات المجتمعية إدراكًا منها بأهمية مشاركة الجامعة للمجتمع وتسخير كافة إمكاناتها التعليمية والبحثية وتضم معظم الجامعات عمادات وكليات للتعليم المستمر وخدمة المجتمع ويتمثل عملها في تقديم الدورات والبرامج التدريبية لكافة أفراد المجتمع أسهمت بعض الجامعات بإنشاء كراسي بحثية في العلوم الإنسانية والعلمية تخدم البحث العلمي في المملكة

الاستدامة المالية (المفاهيم والمضامين بالجامعات) :

مفهوم الاستدامة المالية في الجامعات:

يُشير مصطلح الاستدامة المالية إلى السياسات المالية الحكومية المستقرة لذلك يتم تعريف السياسة المالية المستدامة بصيغة عامة بأنها تلك التي يمكن أن تستثمر في المستقبل بدون تعديل (طلب، ٢٠١٥: ١٤٠). كما عُرفت الاستدامة المالية بانها: "الحالة المالية التي تكون في الدولة قادرة على الاستمرار في سياسات الانفاق والايرادات المتاحة الحالية على المدى البعيد دون خفض برمجتها المستقبلية أو التعرض للإفلاس أو عدم الوفاء بالتزاماتها المالية المستقبلية" (كنعان، ٢٠١٩).

وتعتمد الاستدامة المالية على توقعات الإنفاق وكذلك الإيرادات المستقبلية طويلة الأجل ويتم بموجبها تعديل السياسات المالية الحالية سواءً كانت بزيادة النفقات أو الإيرادات وقد يلزم الضمان استمرارية الاستدامة المالية للدول ، أن تتوفر القدرة الاقتصادية والسياسية والقانونية للحد من نمو تكاليف برامج الإنفاق أو السماح بالنمو ضمن معدلات معينة .

إن مفهوم الاستدامة المالية يتعلق بالتوازن الزمني للمالية العامة مما يدل على أن العجز في الموازنة لا بد أن يتم تغطيته في المستقبل من خلال الإيرادات المستقبلية (كنعان، ٢٠١٩: ٨). وتسعى الدول لتحقيق وضعية الاستدامة المالية لكي تتمكن من الاستدامة لتغطية عجزها المالي بشروط ميسرة وفوائد متدينة إلا أن فقدان الدولة للاستدامة المالية أو تراجع ثقة الأسواق بقدرتها على الوفاء بالتزاماتها إلى توقف الدائنين عن إقراضها.

وهذا ما ينطبق ايضًا على الجامعات فقدرة الجامعة المالية وإيراداتها ومواردها المالية يُعبر عنه بالاستدامة المالية دون التعرض لتعثر مالي أو عجز عن سداد نفقاتها.

أهداف الاستدامة المالية وأهميتها للجامعات :

تهدف الاستدامة المالية إلى الحفاظ على الخدمات أو توسيع نطاقها مع تطوير القدرة على مواجهة الصدمات الاقتصادية العرضية على المدى القصير ويتطلب ذلك مرونة عالية على المدى الطويل نظرًا لأن كثير من المؤسسات تخدم مجتمعات ذات احتياجات عالية وتتطلب خدمات منسقة ومتاحة باستمرار وكذلك قدرة المؤسسة الجامعية على تحديد وتحليل التكلفة الكاملة وإمكانية تنويع مصادر دخلها للحصول على الاستدامة المالية.

وكذلك يجب النظر إلى استثمار الصناديق الداخلية التي تملكها الجامعة وإيجاد

طريقة لخفض تكلفة مواردها الخاصة.

لذلك تستهدف الاستدامة المالية تقليص ما قد تواجهه الجامعات من مخاطر تهدد وجودها واستمراريتها كما تكمن أهميتها في التمييز والمنافسة والوفاء باحتياجات الأجيال القادمة على المدى الطويل (عبدالحميد وفتحي، ٢٠١٩: ٣٨).

عوامل تحقيق الاستدامة المالية :

١. امتلاك المنظمة المالية للمعرفة التسويقية : إذ لا يمكن الفصل بين الاستدامة المالية والتسويق ، فلكي تكون المنظمة قادرة على استقطاب متبرعين أسخياء وتحتفظ بهم فإن عليها أن تمتلك مستوى مرتفع من المعرفة والقدرة التسويقية .
٢. توسيع الشراكات .
٣. تعزيز الشراكة المجتمعية والقيادة : مما يوفر لها موردًا من الخبرات المتنوعة مع إحساس بالملكية للمجتمعات التي تخدمها .
٤. إظهار القيمة أو الأثر للممولين والداعمين .
٥. التخطيط بالاستدامة

مصادر تحقيق الاستدامة المالية: (كما ذكرها عبد الحميد وحسين،٢٠١٩)

تتنوع المصادر التي تستخدمها الجامعات لتحقيق الاستدامة المالية وفقًا لاستراتيجياتها وأهدافها ويمكن تصنيف المصادر كالتالي:-

١- مصادر ترتكز على تطوير هيكل المؤسسة الجامعية.

باستحداث مصادر تمويل جديدة والتخلي عن بعض البرامج والتنظيمات الفرعية المكلفة، وكذلك ترشيد النفقات وزيادة الرصيد النقدي ومن ذلك:-

- استحداث برامج تمويلية: تعزز من عمليات استقطاب المانحين والداعمين.
- إنشاء وحدات خدمية خاصة ومرافق مدفوعة الأجر المطاعم والملاعب وغيرها من المرافق الأخرى.
- تقدم خدمات مدفوعة الأجر وتحصل على رسوم مالية إضافية.
- دمج بعض الوحدات والأنشطة المتشابهة في كليات الجامعة تحت إدارة واحدة للحد من التكاليف المتكررة وتوفير الوقت والجهد فضلًا عن تقليل نسب الأخطاء.

- تنويع الخدمات التعليمية والأكاديمية مدفوعة الأجر عن طريق تقـديم دورات تدريبيـة وبرامج تعليمية ودرجات علمية تستغرق وقتًا وموارداً أقل مثل برامج التأهيل التربوي وريادة الأعمال وبرامج إعداد الفنيين.

منهـج الدراسـة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله المسحي؛ في تحقيق أهداف الدراسة، حيث يستهدف هذا المنهج دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، يعبر عنها تعبيراً كيفياً، أو تعبيراً كمياً، بحيث يُوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها (عبيدات وآخرون، ٢٠١٥: ١٨٠). وغالبـاً يتم استخدام الاستبانة في المنهج الوصفي المسحي، كأداة للحصول على البيانات (أبو علام، ٢٠٠٦: ٢٥٣).

مجتمـع الدراسـة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في (٤) جامعات سعودية حكومية، هي: (جامعة أم القرى، جامعة الطائف، جامعة الباحة، جامعة طيبة). والبالغ عددهم (١٢٧٠٦) عضو هيئة تدريس، وذلك وفقًا لإحصائيات وزارة التعليم السعودية. ويوضح الجدول (١) توزّع مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حسب الجامعة التي يعملون فيها.

وصف عينة الدراسة:

فيما يلي تم توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة، وفقًا لـ (اسم الجامعة، والدرجة العلمية، والنوع، والخبرة العلمية، وممارسة العمل القيادي)، حيث يبيّن الجدول (٢) والشكل (١) وصف عينة الدراسة، حسب اسم الجامعة.

الجدول (٢) وصف عينة الدراسة تبعاً لاسم الجامعة

اسم الجامعة	العدد	النسبة المئوية
أم القرى	١٤٧	٣٩.٤٪
الطائف	٨٢	٢٢٪
طيبة	٩٧	٢٦٪
الباحة	٤٧	١٢.٦٪
المجموع	٣٧٣	١٠٠٪

الجدول (٣) وصف عينة الدراسة تبعاً للدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية
أستاذ	٥٩	٪١٥.٨
أستاذ مشارك	١٥٥	٪٤١.٦
أستاذ مساعد	١٥٩	٪٤٢.٦
المجموع	٣٧٣	٪١٠٠

الجدول (٤) وصف عينة الدراسة تبعاً للنوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
أنثى	١٨٩	٪٥٠.٧
ذكر	١٨٤	٪٤٩.٣
المجموع	٣٧٣	٪١٠٠

الجدول (٥) وصف عينة الدراسة تبعاً للخبرة العلمية

الخبرة العلمية	العدد	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	٤٥	٪١٢.١
من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	٥٨	٪١٥.٥
من عشر سنوات إلى أقل من خمسة عشر سنة	٧٤	٪١٩.٨
من خمسة عشر سنة إلى أقل من عشرين سنة	٧٦	٪٢٠.٤
عشرون سنة وأكثر	١٢٠	٪٣٢.٢
المجموع	٣٧٣	٪١٠٠

الجدول (٦) وصف عينة الدراسة تبعاً لممارسة العمل القيادي

ممارسة العمل القيادي	العدد	النسبة المئوية
نعم	١٢٩	٪٣٤.٦
لا	٢٤٤	٪٦٥.٤
المجموع	٣٧٣	٪١٠٠

أداة الدراسة:

استُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من الميدان؛ وذلك لملاءمتها لطبيعة وأسئلة هذه الدراسة. حيث قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ وتم تصميم استبانة تضمّنت جزأين، كالآتي:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد العينة من حيث: اسم الجامعة، والدرجة العلمية، والجنس، والخبرة الإدارية، وممارسة العمل القيادي.

الجزء الثاني: ويحتوي على (٤٢) عبارة موزعة في ثلاثة محاور، كما يلي:

أ- المحور الأول: يقيس واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء تحليل SWOT، ويشتمل على (٢٤) عبارة موزعة في (٤) أبعاد: "نقاط القوة لواقع الشراكة المجتمعية=٦ عبارات"، "فرص تحسين واقع الشراكة المجتمعية =٦ عبارات"، "نقاط الضعف لواقع الشراكة المجتمعية =٦ عبارات"، "التهديدات لواقع الشراكة المجتمعية=٦ عبارات".

ب- المحور الثاني: يقيس واقع تطبيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية، ويشتمل على (١٠) عبارات.

ج- المحور الثالث: يقيس درجة توفر متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية، ويشتمل على (٨) عبارات.

الجدول (٧) توزيع العبارات في المحاور الثلاثة لأداة الدراسة، قبل عملية التحكيم وبعد الانتهاء منها

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات قبل التحكيم	عدد العبارات بعد التحكيم
محور واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء تحليل SWOT	نقاط القوة لواقع الشراكة المجتمعية	٦	٦
	فرص تحسين واقع الشراكة المجتمعية	٦	٦
	نقاط الضعف لواقع الشراكة المجتمعية	٦	٦
	التهديدات لواقع الشراكة المجتمعية	٦	٦
	مجموع عبارات المحور	٢٤	٢٤
محور واقع تطبيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية		١٠	٩
محور متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية		٨	٧
مجموع عبارات الأداة		٤٢	٤٠

الجدول (٨) قيم معاملات الارتباط لقياس الاتساق الداخلي للعبارات، مع الدرجة الكلية للمحور أو البُعد الواردة فيه (ن=٣٠)

محور واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء تحليل SWOT							
نقاط القوة لواقع الشراكة المجتمعية		فرص تحسين واقع الشراكة المجتمعية		نقاط الضعف لواقع الشراكة المجتمعية		التهديدات لواقع الشراكة المجتمعية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٧٧٤	١	**٠.٧٥٦	١	**٠.٧٣٥	١	**٠.٩٠١
٢	**٠.٧٤٧	٢	**٠.٧٣٥	٢	**٠.٦٥٦	٢	**٠.٨٧٥
٣	**٠.٩٤٢	٣	**٠.٨٩٥	٣	**٠.٧٨٧	٣	**٠.٧٩٠
٤	**٠.٦٠٦	٤	**٠.٨٦٢	٤	**٠.٧٠٥	٤	**٠.٩١١
٥	**٠.٨٢١	٥	**٠.٨٢٢	٥	**٠.٦٧١	٥	**٠.٧٩٤
٦	**٠.٧٢١	٦	**٠.٨٩١	٦	**٠.٨١١	٦	**٠.٨١٦
محور واقع تطبيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية				محور متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٧٨٣	٦	٠.٨٥٩	١	٠.٨٢٥	٦	٠.٨٣٠
٢	٠.٨٠٠	٧	٠.٧٢٧	٢	٠.٨٦٤	٧	٠.٨٢٥
٣	٠.٨٦٠	٨	٠.٧٥٩	٣	٠.٦٩٢	----	--------
٤	٠.٩٠٤	٩	٠.٨٧٢	٤	٠.٧٨٥	----	--------
٥	٠.٧٨٦	----	--------	٥	٠.٧٦٨	----	--------

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠١).

تشير النتائج في الجدول (٨)، إلى الآتي:

-اتساق عبارات محور واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء تحليل SWOT:

أظهرت النتائج أن قيم معاملات الارتباط لعبارات الأبعاد الأربعة لمحور واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء تحليل SWOT مع الدرجة الكلية للبُعد كانت موجبة ودالة إحصائياً، حيث تراوحت معاملات الارتباط لعبارات بُعد "نقاط القوة لواقع الشراكة المجتمعية" ما بين (٠.٦٠٦) و(٠.٩٤٢) وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠١)، وهذا يدلّ على مناسبة العبارات لقياس نقاط القوة لواقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، وتراوحت معاملات الارتباط لعبارات بُعد "فرص تحسين واقع الشراكة

المجتمعية" ما بين (٠.٧٣٥) و(٠.٨٩٥) وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١ ≥ α)، وهذا يدلّ على مناسبة العبارات لقياس فرص تحسين واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، كما تراوحت معاملات الارتباط لعبارات بُعد "نقاط الضعف لواقع الشراكة المجتمعية" ما بين (٠.٦٥٦) و(٠.٨١١) وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١ ≥ α)، وهذا يدلّ على مناسبة العبارات لقياس نقاط الضعف لواقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، أما بُعد "التهديدات لواقع الشراكة المجتمعية" فقد تراوحت معاملات الارتباط لعبارات هذا البُعد ما بين (٠.٧٩٠) و(٠.٩١١) وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١ ≥ α)، وهذا يدلّ على مناسبة العبارات لقياس التهديدات لواقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية.

-اتساق عبارات محور واقع تطبيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية:

أظهرت النتائج أن قيم معاملات الارتباط لعبارات محور واقع تطبيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية مع الدرجة الكلية للمحور، كانت موجبة ودالة إحصائياً، وتراوحت ما بين (٠.٧٢٧) و(٠.٩٠٤) وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١ ≥ α)، وهذا يدلّ على مناسبة العبارات لقياس واقع تطبيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية.

-اتساق عبارات محور متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية:

أظهرت النتائج أن قيم معاملات الارتباط لعبارات محور متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية مع الدرجة الكلية للمحور، كانت موجبة ودالة إحصائياً، وتراوحت ما بين (٠.٦٩٢) و(٠.٨٦٤) وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١ ≥ α)، وهذا يدلّ على مناسبة العبارات لقياس توفر متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية.

٢- ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معاملات الثبات لمحاور وأبعاد أداة الدراسة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ "Cronbach's alpha"، وكانت النتائج كما يظهر في الجدول (٩).

الجدول (٩) معاملات الثبات لمحاور وأبعاد أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (ن=٣٠)

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
محور واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء تحليل SWOT	نقاط القوة لواقع الشراكة المجتمعية	٦	٠.٨٦٢
	فرص تحسين واقع الشراكة المجتمعية	٦	٠.٩٠٣
	نقاط الضعف لواقع الشراكة المجتمعية	٦	٠.٨٢٢
	التهديدات لواقع الشراكة المجتمعية	٦	٠.٩٢٢
محور واقع تطبيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية		٩	٠.٩٣٨
محور متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية		٧	٠.٩٠٣

تُبيّن النتائج في الجدول (٩) أن معاملات الثبات لمحاور وأبعاد أداة الدراسة كانت مرتفعة، إذ تراوحت قيم معاملات الثبات لمحور واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء تحليل SWOT ما بين (٠.٨٢٢) و (٠.٨٢٢)، كما بلغت قيمة معامل الثبات لمحور واقع تطبيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية (٠.٩٣٨)، وبلغت قيمة معامل الثبات لمحور متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية (٠.٩٠٣). وتُعتبر هذه القيم ملائمة لأغراض الدراسة كونها تزيد على (٦٠%).

وبعد التأكد من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها، أمكن القول: إن البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال تطبيق الأداة ميدانياً، يمكن الوثوق بصحتها.

الجدول (١١) معيار تفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة

فئات الاستجابة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
كبيرة جداً	٤.٢١ – ٥.٠٠	مرتفعة جداً
كبيرة	٣.٤١ – ٤.٢٠	مرتفعة
متوسطة	٢.٦١ – ٣.٤٠	متوسطة
ضعيفة	١.٨١ – ٢.٦٠	منخفضة
ضعيفة جداً	١ – ١.٨٠	منخفضة جداً

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء تحليل SWOT من وجهة نظر أفراد الدراسة ؟

١-١: نقاط القوة لواقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء تحليل SWOT

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد (نقاط القوة لواقع الشراكة المجتمعية) من محور (واقع الشراكة المجتمعية) في أداة الدراسة، وكانت النتائج كما في الجدول (١٢).

الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول نقاط القوة لواقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء تحليل SWOT

رقم العبارة	نقاط القوة لواقع الشراكة المجتمعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تطبيق طرق تدريس حديثة في التدريب المستمر	٣.٣٦	٠.٨٩	متوسطة	٢
٢	لدى المراكز والوحدات البحثية قاعدة بيانات شاملة	٣.٢٤	٠.٨٦	متوسطة	٣
٣	دعم الأبحاث المجتمعية والكراسي البحثية المتخصصة	٣.١٢	٠.٩٩	متوسطة	٥
٤	إقامة مسابقات وأنشطة رياضية للمجتمع	٣.٠١	٠.٨٧	متوسطة	٦
٥	تشجيع الباحثين والباحثات على إعداد البحوث التي تسهم في حل مشكلات المجتمع	٣.٢١	٠.٩٥	متوسطة	٤
٦	تقدم الجامعة دورات تدريبية حول طرق إعداد البحوث العلمية	٣.٤٤	١.٠٦	مرتفعة	١
	المتوسط العام لبُعد نقاط القوة	٣.٢٣	٠.٦٦	متوسطة	-

وكان ترتيب مؤشرات نقاط القوة لواقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء تحليل SWOT، على النحو الآتي: جاء المؤشر الوارد في العبارة (٦): "تقدم الجامعة دورات تدريبية حول طرق إعداد البحوث العلمية" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (١.٠٦) وبدرجة موافقة مرتفعة، تلاه في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في العبارة (١): "تطبيق طرق تدريس حديثة في التدريب المستمر" بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٨٩) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء المؤشر الوارد في العبارة (٢): "لدى المراكز والوحدات البحثية قاعدة بيانات شاملة" بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (٠.٨٦) وبدرجة موافقة متوسطة، تلاه في الترتيب الرابع المؤشر الوارد في العبارة (٥): "تشجيع الباحثين والباحثات على إعداد البحوث التي تسهم في حل مشكلات المجتمع" بمتوسط حسابي (٣.٢١) وانحراف معياري (٠.٩١) وبدرجة موافقة متوسطة، وفي الترتيب الخامس جاء المؤشر الوارد في العبارة (٣): "دعم الأبحاث المجتمعية والكراسي البحثية المتخصصة" بمتوسط حسابي (٣.١٢) وانحراف معياري (٠.٩٩) وبدرجة موافقة متوسطة، وحلّ المؤشر الوارد في العبارة (٤): "إقامة مسابقات وأنشطة رياضية

للمجتمع" في الترتيب السادس والأخير بمتوسط حسابي (٣.٠١) وانحراف معياري (٠.٨٧) وبدرجة موافقة متوسطة.

وقد يعود السبب في هذه النتيجة المتوسطة لواقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء تحليل SWOT بشكل عام وفي غالبية العبارات، إلى قلة وضوح سياسات الشراكة المجتمعية في الجامعات التي أجريت فيها الدراسة، وأنه لا يتم تحديد سياسة الشراكة المجتمعية بصورة متكاملة في خططها الاستراتيجية، كما يمكن أن يعود السبب في ذلك إلى تركيز الجامعات السعودية على وظيفتي التعليم والبحث العلمي بدرجة أكبر من الاهتمام بالوظيفة الثالثة للجامعة، وهي خدمة المجتمع التي تنضوي الشراكة المجتمعية ضمن هذه الوظيفة الرئيسية للجامعات. وبالنسبة للمؤشر الوارد في العبارة (٦): "تقدم الجامعة دورات تدريبية حول طرق إعداد البحوث العلمية" الذي حصل على درجة موافقة مرتفعة، فقد يعود السبب في هذه النتيجة المرتفعة إلى أن الجامعات السعودية تقوم من خلال عمادات خدمة المجتمع والتعليم المستمر وعمادات البحث العلمي ومراكز البحوث والتدريب فيها، بتقديم بتنظيم دورات تدريبية في مهارات البحث العلمي للطلبة أو الراغبين من أفراد المجتمع.

١-٢: فرص تحسين واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد (فرص تحسين واقع الشراكة المجتمعية) من محور (واقع الشراكة المجتمعية) في أداة الدراسة، وكانت النتائج كما في الجدول (١٣).

الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فرص تحسين واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية

رقم العبارة	فرص تحسين واقع الشراكة المجتمعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تقديم خدمات نوعية متخصصة بفعالية	٣.٧٤	٠.٩٥	مرتفعة	٢
٢	توفير فرص المشاركة الرياضية	٣.٥٣	٠.٨٧	مرتفعة	٥
٣	تقديم خدمات الإرشاد والتوجيه المهني والتربوي	٣.٨٣	٠.٩٦	مرتفعة	١
٤	توظيف الموارد المالية باحترافية	٣.٦٨	١.٠٨	مرتفعة	٣
٥	عقد المؤتمرات المحفزة للشراكة المجتمعية	٣.٦١	٠.٩٨	مرتفعة	٤
٦	إصدار مجلة للشراكة المجتمعية	٣.٤٧	١.٠٥	مرتفعة	٦
	المتوسط العام لبُعد فرص تحسين الواقع	٣.٦٤	٠.٧٩	مرتفعة	-

وكان ترتيب فرص تحسين واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، على النحو الآتي: جاءت فرصة التحسين الواردة في العبارة (٣): "تقديم خدمات الإرشاد والتوجيه المهني والتربوي" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٩٦) وبدرجة موافقة مرتفعة، تلاها في الترتيب الثاني فرصة التحسين الواردة في العبارة (١): "تقديم خدمات نوعية متخصصة بفعالية" بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٩٥) وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاءت فرصة التحسين الواردة في العبارة (٤): "توظيف الموارد المالية باحترافية" بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (١.٠٨) وبدرجة موافقة مرتفعة، تلاها في الترتيب الرابع فرصة التحسين الواردة في العبارة (٥): "عقد المؤتمرات المحفزة للشراكة المجتمعية" بمتوسط حسابي (٣.٦١) وانحراف معياري (٠.٩٨) وبدرجة موافقة مرتفعة، وفي الترتيب الخامس جاءت فرصة التحسين الواردة في العبارة (٢): "توفير فرص المشاركة الرياضية" بمتوسط حسابي (٣.٥٣) وانحراف معياري (٠.٨٧) وبدرجة موافقة مرتفعة، وحلّت فرصة التحسين الواردة في العبارة (٦): "إصدار مجلة للشراكة المجتمعية" في الترتيب السادس والأخير بمتوسط حسابي (٣.٤٧) وانحراف معياري (١.٠٥) وبدرجة موافقة مرتفعة.

ويمكن تفسير النتيجة المرتفعة لفرص تحسين واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، بأن هناك وعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بوجود احتياجات إجرائية على ارض الواقع ينبغي تلبيتها حتى تحقق الشراكة المجتمعية أهدافها بالشكل المطلوب، وبما يُسهم في تأدية الجامعات السعودية وظيفتها الثالثة المتعلقة بخدمة المجتمع على النحو المنشود. كما يمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية لديهم اعتقاد كبير بأن لدى الجامعات الإمكانات البشرية والتنظيمية التي تُمكّنها من تحسين واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية بدرجة مرتفعة.

١-٣: نقاط الضعف لواقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد (نقاط الضعف لواقع الشراكة المجتمعية) من محور (واقع الشراكة المجتمعية) في أداة الدراسة، وكانت النتائج كما في الجدول (١٤)

الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول نقاط الضعف لواقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية

رقم العبارة	نقاط الضعف لواقع الشراكة المجتمعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	الافتقار إلى وجود قنوات اتصال فعالة	٣.١١	٠.٨٧	متوسطة	٣
٢	الحاجة إلى سياسات منظمة لعمليات الشراكة المجتمعية	٣.٠٩	٠.٩٧	متوسطة	٤
٣	الجامعة لا تستقبل أبناء المجتمع خلال الإجازات	٣.٠٥	١.٠٠	متوسطة	٥
٤	الحاجة إلى جائزة للتميز في الشراكة المجتمعية	٣.٢٣	١.٠١	متوسطة	٢
٥	ندرة الكوادر البشرية القادرة على التخطيط للشراكة المجتمعية	٢.٩٧	٠.٨٧	متوسطة	٦
٦	الافتقار إلى نظام يُشجع أعضاء هيئة التدريس والباحثين بعمل دراسات حول الموضوع	٣.٣١	١.٠٨	متوسطة	١
	المتوسط العام لبُعد نقاط الضعف	٣.١٣	٠.٦٨	متوسطة	-

وكان ترتيب مؤشرات نقاط الضعف لواقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، على النحو الآتي: جاء المؤشر الوارد في العبارة (٦): "الافتقار إلى نظام يُشجع أعضاء هيئة التدريس والباحثين بعمل دراسات حول الموضوع" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٣١) وانحراف معياري (١.٠٨) وبدرجة موافقة متوسطة، تلاه في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في العبارة (٤): "الحاجة إلى جائزة للتميز في الشراكة المجتمعية" بمتوسط حسابي (٣.٢٣) وانحراف معياري (١.٠١) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء المؤشر الوارد في العبارة (١): "الافتقار إلى وجود قنوات اتصال فعالة" بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.١١) وانحراف معياري (٠.٨٧) وبدرجة موافقة متوسطة، تلاه في الترتيب الرابع المؤشر الوارد في العبارة (٢): "الحاجة إلى سياسات منظمة لعمليات الشراكة المجتمعية" بمتوسط حسابي (٣.٠٩) وانحراف معياري (٠.٩٧) وبدرجة موافقة متوسطة، وفي الترتيب الخامس جاء المؤشر الوارد في العبارة (٣): "الجامعة لا تستقبل أبناء المجتمع خلال الإجازات" بمتوسط حسابي (٣.٠٥) وانحراف معياري (١.٠٠) وبدرجة موافقة متوسطة، وحلّ المؤشر الوارد في العبارة (٥): "ندرة الكوادر البشرية القادرة على التخطيط للشراكة المجتمعية" في الترتيب السادس والأخير بمتوسط حسابي (٢.٩٧) وانحراف معياري (٠.٨٧) وبدرجة موافقة متوسطة.

ويمكن تفسير النتيجة المتوسطة لنقاط الضعف لواقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية بأن التوعية المجتمعية التي تقوم بها الجامعات السعودية حول الأنشطة والخدمات الموجهة للمجتمع يحتاج إلى مزيد من الاهتمام، للتخلص من نقاط الضعف، حيث أن هناك حاجة لاتباع سياسة إعلامية تقوم على فتح قنوات الاتصال بين الجامعات والمجتمع المحلي – مؤسسات وأفراد– بما يُساهم في تحسين ثقة المؤسسات وقطاعات المجتمع المختلفة بالخدمات والأنشطة التي تقدمها الجامعة، وزيادة القناعة بالفوائد العملية لتكل الأنشطة والخدمات.

١ – ٤: التهديدات لواقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية

الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التهديدات لواقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية

رقم العبارة	التهديدات لواقع الشراكة المجتمعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	وجود فجوة ما بين المستويات الاستراتيجية والإجرائية أو التشغيلية	٣.٧٢	١.٠٢	مرتفعة	٢
٢	الافتقار لقاعدة بيانات لأنشطة الشراكة المجتمعية	٣.٦٢	١.٠٦	مرتفعة	٣
٣	قلة خبرة منسوبو الجامعة بسياسات الشراكة المجتمعية	٣.٤٩	١.٠٣	مرتفعة	٤
٤	رؤية الجامعة في مجال الشراكة المجتمعية غير واضحة	٣.٣٦	١.١٠	متوسطة	٥
٥	تجاهل أعضاء هيئة التدريس في وضع خطة الشراكة المجتمعية	٣.٧٧	٠.٩٢	مرتفعة	١
٦	بُعد الجامعة عن خدمة المجتمع	٢.٥٨	٠.٨٦	منخفضة	٦
المتوسط العام لبُعد التهديدات		٣.٤٣	٠.٧٣	مرتفعة	-

ويمكن أن يُعزى السبب في هذه النتيجة المرتفعة للتهديدات التي تواجه واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، إلى عدم وجود وحدة متخصصة بالشراكة المجتمعية في الجامعات موضوع الدراسة، مما يؤدي إلى الافتقار لقاعدة بيانات حول أنشطة الشراكة المجتمعية، كما أن سبب عدم وجود هذه الوحدة المتخصصة بالشراكة المجتمعية يجعل الدورات التدريبية التي تُقدّم لمنسوبي الجامعات لا تحقق المطلوب منها بالقدر الكافي، وهو ما ينعكس على قلة خبرة منسوبي الجامعة بسياسات الشراكة المجتمعية، ويقلل من الفائدة المرجوة من أنشطة وخدمات الشركات المجتمعية، بسبب قلة خبرة منفذيها حول آليات تنفيذ الأنشطة والخدمات في تلك الجامعات.

وكان ترتيب التهديدات لواقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، على النحو الآتي: جاء التهديد الوارد في العبارة (٥): "تجاهل أعضاء هيئة التدريس في وضع خطة الشراكة المجتمعية" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠.٩٢) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذه النتيجة منطقية كون احتياجات المجتمع التي تواكب متطلبات العصر ومتطلبات المجتمع يكون أعضاء هيئة التدريس هم المتخصصون في تحديدها، نتيجة متابعتهم للتطورات الحاصلة في مجال التخصص ومدى مناسبته للمجتمع السعودي. تلاه في الترتيب الثاني التهديد الوارد في العبارة (١): "وجود فجوة ما بين المستويات الاستراتيجية والإجرائية أو التشغيلية" بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (١.٠٢) وبدرجة موافقة مرتفعة، وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى عدم وجود وحدة متخصصة بالشراكة المجتمعية في الجامعات موضوع الدراسة، وما يترتب عليه من عدم كفاء خطط الشراكة المجتمعية فيها بما يحقق التكافؤ بين المستويات الاستراتيجية والإجرائية أو التشغيلية. وجاء التهديد الوارد في العبارة (٢): "الافتقار لقاعدة بيانات لأنشطة الشراكة المجتمعية" بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (١.٠٦) وبدرجة موافقة مرتفعة، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن أنشطة الشراكة المجتمعية في الجامعات موضوع الدراسة تأتي وفقاً لما يطرأ في الميدان، وغالبيتها لا يكون ضمن الخطط السنوية، مما يؤدي إلى عدم بيانات وجود قاعدة بيانات متخصصة لأنشطة الشراكة المجتمعية. تلاه في الترتيب الرابع التهديد الوارد في العبارة (٣): "قلة خبرة منسوبو الجامعة بسياسات الشراكة المجتمعية" بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وانحراف معياري (١.٠٣) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذه النتيجة متوقعة بسبب قلة الدورات التدريبية التي تُعقد لأعضاء هيئة التدريس حول سياسات وآليات الشراكة الاجتماعية. وفي الترتيب الخامس جاء التهديد الوارد في العبارة (٤): "رؤية الجامعة في مجال الشراكة المجتمعية غير واضحة" بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (١.١٠) وبدرجة موافقة متوسطة، وربما يعود السبب في هذه النتيجة المتوسطة إلى أن غالبية الجامعات تركز في رؤيتها على خدمة المجتمع كوظيفة ثالثة للجامعة، وحلّ التهديد الوارد في العبارة (٦): "بُعد الجامعة عن خدمة المجتمع" في الترتيب السادس والأخير بمتوسط حسابي (٢.٥٨) وانحراف معياري (٠.٨٦) وبدرجة موافقة

منخفضة، وهذه النتيجة منطقية كون خدمة المجتمع هي الوظيفة الثالثة للجامعة، وتقوم بذلك من خلال مراكز الاستشارات وعمادات خدمة المجتمع والتعليم المستمر.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع تطبيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة ؟

الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية

رقم العبارة	واقع تطبيق الاستدامة المالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تعتمد الجامعة على مواردها المالية	٣.٢٣	٠.٩٥	متوسطة	٦
٢	تقوم الجامعة بالتسويق للبحوث	٣.١٢	٠.٩١	متوسطة	٩
٣	تعمل الجامعة على زيادة إيراداتها السنوية	٣.٣٣	٠.٩٩	متوسطة	٣
٤	إنشاء وحدات خدمية ومرافق مدفوعة الأجر	٣.٢٥	١.٠٥	متوسطة	٥
٥	بناء شراكات مع بعض المؤسسات لاستخدام مرافق الجامعية	٣.٢٩	٠.٩٧	متوسطة	٤
٦	تبسيط الهياكل الإدارية التي تستنزف الوقت والجهد والمال	٣.٢٣	١.٠٦	متوسطة	٧
٧	استغلال نسبة من المباني الخاصة بها في أنشطة تجارية	٣.١٨	٠.٨٩	متوسطة	٨
٨	تنوع مصادر دخلها داخلياً وخارجياً	٣.٥٦	١.٠١	مرتفعة	١
٩	إنشاء إدارة خاصة تعنى بموارد الجامعة	٣.٤٩	٠.٩٨	مرتفعة	٢
	المتوسط العام لواقع تطبيق الاستدامة المالية	٣.٣٠	٠.٦٧	متوسطة	-

ويمكن تفسير النتيجة المتوسطة لواقع تطبيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية، بمحدودية صلاحيات المعطاة للقيادات الأكاديمية في مجال تحقيق الاستدامة المالية من خلال توفير مصادر تمويل ذاتي للجامعات كتأجير المباني أو استخدامها في أنشطة تجارية، نتيجة عدم التوسع في تطبيق اللامركزية فيما يتعلق باتخاذ القرارات المتعلقة بتوفير التمويل المالي للجامعات، مما قد يؤدي إلى عزوف بعض القيادات الأكاديمية في الجامعات للعزوف عن التوسع في تطبيق الاستدامة المالية، تجنباً للتعرض للمساءلة في بعض الأحيان، وبالتالي فإن هناك حاجة لتبسيط الهياكل الإدارية التي تُنظّم تطبيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية.

وكان ترتيب مؤشرات تطبيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية، على النحو الآتي: جاء المؤشر الوارد في العبارة (٨): "تنوع مصادر دخلها داخلياً وخارجياً" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وانحراف معياري (٠.٩٨) وبدرجة مرتفعة، وتعود هذه

النتيجة إلى أن الجامعات السعودية بدأت في الفترة الأخيرة توفير البرامج الدراسية المدفوعة للسعوديين وللمقيمين، والتوسع في تقديم الخدمات والأنشطة التي تقدمها عمادات خدمة المجتمع والتعليم المستمر في الجامعات لتحقيق التنوع في مصادر الدخل من التمويل الحكومي والتمويل الذاتي. تلاه في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في العبارة (٩): "إنشاء إدارة خاصة تعنى بموارد الجامعة" بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وانحراف معياري (١.٠١) وبدرجة مرتفعة، وهذه النتيجة متوقعة كون جميع الجامعات السعودية لديها إدارات خاصة بالموارد المادية والبشرية تعمل وفقاً للأنظمة والقوانين التي يحددها مجلس التعليم العالي بالمملكة. وجاء المؤشر الوارد في العبارة (٣): "تعمل الجامعة على زيادة إيراداتها السنوية" بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٣٣) وانحراف معياري (٠.٩٩) وبدرجة متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أنه وبالرغم من محاولة الجامعات تنويع مصادر دخلها داخلياً وخارجياً إلا أن التوسع في البنى التحتية والبرامج التعليمية الجامعية يحتاج إلى زيادة مستمرة في المخصصات المالية وزيادتها بما يكفل نجاح تطوير التعليم في الجامعات. تلاه في الترتيب الرابع المؤشر الوارد في العبارة (٥): "بناء شراكات مع بعض المؤسسات لاستخدام مرافق الجامعية" بمتوسط حسابي (٣.٢٩) وانحراف معياري (٠.٩٧) وبدرجة متوسطة، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن بعض مؤسسات المجتمع لا تزال تنظر إلى الجامعات على أنها مرافق حكومية، تتبع بشكل مطلق للدولة، قد يعيق تنفيذ نشاطاتها بالشكل الذي تراه مناسباً، مما يستوجب تبنيّ سياسة إعلامية موجهة نحو تلك المؤسسات لتشجيعها على بناء شراكات مع الجامعات السعودية لاستخدام مرافقها. وفي الترتيب الخامس جاء المؤشر الوارد في العبارة (٤): "إنشاء وحدات خدمية ومرافق مدفوعة الأجر" بمتوسط حسابي (٣.٢٥) وانحراف معياري (١.٠٥) وبدرجة متوسطة، وهذه النتيجة قد تعود إلى تركيز بعض الجامعات على وظيفتي التعليم والبحث العلمي بدرجة أكبر من وظيفة خدمة المجتمع، مما يؤدي إلى توجيه معظم إيرادات الجامعات نحو إنشاء المرافق التعليمية والأنفاق على البحث العلمي. وحلّ المؤشر الوارد في العبارة (١): "تعتمد الجامعة على مواردها المالية" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٣.٢٣) وانحراف معياري (٠.٩٥) وبدرجة متوسطة، وتعود هذه النتيجة إلى أن بعض الجامعات ليس لديها القدرة على تنويع مصادر التمويل لأنشطتها المرتبطة بالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. تلاه في الترتيب السابع المؤشر الوارد في العبارة (٦): "تبسيط الهياكل الإدارية التي تستنزف الوقت والجهد والمال" بمتوسط حسابي (٣.٢٣) وانحراف معياري (١.٠٦) وبدرجة متوسطة، ويعود السبب في هذه النتيجة إلى سيطرة المركزية في بعض الجامعات واتباع الأنماط البيروقراطية والتسلسل في الهرم

الإداري، مما يعيق من تحقيق مبدأ الاستدامة المالية. وفي الترتيب الثامن جاء المؤشر الوارد في العبارة (٧): "استغلال نسبة من المباني الخاصة بها في أنشطة تجارية" بمتوسط حسابي (٣.١٨) وانحراف معياري (٠.٨٩) وبدرجة متوسطة، وتعود هذه النتيجة إلى أن التوسع في البرامج التعليمية والأنشطة المرافقة لها، يشكل ضغطاً على البنى التحتية في بعض الجامعات، مما لا يسمح بالتوسع في استغلال من المباني الجامعية في الأنشطة التجارية. وفي الترتيب التاسع والأخير جاء المؤشر الوارد في العبارة (٢): "تقوم الجامعة بالتسويق للبحوث" بمتوسط حسابي (٣.١٢) وانحراف معياري (٠.٩١) وبدرجة متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى قلة الاتصال والتنسيق بين بعض الجامعات والجهات المستفيدة من البحث العلمي الذي يقوم به أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وقلة الخبرة في التسويق الإعلامي للإنتاج العلمي لمنتسبي الجامعات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة توفر متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية من نظر أفراد الدراسة ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور (توفر متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية) في أداة الدراسة، وكانت النتائج كما في الجدول (١٧).

الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية

رقم العبارة	متطلبات تحقيق الاستدامة المالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	وجود إدارة للاستدامة المالية في الهيكل التنظيمي	٣.٢٦	٠.٩٦	متوسطة	٤
٢	وضع خطة استراتيجية متكاملة للاستدامة المالية	٣.٢٠	١.٠٧	متوسطة	٥
٣	تحسين الموارد المالية من الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة للمستفيدين	٣.١٧	١.٠٥	متوسطة	٦
٤	إقامة شراكات تعاونية مع مؤسسات المجتمع	٣.٢٩	٠.٩٨	متوسطة	٢
٥	المحافظة على الموارد المالية والبشرية وحسن استثمارها	٣.٤٥	٠.٩٥	مرتفعة	١
٦	تُدرج الجامعة الاستدامة المالية ضمن قيمها	٣.١٢	١.٠١	متوسطة	٧
٧	تتمتع الجامعة بعلاقات مستقرة ومستدامة مع الشركاء	٣.٢٨	٠.٨٦	متوسطة	٣
	المتوسط العام لتوفر متطلبات تحقيق الاستدامة المالية	٣.٢٥	٠.٧٢	متوسطة	-

وكان ترتيب توفر متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية، على النحو الآتي: جاء المُتطلب الوارد في العبارة (٥): "المحافظة على الموارد المالية والبشرية وحسن استثمارها" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٤٥) وانحراف معياري (٠.٩٥) وبدرجة مرتفعة، تلاه في الترتيب الثاني المُتطلب الوارد في العبارة (٤): "إقامة شراكات تعاونية مع مؤسسات المجتمع" بمتوسط حسابي (٣.٢٩) وانحراف معياري (٠.٩٨) وبدرجة متوسطة، وجاء المُتطلب الوارد في العبارة (٧): "تتمتع الجامعة بعلاقات مستقرة ومستدامة مع الشركاء" بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٢٨) وانحراف معياري (٠.٨٦) وبدرجة متوسطة، تلاه في الترتيب الرابع المُتطلب الوارد في العبارة (١): "وجود إدارة للاستدامة المالية في الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري (٠.٩٦) وبدرجة متوسطة، وفي الترتيب الخامس جاء المُتطلب الوارد في العبارة (٢): "وضع خطة استراتيجية متكاملة للاستدامة المالية" بمتوسط حسابي (٣.٢٠) وانحراف معياري (١.٠٧) وبدرجة متوسطة، وحلّ المُتطلب الوارد في العبارة (٣): "تحسين الموارد المالية من الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة للمستفيدين" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٣.١٧) وانحراف معياري (١.٠٥) وبدرجة متوسطة، وفي الترتيب السابع والأخير جاء المؤشر الوارد في العبارة (٧): "تُدرج الجامعة الاستدامة المالية ضمن قيمها" بمتوسط حسابي (٣.١٢) وانحراف معياري (١.٠١) وبدرجة متوسطة.

ويمكن أن تعود هذ النتيجة المتوسطة لتوفر متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية بشكل عام وفي غالبية العبارات، إلى حداثة مفهوم الاستدامة المالية، للجامعات في المملكة العربية السعودية التي بدأت في السنوات الأخيرة التحول إلى تطبيق الاستدامة المالية من خلال تنويع مصادر الدخل، والتوجه إلى تعزيز مبدا التمويل الذاتي لأنشطتها وخدماتها من خلال التواصل مع مؤسسات وقطاعات المجتمع المختلفة لتوفي مصادر مالية للاستدامة المالية، كما قد تعود هذه الدرجة المتوسطة إلى أن توفير متطلبات الاستدامة المالية في ضوء الشراكة المجتمعية، يحتاج إلى سياسات وممارسات جامعية تقوم على خطط تطويرية استثمارية، وخاصة في ظل التحديات المالية التي تواجهها بعض الجامعات السعودية حالياً مع التوسع في برامجها وأنشطتها التعليمية، وتحويل معظم مصادر الدخل نحو توفير البنى التحتية في الجامعات وتسيير شؤون التعليم والبحث العلمي.

المراجـــع

الحلو، اعتدال محمد؛ والحيلة، آمال عبد المجيد (٢٠١٧). الجامعة المنتجة (اللاربحية) كمدخل لتعزيز استدامة الموارد المالية الإضافية: دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر بغزة. مجلة كلية التربية.ع١٧٧. ص ص١-٣١.

العتيبي، حسناء بلج (٢٠١٨). تجارب بعض الدول المتقدمة (أمريكا- بريطانيا- اليابان- أستراليا) في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة منها. مجلة العلوم التربوية والنفسية. م٢. ع٢٥. ص ص ١-٣١.

العنزي، ضيف الله بن غضيان؛ ونصر، محمد يوسف (٢٠١٧). تصور مقترح للموارد البديلة للتمويل بجامعة تبوك في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم والتربية. ع٢٨. ص ص ٩٧-١٢٠.

الماجد، ابتسام بنت حمد (٢٠١٨). تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. م٢٦. ع٦. ص ص ٣٠- ٥٢.

محروس، محمد الأصمعي؛ والسلمي، عبدالله عبد العالي (٢٠١٩). بدائل مقترحة لتنويع مصادر تمويل التعليم العالي في البلاد العربية في ضوء رؤيتي مصر والسعودية ٢٠٣٠. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج. ع٩٥. ص ص٣٦-٧٠

Semma, Ayanaw (2010). An Assessement of Income Generating Activities and Utilization in Selected Government (TVET) Colleges in Addis Ababa. Unpublished Masters Dissertation. Addis Ababa University.

اللهيبي، منصور (٢٠١٧). مستقبل الشراكة البحثية بين الجامعات السعودية والمؤسسات الحكومية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة استكشافية على الجامعات والمؤسسات الحكومية في المدينة المنورة. ورقة مقدمة في منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي: الأدوار التكاملية لمؤسسات المجتمع لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، المنعقد في الفترة بين ١٧-١٨ أكتوبر، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

محمد، زينب سمير (٢٠١٧). تفعيل الشراكة المجتمعية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.

الخصاونة، فؤاد شبيب (٢٠٢٠). مستوى الشراكة المجتمعية بين جامعة نجران ومنطقة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز "الآداب والعلوم الإنسانية. م٢٨. ع١١. ص ص ٤٣-٦٣.

الأحمد، هند محمد (٢٠١٥). تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء. مجلة العلوم التربوية. ع٤. ص ص ٤٢٩-٥١٤.