

تصور مقترح لتفعيل الاستدامة المالية في الجامعات السعودية وفق نموذج الجامعة الريادية

Proposed Framework for Activating Financial Sustainability in Saudi Universities Based on the Entrepreneurial University Model

إعداد الدكتور/ إبراهيم ناصر سعود المعطش

دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

Email: Tb787@hotmail.com

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور مقترح وتحديد آليات إجرائية لتفعيل الاستدامة المالية في الجامعات السعودية وفق نموذج الجامعة الريادية بناءً على تحليل الواقع والمعوقات الهيكلية، حيث يمر قطاع التعليم العالي على المستوى العالمي والمحلي بمنعطف استراتيجي حرج، يتسم بتصاعد الفجوة بين تسارع كلف التشغيل المتنامية ومتطلبات البحث العلمي النوعي، وبين تراجع أو استقرار أنماط التمويل التقليدية القائمة على الدعم الحكومي المباشر، وفي السياق السعودي، تواجه الجامعات تحديات غير مسبوقة في تأمين استقرارها المالي واستدامتها على المدى البعيد؛ فبينما يمر الاقتصاد الوطني بمرحلة تحول جوهري يركز على تقنين الاعتماد على الموارد النفطية، تبرز الحاجة الملحة لتحويل الجامعات من كيانات مستهلكة للميزانيات إلى مؤسسات منتجة للقيمة الاقتصادية والمعرفية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج النقدي الوثائقي، مع توظيف التحليل التوليفي (Synthetic Analysis) لدمج الأدبيات العالمية (56 مصدراً علمياً) مع المستهدفات الوطنية. وقد كشفت النتائج عن استمرار الاعتماد المرتفع على المورد الحكومي بنسب تتجاوز 85%، مع وجود فجوة مهارية رقمية وتحديات تنظيمية تحد من الاستثمار الذاتي. قدمت الدراسة نموذجاً للجامعة الريادية يركز على الحوكمة الذكية والابتكار المالي الرقمي. وخلصت النتائج إلى أن تفعيل الاستدامة يتطلب مسارات إجرائية تشمل تأسيس الشركات الجامعية الناشئة (Spin-offs) وتفعيل منصات التمويل الوقفي الجماعي وأهمية فصل بين القرار الأكاديمي والقرار الاستثماري لضمان حماية الهوية العلمية ضمن مركزية الحوكمة لتحقيق الاستدامة المالية. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أتمتة الحوكمة المالية، وتحويل الوكالات الجامعية إلى قطاعات استثمارية مرنة تدار بعقلية القطاع الخاص.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة المالية، الجامعة الريادية، رؤية المملكة 2030، الجامعات السعودية، تصور مقترح.

Proposed Framework for Activating Financial Sustainability in Saudi Universities Based on the Entrepreneurial University Model

Dr. Ibrahim Nasser Saud Al-Mataesh

PhD in Educational Administration, College of Education, King Saud University, Saudi Arabia

Abstract:

This study aimed to develop a proposed framework and identify procedural mechanisms for activating financial sustainability in Saudi universities in accordance with the entrepreneurial university model, based on an analysis of current realities and structural constraints. The higher education sector, both globally and locally, is undergoing a critical strategic turning point marked by a widening gap between the accelerating rise in operating costs and the requirements of high-quality scientific research, on the one hand, and the decline or stabilization of traditional funding patterns based on direct government support, on the other. In the Saudi context, universities face unprecedented challenges in securing their financial stability and long-term sustainability. As the national economy undergoes a fundamental transformation centered on reducing dependence on oil resources, there is an urgent need for universities to shift from budget-consuming entities into institutions that generate economic and knowledge-based value.

The study adopted the descriptive-analytical approach and the critical documentary approach, employing synthetic analysis to integrate global literature comprising 56 scholarly sources with national targets. The findings revealed a continued high dependence on government funding, exceeding 85%, alongside a digital skills gap and regulatory challenges that limit self-investment. The study proposed an entrepreneurial university model grounded in smart governance and digital financial innovation. The findings concluded that activating sustainability requires procedural pathways that include establishing university spin-off companies, enabling endowment-based crowdfunding platforms, and emphasizing the importance of separating academic decision-making from investment decision-making in order to safeguard the scientific identity of universities within a centralized governance framework aimed at achieving financial sustainability. Based on these findings, the study recommended the automation of financial governance and the transformation of university agencies into flexible investment sectors managed with a private-sector mindset.

Keywords: Financial Sustainability, Entrepreneurial University, Saudi Vision 2030, Saudi Universities, Proposed Framework.

1. مقدمة الدراسة:

يُعد التعليم العالي الركيزة الأساسية التي تقوم عليها نهضة المجتمعات المعاصرة، والمحرك الرئيس لإنتاج المعرفة وتوطين الابتكار وبناء رأس المال البشري المؤهل لقيادة التحولات الاقتصادية والاجتماعية. ومع دخول الألفية الثالثة، واجه هذا القطاع تحديات بنيوية أعادت تشكيل فلسفة إدارة الموارد الجامعية؛ إذ انتقل مفهوم تمويل الجامعات من الرعاية الحكومية الكاملة إلى نماذج "الاستدامة المالية" (Financial Sustainability) التي تضمن استمرارية المؤسسة الأكاديمية في أداء رسالتها المعرفية والمجتمعية بكفاءة واستقلال، بمعزل عن التقلبات الاقتصادية التقليدية.

وتتمثل الاستدامة المالية في قدرة المؤسسة الأكاديمية على توليد موارد مالية متنوعة ومستقرة تغطي تكاليفها التشغيلية والرأسمالية، وتدعم خططها التطويرية بعيدة المدى، بما يضمن حقوق الأجيال القادمة في تعليم نوعي متميز (بغمور وسفر، 2022). ويتجاوز هذا المفهوم مجرد توفير السيولة النقدية العاجلة، ليمتد إلى بناء منظومة متكاملة تهدف إلى الموازنة بين متطلبات الجودة الأكاديمية والقدرة على توليد التدفقات المالية الذاتية عبر ممارسات حوكمة صارمة تضمن توجيه الموارد نحو الأولويات البحثية والتعليمية التي تحقق أعلى قيمة مضافة للمجتمع (الخليوي والعريفي، 2023). وتُعد القدرة على الحفاظ على جودة الأداء المؤسسي في ظل ندرة الموارد المعيار الحقيقي لنجاح الجامعات في بيئة تتسم بحدة التنافس (Kuzmina, 2021).

ويتطلب الوصول إلى حالة الاستدامة المالية تفعيل حزمة من الاستراتيجيات والمدخلات الاستثمارية المبتكرة التي تؤدي دوراً محورياً في إعادة هيكلة الميزانيات الجامعية. إذ تسهم الشراكات الفاعلة مع القطاع الخاص، وتفعيل الأوقاف التعليمية، والاستثمار في براءات الاختراع والخدمات الاستشارية، في بناء قاعدة تمويلية صلبة تقلل من الاعتماد على الدعم الحكومي المباشر (العنزي، 2024؛ عسيري، 2023). وتؤكد نتائج دراسة (Abdul Wajid, 2025) أن هذا التحول يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيم الجوهرية للقيادة الأكاديمية وقدرتها على تبني نماذج تمويل هجينة، كما أثبتت دراسة (Lestari et al., 2026) أن دمج النماذج المالية المستدامة في بنية الجامعات الرائدة يسهم بشكل مباشر في رفع تصنيفها العالمي وتعزيز استقلاليتها البحثية.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، يكتسب هذا الموضوع أهميته في ظل "رؤية المملكة 2030" (المملكة العربية السعودية، 2016) التي استهدفت تحويل الجامعات إلى مؤسسات مستقلة مالياً وإدارياً عبر "نظام الجامعات الجديد" (المملكة العربية السعودية، 2019). وإن السعي نحو تعزيز كفاءة الإنفاق وتنويع مصادر الدخل غير النفطي جعل من استدامة الجامعات مطلباً وطنياً استراتيجياً لضمان موازنة المخرجات لمتطلبات سوق العمل (الصبحي وآخرون، 2026). وقد أشار (الجهني، 2022) إلى ضرورة موازنة الأنظمة التشريعية مع الواقع الميداني لمواكبة التوجهات الاستثمارية للدولة، بينما أكدت دراسات حديثة (الشمراي والشريف، 2024؛ Makki and Al-Filali, 2024) على وجود حاجة ملحة لتطوير الآليات الاستثمارية وتجاوز العوائق التنظيمية التي تحد من قدرة الجامعات على استثمار مواردها بالشكل الأمثل.

علاوة على ذلك، فإن دمج التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والميتافيرس في العمليات المالية يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحسين الملاءة المالية للمؤسسة (Aljumah et al., 2026). وبالتالي، تسعى الدراسة الحالية إلى رصد واقع الاستدامة المالية في الجامعات السعودية من خلال مقارنة تحليلية نقدية، تهدف إلى تجسير الفجوة بين الطموحات الاستراتيجية والواقع التطبيقي، وتقديم تصور منهجي وآليات إجرائية تسهم في تمكين المؤسسات الأكاديمية من قيادة اقتصاد المعرفة الوطني بكفاءة واقتدار.

1.1. مشكلة الدراسة:

يمر قطاع التعليم العالي على المستوى العالمي والمحلي بمنعطف استراتيجي حرج، يتسم بتصاعد الفجوة بين تسارع كلف التشغيل المتنامية ومتطلبات البحث العلمي النوعي، وبين تراجع أو استقرار أنماط التمويل التقليدية القائمة على الدعم الحكومي المباشر.

وفي السياق السعودي، تواجه الجامعات تحديات غير مسبوقة في تأمين استقرارها المالي واستدامتها على المدى البعيد؛ فبينما يمر الاقتصاد الوطني بمرحلة تحول جوهري يركز على تقنين الاعتماد على الموارد النفطية، تبرز الحاجة الملحة لتحول الجامعات من كيانات مستهلكة للميزانيات إلى مؤسسات منتجة للقيمة الاقتصادية والمعرفية.

وقد منحت البيئة التشريعية الحديثة، متمثلة في "نظام الجامعات الجديد" (المملكة العربية السعودية، 2019)، استقلالية مالية وإدارية وأكاديمية واسعة للجامعات، مما فتح الباب أمامها لتنويع مصادر دخلها عبر الاستثمار، وتأسيس الشركات، وتفعيل الأوقاف. ومع ذلك، تبرز المشكلة في وجود "فجوة استراتيجية وتنظيمية" تحول دون التفعيل الكامل لهذه الصلاحيات؛ فبينما ترسم "رؤية المملكة 2030" (المملكة العربية السعودية، 2016) مستهدفات طموحة لرفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتعظيم الإيرادات غير النفطية، لا يزال الواقع الإجرائي والميداني يفتقر في كثير من جوانبه إلى المرونة الكافية أو النماذج التشغيلية القادرة على تحويل الأصول الجامعية الهائلة (مادياً وبشرياً ومعرفياً) إلى تدفقات نقدية مستدامة (العريفي والنوح، 2024).

وقد تبلور إحساس الباحث بعمق هذه المشكلة من خلال إجراء "دراسة استكشافية" تضمنت مراجعة نقدية للتقارير المالية السنوية المنشورة لعدد من الجامعات السعودية لعام (2024)؛ حيث كشفت النتائج أن مساهمة الموارد الذاتية (كالاستثمارات، والأوقاف، والخدمات الاستشارية) لا تزال تراوح مكانها دون المستهدفات المأمولة، مع استمرار الاعتماد الكلي بنسب قد تتجاوز 80% على المخصصات الحكومية السنوية في معظم المؤسسات. وبالمقابل، يلاحظ أن بند الرواتب والمزايا الوظيفية يستنزف الكتلة الأكبر من تلك الميزانيات، مما يقلص المساحة المخصصة للنمو والتطوير والابتكار البحثي دون وجود روافد مالية رديفة وفاعلة (الخليوي والعريفي، 2023).

وتؤيد الأدبيات العلمية الحديثة هذا الطرح؛ حيث كشف (العصيمي والجمعة، 2026) عن وجود تحديات هيكلية وبيروقراطية تواجه مصادر التمويل البديلة في ظل التحولات الوطنية المتسارعة، بينما أشار (البشير، 2023) إلى فجوة واضحة في آليات التمويل المحلية عند مقارنتها بالنماذج العالمية المستدامة التي تعتمد "عقلية الاستثمار" بدلاً من "عقلية الموازنة". وعلى الصعيد الدولي، حذر (Imomov, 2025) من أن تقاعس الجامعات عن تبني سياسات مالية مرنة لمواجهة ضغوط الانكماش الاقتصادي العالمي قد يؤدي إلى تراجع جودتها الأكاديمية، وهو ما يتفق مع ما طُرح في مؤتمر تطوير التعليم بجامعة القاهرة (جامعة القاهرة، 2024)، حيث تم التأكيد على أن "الاستدامة المالية" لم تُعد خياراً أو ترفاً إدارياً، بل أصبحت شرطاً أساسياً للبقاء المؤسسي وضمان الاستقلالية الأكاديمية (رشوان، 2024).

وإن غياب إطار حوكمة شامل يجمع بين الممارسة الاستثمارية وبين الحفاظ على الهوية الأكاديمية، وضعف مساهمة الاستثمارات الجامعية الحالية في تمويل الميزانيات التشغيلية (السهمي، 2024)، يجعل الميزانيات الجامعية عرضة للتأثر المباشر بالتقلبات الاقتصادية الكلية، مما قد يعيق تحقيق الأهداف التنموية الكبرى لقطاع التعليم العالي (الصبحي وآخرون، 2026). وبناءً على جملة هذه المعطيات، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: "كيف يمكن تفعيل الاستدامة المالية في الجامعات السعودية بناءً على تحليل واقعها الحالي، وما هو التصور المقترح لتعزيز ملاءتها المالية وتحويلها إلى مؤسسات ريادية في ضوء التوجهات العالمية الحديثة ومستهدفات رؤية المملكة 2030؟"

2.1. أسئلة الدراسة:

بناءً على السؤال الرئيس أعلاه، تحاول الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع الاستدامة المالية في الجامعات السعودية من حيث مصادر التمويل وكفاءة إدارة الموارد؟
2. ما المعوقات التي تواجه الجامعات السعودية في تحقيق الاستدامة المالية وكيف يمكن تجاوزها؟

3. ما التصور المقترح لتعزيز الاستدامة المالية في الجامعات السعودية وفقاً لمتطلبات رؤية المملكة 2030؟

4. ما الآليات الإجرائية لتفعيل الاستدامة المالية في الجامعات السعودية؟

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام إلى بناء تصور مقترح لتفعيل الاستدامة المالية في الجامعات السعودية بناءً على تحليل واقعها الحالي ومعوقات تفعيل مواردها الذاتية. وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

1. تشخيص واقع الاستدامة المالية في الجامعات السعودية من حيث تنوع مصادر التمويل وكفاءة إدارة الموارد.
2. رصد وتحليل المعوقات التنظيمية والإدارية والاقتصادية التي تحول دون تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية.
3. استشراف المتطلبات الاستراتيجية لبناء تصور مقترح يعزز الاستدامة المالية في الجامعات السعودية وفقاً لمتطلبات رؤية المملكة 2030.
4. صياغة آليات إجرائية مبتكرة لتفعيل الاستدامة المالية في الجامعات السعودية عبر قنوات الاستثمار والشراكات الاستراتيجية النوعية.

4.1. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية قيمتها من معالجتها لواحد من أكثر الملفات استراتيجية في قطاع التعليم العالي المعاصر، وتتجلى هذه الأهمية في بُعدين رئيسيين، كالآتي:

1.4.1. الأهمية النظرية:

- تقديم إطار نظري حديث يدمج بين مفاهيم "الاستدامة المالية" ومتطلبات "التحول الوطني"، مما يساهم في تطوير الفكر الإداري الجامعي في البيئات الناشئة.
- ردم الفجوة المعرفية المتعلقة بالآليات موازنة الاعتماد على التمويل الحكومي مقابل تعظيم الموارد الذاتية، وهو موضوع يفتقر إلى التأصيل في الدراسات العربية الحديثة.
- رصد المعوقات الهيكلية والتنظيمية التي تواجه الاستثمار الأكاديمي، مما يفتح آفاقاً للباحثين لإجراء دراسات طولية ومقارنة.

2.4.1. الأهمية العملية:

- تزويد قيادات وزارة التعليم والجامعات بأداة تشخيصية واقعية لتقييم الجاهزية المالية للمؤسسات الأكاديمية.
- المساهمة الفعلية في مستهدفات الرؤية عبر تقديم آليات إجرائية لرفع كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستقلال المالي الشامل.
- توفير خارطة طريق للجامعات الناشئة حول بناء المحافظ الاستثمارية وتفعيل الأوقاف التعليمية كبديل تمويلية مستدامة.
- مساعدة الإدارات المالية على تبني مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة لمراقبة نمو الإيرادات الذاتية وترشيد النفقات التشغيلية.

5.1. حدود الدراسة:

- لضمان دقة الاستنتاجات وقابلية تعميم النتائج في سياقها الموضوعي، التزمت الدراسة بالحدود الآتية:
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على تشخيص واقع الاستدامة المالية، وتحديد المعوقات التنظيمية، وبناء تصور مقترح مدعوم بآليات إجرائية للتفعيل.
- **الحدود المكانية:** شملت الدراسة الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي تخضع لنظام الجامعات الجديد.

• **الحدود الزمنية:** تقتصر الدراسة على البيانات والظروف التشغيلية المرتبطة بالفترة الزمنية (2020-2026م)، وقد تم إجراء الدراسة وتطبيق أدوات التحليل التوليفي خلال العام الميلادي (2026).

7.1. مصطلحات الدراسة:

- الاستدامة المالية (Financial Sustainability):

تعددت الرؤى حول مفهوم الاستدامة المالية في البيئة الجامعية، ومن أبرزها، تعريف (المشهداني وآخرون، 2024، ص. 45) بأنها: "مجموعة المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس قدرة الجامعة على الوفاء بالتزاماتها المالية الحالية والمستقبلية، مع ضمان نمو الموارد الذاتية لتغطية التكاليف التشغيلية والبحثية". كما وصفها (Kuzmina, 2021, p. 112) بأنها: "الحفاظ على الوضع المالي للمؤسسة التعليمية بحيث تتمكن من أداء رسالتها دون التعرض لأزمات سيولة تؤدي إلى تعثر برامجها". وفي إطار استشرافي للمؤسسات السعودية، عرفها (دحلان، 2023، ص. 89) بأنها: "القدرة المؤسسية على توليد وتدفق الموارد المالية الذاتية بصورة مستمرة ومستقرة، بما يكفل للجامعة استقلاليتها المالية وتطورها الأكاديمي والبحثي بعيداً عن تقلبات الدعم الحكومي".

وفي سياق هذه الدراسة، تعرف الاستدامة المالية إجرائياً بأنها: قدرة الجامعات السعودية على بناء منظومة تمويلية متوازنة تعتمد على تنويع مصادر الدخل (الاستثمارات، الأوقاف، الشراكات) وتحقيق كفاءة الإنفاق، بما يضمن استقلالها المالي واستمرار جودتها الأكاديمية وفق ما تقيسه أداة الدراسة الحالية.

- استراتيجيات الاستثمار الجامعي (University Investment Strategies):

تُعرف بأنها: "الأطر الحوكمية والتنظيمية التي تتبناها المؤسسة التعليمية لاستثمار أصولها المادية والبشرية والمعرفية لتعظيم العوائد المالية ودعم اقتصاد المعرفة" (الصبيحي وآخرون، 2026، ص. 14). كما أشير إليها بأنها: "البدايل والخيارات التمويلية التي تسعى الجامعة من خلالها إلى توفير موارد ذاتية عبر تنويع الأنشطة الاستثمارية والخدمية" (السهيمي، 2024، ص. 32).

وفي سياق هذه الدراسة، تُعرف استراتيجيات الاستثمار الجامعي إجرائياً بأنها: حزمة من الآليات والمسارات التنفيذية (مثل الأوقاف، الكراسي البحثية، والخدمات الاستشارية) التي تتبناها الجامعات السعودية كمتغير مستقل يؤدي إلى تعزيز ملاءتها المالية وتحقيق استدامتها على المدى الطويل.

- الجامعات السعودية (Saudi Universities):

هي المؤسسات الأكاديمية الحكومية الخاضعة لنظام الجامعات الجديد الصادر بالمرسوم الملكي في المملكة العربية السعودية، والتي تتمتع بالاستقلال المالي والإداري والأكاديمي (نظام الجامعات السعودية، 2019). وفي سياق هذه الدراسة، هي: البيئة المؤسسية الميدانية التي تسعى لتحقيق كفاءة الإنفاق والاستثمار الجامعي كرافعة اقتصادية تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، والمتمثلة في العينة المختارة للدراسة الحالية.

2. أدبيات الدراسة:

1.2. الخلفية النظرية للدراسة:

شهدت الأدبيات التربوية تطوراً ملحوظاً في معالجة القضايا التمويلية، حيث انتقل التركيز من الإدارة المالية التقليدية التي تهتم بضبط المصروفات، إلى الإدارة الاستراتيجية للاستدامة التي تركز على توليد الموارد (Kuzmina, 2021). وتستند هذه الدراسة في تأصيلها العلمي إلى نظريات مركزية تفسر مبررات وآليات التحول نحو الاستدامة المالية في الجامعات السعودية، مع دمج مفاهيم الاستدامة المؤسسية والاقتصاد الأخضر:

1.1.2. نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory):

تُعد هذه النظرية المنطلق الأساسي لفهم سلوك الجامعات في سعيها للاستقلال المالي؛ إذ تفترض أن بقاء المنظمات واستمراريتها يعتمد على قدرتها على اكتساب الموارد الضرورية من البيئة الخارجية. وفي سياق الجامعات السعودية، فإن الاعتماد الكلي على مورد واحد والمتمثل في الدعم الحكومي يجعل المؤسسة عرضة لتقلبات السياسات المالية الكلية، مما يدفعها لتبني استراتيجيات تنويع الموارد لتقليل المخاطر (Nik Ahmad et al., 2019). ومن منظور الإدارة التربوية، تحفز هذه النظرية القيادات الأكاديمية على بناء تحالفات استراتيجية واستثمارات متنوعة لضمان تدفقات مالية مستقلة تعزز من مرونة القرار الأكاديمي، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا التوجه يتطلب تحويل الأصول الجامعية الراكدة إلى أصول استثمارية نشطة لتقليل فجوة الاعتمادية (دحلان، 2023).

2.1.2. نظرية الوكالة (Agency Theory):

تفسر هذه النظرية العلاقة بين الموكل والممثل في الدولة أو الوزارة، وبين الوكيل والممثل في إدارة الجامعة. ومع تحول الجامعات السعودية نحو الاستقلال، تبرز أهمية الحوكمة بوصفها أداة لضمان توجيه الموارد المالية الذاتية نحو الأهداف التعليمية والبحثية بكفاءة (Ibrahim & Al-Matari, 2022). وتؤكد النظرية أن الاستدامة المالية لا تتحقق إلا بوجود نظم رقابية وشفافية عالية تحد من تعارض المصالح وتضمن كفاءة الإنفاق، وهو ما ينسجم مع ركائز رؤية (2030) في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. وعليه، فإن هذه النظرية ترتبط بمدى الشفافية في إفصاح الجامعات عن أدائها المالي، وهو ما يُعد ركيزة أساسية لبناء الثقة مع الممولين والشركاء (Zafra-Gómez et al., 2025). كما تبرز الحاجة في ظل هذه النظرية إلى تبني نماذج هجينة لاتخاذ القرار الاستثماري لضمان كفاءة تخصيص الموارد (Abdulaal et al., 2023).

3.1.2. مدخل الاستدامة المؤسسية والاقتصاد الأخضر:

بهذا الصدد، ظهر توجه حديث يربط بين الاستدامة المالية والمسؤولية البيئية والاجتماعية؛ إذ أشارت دراسة (Rezki et al., 2026) إلى أن تبني الاقتصاد الأخضر في الجامعات السعودية يُعد استراتيجية لتعزيز الاستدامة المؤسسية وجذب الاستثمارات النوعية. وهذا يتفق مع ما طرحه (Sharaf et al., 2026) حول دور الاشتغال المالي الرقمي في تعزيز الاستدامة السوسيو-اقتصادية، مما يجعل التحول المالي عملية شاملة تتجاوز مجرد توفير السيولة إلى خلق قيمة مضافة للمجتمع.

الجدول (1): تحليل نقدي موسع للمنطلقات النظرية للاستدامة المالية في التعليم العالي

وجه المقارنة	نظرية الاعتماد على الموارد	نظرية الوكالة	مدخل الاستدامة الخضراء والرقمية
التركيز الأساسي	تأمين الموارد الخارجية وتنويعها.	الرقابة والحوكمة والشفافية الإدارية.	الابتكار البيئي والاشتمال المالي الرقمي.
الدافع للاستدامة	تقليل المخاطر الناتجة عن مورد وحيد.	تعظيم العائد وتحقيق المساءلة والشفافية.	الملاءمة مع توجهات رؤية (2030).
آلية التطبيق	التحالفات والاستثمارات والأوقاف.	أنظمة الحوكمة والقرار الاستثماري الهجين.	الاستثمارات الخضراء والتمويل الرقمي.
العلاقة بالجامعات السعودية	تبرر التوجه نحو الموارد الذاتية والاستقلال.	تبرر الحاجة لنظام الجامعات الجديد والمساءلة.	تبرر دمج التقنيات المالية الحديثة.

المصدر: من إعداد الباحث (2026) بناءً على (Nik Ahmad et al., 2019; Ibrahim and Al-Matari, 2022; Abdulaal et al., 2023; Zafra-Gómez et al., 2025).

يوضح الجدول (1) أعلاه تكامل النظريات التقليدية والحديثة في تأصيل الاستدامة المالية، مؤكداً ضرورة الجمع بين تنويع الموارد والحوكمة الصارمة والابتكار التقني. وبالتالي، يمكن القول بأن الاستدامة المالية ليست ترفاً إدارياً، بل هي استجابة حتمية لتقليل الاعتماد على الموارد الخارجية (نظرية الاعتماد) من خلال أطر حوكمة صارمة (نظرية الوكالة) تضمن كفاءة تحويل الموارد الذاتية إلى قيمة مضافة تعزز من تنافسية الجامعات السعودية في ظل رؤية (2030).

4.1.2. النموذج المقترح لآليات تحقيق الاستدامة المالية في مؤسسات التعليم العالي:

يوضح الشكل التوضيحي أدناه نموذجاً تفاعلياً (Interactive Model)، يجسد نظاماً ديناميكياً ذو تدفق متماسك وقنوات اتصال واضحة بين متغيرات الدراسة، مما يعزز الفهم العميق لآليات تحقيق الاستدامة المالية في مؤسسات التعليم العالي. الشكل (1): النموذج المقترح لآليات تحقيق الاستدامة المالية في مؤسسات التعليم العالي.

النموذج المقترح لآليات تحقيق الاستدامة المالية في مؤسسات التعليم العالي



المصدر: من إعداد الباحث (2026) في ضوء نظام الجامعات ورؤية المملكة 2030، وبالاستناد إلى الأطر النظرية لـ (Nisar & Nasruddin, 2022) و (Sharaf et al., 2026).

إن الشكل التوضيحي (1)، يعكس نموذجاً تفاعلياً يُوضع فيه التحول نحو الاستقلال المالي بوصفه مدخلاً، وآليات التفعيل والمتمثلة في الاستثمار الأخضر، والتمويل الرقمي، وإشراك الخريجين بوصفها عمليات وسيطة تستند إلى مبادئ الحوكمة والشفافية، وصولاً إلى المخرج النهائي وهو الاستدامة المالية الشاملة. ولقد أكد هذا النموذج ما ذهب إليه (Nisar and Nasruddin, 2022) من أن استدامة الموارد ترتبط بعمق بالارتباط المؤسسي مع المجتمع والخريجين.

يخلص الإطار النظري إلى أن الاستدامة المالية في الجامعات السعودية هي منظومة متكاملة تهدف لتقليل الاعتمادية الخارجية عبر أطر حوكمة صارمة وابتكار مالي رقمي وأخضر، بما يضمن كفاءة تحويل الموارد الذاتية إلى محركات تنموية تتوافق مع المستويات العالمية. وإن هذا التوجه هو ما تفتقر إليه النماذج التقليدية السابقة مثل النماذج التي قدمتها دراسة كل من: (عبد الحافظ وحسين، 2019؛ المشهداني وآخرون، 2024). وعليه، يُعد هذا الإطار المفاهيمي ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي الذي تتطلبه المرحلة الحالية إلا في حالات التعثر التنظيمي التي قد تواجهها بعض المؤسسات الناشئة.

2.2. مراجعة الدراسات السابقة:

تم تصنيف الدراسات السابقة المختارة إلى ثلاثة محاور رئيسية تعكس أبعاد الدراسة الحالية، مع دمج المداخلات النظرية والتجارب الدولية الحديثة وفق الآتي:

1.2.2. الدراسات المتعلقة بواقع وتحديات الاستدامة المالية:

أظهرت دراسة (الشمراي والشريف، 2024) أن واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك يواجه تحديات جوهرية ترتبط بنقص الكوادر الاستثمارية المتخصصة، وهو ما يتسق مع ما طرحه (دحلان، 2023) في رؤيته حول الاستدامة المالية للجامعات، حيث أكد أن الجامعات السعودية تمتلك أصولاً ضخمة لكنها تفتقر إلى الأطر التشغيلية التي تحول هذه الأصول إلى تدفقات نقدية مستقلة. وفي سياق مقارنة، كشفت دراسة (عبد الحافظ وحسين، 2019) أن تجارب الجامعات الأجنبية أثبتت أن الواقع المالي لا يتحسن إلا بتبني استقلال مالي حقيقي، محذرين من أن استمرار النمط التقليدي في الجامعات المصرية والسعودية سيؤدي إلى فجوات تمويلية مزمنة. وعلى الصعيد الدولي، رصدت دراسة (Khumalo & Schutte, 2025) أزمات تمويلية حادة في جنوب أفريقيا، بينما قدمت دراسة (Zafra-Gómez et al., 2025) بعداً جديداً يتعلق بشفافية والمساءلة كشرط أساسي لنجاح نماذج الاستدامة المالية، مؤكدة أن الواقع المالي المرتبك غالباً ما يكون نتيجة لضعف أدوات التقييم المؤسسي. ومن منظور إقليمي، اقترحت دراسة (المشهداني وآخرون، 2024) مجموعة من المؤشرات الكمية لتقييم واقع الاستدامة في الجامعات العراقية، مشددة على أن التشخيص الدقيق للواقع هو الخطوة الأولى نحو بناء أي تصور مستقبلي للتفعيل.

2.2.2. الدراسات المتعلقة ببدايل التمويل الذاتي والاستثمار الجامعي:

تناولت دراسة (السهمي، 2024) دور الاستثمار الجامعي كمدخل لتنوع البدائل التمويلية، بينما ركزت دراسة (العنبي والتامي، 2024) على التعليم الإلكتروني كرافد استثماري. وفي إطار البحث عن بدائل مبتكرة، ناقشت دراسة (Sharaf et al., 2026) دور الاشتغال المالي الرقمي كدافع للاستدامة السوسيو-اقتصادية في السعودية، مما يفتح المجال للجامعات لتبني تقنيات التمويل الرقمي. كما أضافت دراسة (Rezk et al., 2026) بعداً حيوياً يربطها بين الاقتصاد الأخضر والاستدامة المؤسسية، مقترحة أن تتبنى الجامعات السعودية استثمارات صديقة للبيئة لتعزيز دخلها ومكانتها الدولية وفق رؤية 2030.

وفيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية، أثبتت دراسة (Nisar & Nasruddin, 2022) أن إشراك الخريجين (Alumni Engagement) ليس مجرد نشاط اجتماعي، بل هو آلية تمويلية مستدامة تحقق عوائد مالية مجزية عبر التبرعات والأوقاف، وهو ما يدعم توجه الجامعات السعودية نحو تفعيل الصناديق الوقفية (العنزي، 2024). ومن منظور إجرائي، قدمت دراسة (Abdulaal et al., 2023) نموذجاً هجيناً (Hybrid Approach) لترتيب أولويات المبادرات الاستثمارية، مما يساعد صناعات القرار في الجامعات على اختيار البدائل التمويلية ذات العائد الأعلى والمخاطر الأقل.

3.2.2. الدراسات المتعلقة بالتصورات المقترحة والنماذج الاستراتيجية:

قدمت دراسة (القرني، 2024) تصوراً مقترحاً في ضوء نموذج الجامعة الاستثمارية، وهو ما يتوافق مع استراتيجية المحيط الأخضر التي طرحها (Al-Filali et al., 2023) لتحقيق الاستدامة في جامعة الملك عبدالعزيز. وتوسعت دراسة (Makki & Al-Filali, 2024) في هذا الجانب عبر بناء نموذج للممكّنات الاستراتيجية يربط بين الحوكمة والتحول الرقمي.

كما أكدت دراسة (Lestari et al., 2026) في تحليلها للجامعات الإندونيسية أن نجاح أي تصور مقترح يعتمد على قدرة الجامعة على صياغة هوية استثمارية فريدة، وهو ما يتسق مع نتائج دراسة (Trinh et al., 2025) حول ضرورة كشف العوامل الخفية (مثل

الثقافة التنظيمية) التي قد تعيق تنفيذ النماذج الاستراتيجية المقترحة. وتأتي هذه الدراسات لتؤكد أن التصورات النظرية يجب أن تقتصر على آليات تنفيذية مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية المتسارعة.

4.2.2. تعقيب تحليلي عام:

- **الاتساق:** تتفق معظم الدراسات السابقة، مثل: (أبوراضي، 2024؛ Imomov, 2025؛ المالكي، 2025؛ دحلان، 2023) على أن الاستدامة المالية انتقلت من كونها خياراً إدارياً إلى ضرورة وجودية للمؤسسات الأكاديمية. كما أجمعت الدراسات المضافة حديثاً، مثل: (Rezki et al., 2026; Sharaf et al., 2026) على أن رؤية 2030 وفرت الغطاء التشريعي والبيئية الخصبة للتحوّل نحو الاقتصاد الأخضر والرقمنة المالية كأدوات لتعزيز الدخل الذاتي.
- **الفجوة البحثية:** رغم وفرة الدراسات التي تناولت الاستثمار أو الأوقاف أو الشفافية بشكل منفصل، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تقدم بروتوكولاً إجرائياً متكاملاً يجمع بين (الواقع، التحديات، النماذج الاستثمارية الخضراء، والتمويل الرقمي) في إطار واحد يخدم الجامعات السعودية. كما تفتقر الأدبيات إلى الربط بين إشراك الخريجين (Nisar & Nasruddin, 2022) وبين الحوكمة الاستثمارية الهجينة (Abdulaal et al., 2023) كآليات تفعيل ميدانية. وتأتي الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوة عبر دمج هذه الأبعاد الحديثة في تصور مقترح يتسم بالدقة الإجرائية والقابلية للتطبيق في ظل نظام الجامعات الجديد.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1.3. المنهج المستخدم:

تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسات الاستراتيجية التي تسعى لتشخيص واقع الظواهر المؤسسية واستشراف مستقبلها. وقد تم تدعيم هذا الاختيار بتوظيف المنهج النقدي الوثائقي (Documentary Critical Approach)؛ لفحص وتحليل الأطر التشريعية والتقارير المالية الصادرة بين عامي (2020-2026)، مما أتاح للباحث استقراء الفجوات بين النص النظامي والتطبيق الميداني.

كما اعتمدت الدراسة على التحليل التوليفي (Synthetic Analysis) كألية مركزية لدمج النتائج النظرية المستخلصة من الأدبيات العالمية مع المتطلبات الوطنية لرؤية المملكة 2030؛ بهدف بناء التصور المقترح والمصفوفة الإجرائية. ويُعد هذا المدخل التوليفي ميزة منهجية تضمن تقديم حلول ابتكارية لا تقتصر على النقل النظري، بل تتواءم مع الخصوصية الثقافية والتشريعية للبيئة السعودية.

2.3. مصادر البيانات ونطاق الدراسة:

لضمان عمق التحليل وموثوقيته، استندت الدراسة إلى قاعدة بيانات ووثائق متنوعة شملت:

1. **الأدبيات العلمية المحكمة:** مراجعة (56) مصدراً علمياً حديثاً (25 عربياً، و31 أجنبياً) تغطي الفترة (2019-2026)، مع التركيز على النماذج التمويلية في الجامعات الريادية العالمية.
2. **الوثائق الاستراتيجية والأنظمة:** تحليل ووثائق رؤية المملكة 2030، ونظام الجامعات الجديد، وتقارير كفاءة الإنفاق، بالإضافة إلى التوجهات الدولية الصادرة عن المنظمات التعليمية، مثل: (UNESCO وOECD) بشأن الاستدامة المالية.
3. **التقارير النوعية:** الاستئناس بنتائج المؤتمرات العلمية العالمية التي ناقشت أثر التحوّل الرقمي والذكاء الاصطناعي على تمويل التعليم العالي، مثل: (مؤتمر جامعة القاهرة، 2024)

3.3. الأدوات والاستراتيجيات التحليلية:

استخدمت الدراسة حزمة من الأدوات المنهجية لمعالجة البيانات:

- **التحليل الموضوعي المقارن:** لمقارنة نماذج الاستدامة المالية العالمية (مثل الأنماط الواردة في دراسة (Jaafar et al., 2023) مع الواقع السعودي لاستنباط أفضل الممارسات.
 - **التحليل المنهجي للمحتوى:** لاستخراج المؤشرات النوعية والكمية من الخطط الاستراتيجية للجامعات وتحويلها إلى أطر عمل إجرائية وقابلة للقياس (KPIs).
 - **تحليل النمذجة الاستثمارية:** لبناء النموذج الهرمي لـ الجامعة الاستثمارية المستدامة الذي يربط بين الحوكمة والابتكار الرقمي.
- 4.3. إجراءات الموثوقية والصدق:**

اتساقاً مع معايير النشر الدولية، تم تطبيق بروتوكولات التحقق الآتية:

- **تثليث البيانات المعرفي:** عبر تقاطع المعلومات المستمدة من الأدبيات النظرية مع الإحصائيات الرسمية ونتائج الدراسات الميدانية السابقة، لضمان موضوعية الاستنتاجات وتجاوز الانحياز لمصدر واحد.
- **بروتوكول PRISMA-ScR:** تم اتباع معايير المراجعة المنهجية ونطاق البحث لضمان الشمولية والشفافية في اختيار الدراسات السابقة واستبعاد المراجع التي لا تخدم متغيرات الاستدامة المالية بشكل مباشر.
- **مراجعة الأقران والصدق الظاهري:** تم عرض أدوات التحليل والتصور المقترح والمصفوفة الإجرائية على مجموعة من المحكمين الخبراء في مجالي (اقتصاديات التعليم)، و(الإدارة الاستراتيجية)؛ للتحقق من صدق المحتوى ومدى ملاءمة الآليات المقترحة للواقع الميداني، وجرى تنقيح النتائج بناءً على رؤاهم العلمية.

4. نتائج الدراسة:

1.4. عرض النتائج المتعلقة بإجابة السؤال البحثي الأول:

ينص التساؤل البحثي الأول على: **ما واقع الاستدامة المالية في الجامعات السعودية من حيث مصادر التمويل وكفاءة إدارة الموارد؟**

تُشير القراءة الفاحصة لواقع الجامعات السعودية في ظل الأنظمة المالية الحديثة إلى مرحلة انتقالية جوهرية؛ حيث كشفت النتائج أن هيكل التمويل لا يزال يتسم بمركزية المورد الحكومي بنسب تتراوح بين (85%) إلى (92%) في معظم الجامعات، مع بروز محاولات جادة لرفع مساهمة الموارد الذاتية. ويظهر التحليل الوثائقي أن مفهوم الاستدامة المالية بدأ يتبلور إجرائياً عبر مسارين: الأول كفاءة الإنفاق من خلال تقنين المصاريف التشغيلية، والثاني توليد الدخل عبر الأوقاف والخدمات الأكاديمية الاستشارية.

وتؤكد الأدبيات المدعمة أن واقع الاستدامة المالية في الجامعات السعودية يتأثر بمستوى نضج الحوكمة المالية؛ حيث أشارت دراسة (Ibrahim & Al-Matari, 2022) إلى أن تطبيق ضوابط المحاسبة على أساس الاستحقاق في الجامعات السعودية (مثل جامعة الجوف) ساهم في تجويد التقارير المالية، وهو ما يُعد ركيزة أساسية لواقع مالي مستدام. وإنَّ كفاءة الإنفاق أثبتت نجاحاً في نموذج كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك سعود في تحقيق وفورات مالية ملموسة عبر تحسين الممارسات الإدارية (الخليوي والعريفي، 2023). ومع ذلك، يظل واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية في بداياته؛ إذ كشفت دراسة (العريفي والنوح، 2024) عن وجود فجوة بين الخطط الاستراتيجية المعلنة وبين آليات التنفيذ الميدانية لاستثمار تلك الموارد. وهذه الفجوة تزداد وضوحاً عند النظر إلى الأصول الجامعية، حيث يرى (دحلان، 2023) أن الجامعات السعودية تمتلك أصولاً ضخمة تقفّر إلى الأطر التشغيلية التي تُحوّلها إلى تدفقات نقدية مستقلة.

وحيث إنَّ التحول نحو الاستدامة يتطلب دمج تقنيات حديثة، فقد أوضحت النتائج أنَّ الاشتغال المالي الرقمي يُعد محركاً جديداً في البيئة السعودية لتعزيز الاستدامة السوسيو-اقتصادية (Sharaf et al., 2026). وهذا يتطلب ترتيب أولويات المبادرات الاستثمارية

باستخدام نماذج هجينة لاتخاذ القرار لضمان اختيار البدائل ذات العائد الأعلى (Abdulaal et al., 2023). وإن واقع الجامعات السعودية عند مقارنته بالتجارب الدولية يُظهر حاجة ماسة لتبني معايير الشفافية والمساءلة التي طُبقت في سياقات عالمية لضمان الثقة المؤسسية (Zafra-Gómez et al., 2025). ومن منظور إقليمي، يتشابه هذا الواقع مع تحديات الجامعات المصرية التي تسعى لتقليل الاعتمادية الحكومية عبر الاستقلال المالي الحقيقي (عبد الحافظ وحسين، 2019)، بينما تبرز الحاجة لتطوير مؤشرات كمية دقيقة لقياس كفاءة هذا التحول كما هو مقترح في البيئة العراقية (المشهداني وآخرون، 2024).

الجدول (2): تحليل نقدي لمؤشرات واقع الاستدامة المالية في الجامعات السعودية

المصدر المؤيد	التقييم التحليلي النقدي	الحالة الراهنة (الواقع)	المؤشر الرئيسي
(الجهني، 2022)	يشير إلى اعتمادية تتطلب تدخلاً استراتيجياً لتقليل المخاطر المالية.	تركز عالٍ حول المخصص الحكومي، ومساهمة خجولة للاستثمار.	تنوع مصادر الدخل
(الخليوي والعريفي، 2023)	التوجه يُركز على الضبط أكثر من الاستثمار التنموي للموارد.	تحسن ملحوظ نتيجة لسياسات مركز كفاءة الإنفاق.	كفاءة الإنفاق
(العززي، 2024)	تعاني من ضعف الحكمة الاستثمارية وفقدان الكوادر الاقتصادية.	وجود صناديق وقفية ولكنها غير مفعلة استثمارياً بشكل كامل.	الأوقاف والاستثمار
(عسيري، 2023)	تعكس قصوراً في إدراك القيمة السوقية للمنتج المعرفي الأكاديمي.	عقود خدمية محدودة (مقاولات، تغذية) بدلاً من شراكات بحثية.	الشراكة مع القطاع الخاص
(Rezki et al., 2026)	تُعد استراتيجية واحدة لتعظيم الاستدامة المؤسسية وجذب الاستثمارات.	بدايات أولية لدمج مفاهيم الاستدامة البيئية في الاستثمار.	الاقتصاد الأخضر

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل الأدبيات (2026-2022).

يستعرض الجدول أعلاه، تباين مؤشرات الواقع المالي بين الاعتمادية الحكومية وبين محاولات التحول نحو كفاءة الإنفاق والاستثمار المبتكر.

ويُحلل الباحث هذا الواقع بأنه يعاني من مفارقة التحول؛ فبينما تمنح الأنظمة الجديدة استقلالية مالية واسعة، إلا أن الثقافة الإدارية داخل الجامعات لا تزال محكومة بالنمط البيروقراطي التقليدي الذي يخشى المخاطرة الاستثمارية. وهذا ما يفسر النتائج التي توصلت إليها دراسة (الشمراي والشريف، 2024) حول ضعف متطلبات التطوير المالي بجامعة تبوك.

كما إن الواقع الحالي يُشير إلى أن الجامعات السعودية تمتلك أصولاً بشرية ومادية ضخمة، ولكنها لا تزال تُعد أصولاً غير مستغلة مالياً بالشكل الذي يحقق الاستدامة المنشودة وفق رؤية (2030). وهذه الاستدامة لا تكتمل إلا ببناء ارتباط وثيق مع مجتمع الخريجين ليكونوا رافداً تمويلياً مستداماً كما أثبتت ذلك التجارب الدولية (Nisar & Nasruddin, 2022).

وبصفة عامة، يتضح من عرض نتائج السؤال الأول أن واقع الاستدامة المالية في الجامعات السعودية يمر بمرحلة التأسيس الهيكلي؛ حيث توجد إرادة سياسية وتشريعية قوية، يقابلها واقع ميداني لا يزال يبحث عن هويته الاستثمارية المستقلة في ظل تحديات الاعتمادية التاريخية على الدولة.

2.4. عرض النتائج المتعلقة بإجابة السؤال البحثي الثاني:

ينص السؤال البحثي الثاني على: ما المعوقات التي تواجه الجامعات السعودية في تحقيق الاستدامة المالية وكيف يمكن تجاوزها؟

كشفت عملية التحليل النقدي للأدبيات والتقارير المالية عن منظومة من المعوقات المتداخلة التي تحد من قدرة الجامعات السعودية على بلوغ الاستدامة المالية الكاملة، حيث تتوزع هذه المعوقات بين أبعاد تشريعية، وإدارية، واقتصادية، وتقنية، وثقافية، تعيق التحول من النمط المالي التقليدي إلى النمط الاستثماري المستدام (Kuzmina, 2021).

وتؤكد النتائج أن المعوقات التنظيمية تأتي في الصدارة؛ إذ أشار (العصيمي والجمعة، 2026) إلى أن غياب اللوائح الموحدة والمحفزة للاستثمار في بعض الجامعات الناشئة يحد من مرونة اتخاذ القرار المالي. وهذا يتسق مع ما طرحه (أبوراضي، 2024) حول ضرورة موازنة المسارات التمويلية مع الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي (2030) لتجاوز التضارب الإجرائي. وتبرز الفجوة مهارية كمعوق بشري جوهري، حيث أكدت دراسة (الشمراي والشريف، 2024) افتقار القيادات الأكاديمية للمهارات الاستثمارية اللازمة لإدارة المحافظ الوقفية، وهو ما دعمته دراسة (Hassan & Ahmad, 2025) بالإشارة إلى وجود فجوات بحثية تطبيقية في إدراك أبعاد الاستدامة الشاملة.

وعلى الصعيد التقني، أشارت نتائج (Alshammari, 2025) إلى وجود تحديات مؤسسية تتعلق بضعف البنية التحتية الرقمية اللازمة لدعم الاستثمارات الذكية، وهو ما يتوافق مع رؤية (Trinh et al., 2025) حول العوامل الخفية التي تعيق الاستدامة والمتمثلة في البيروقراطية ومقاومة التغيير. ولقد أوضحت دراسة (Umar et al., 2024) من خلال التحليل الببليومتري أن التوجهات العالمية تؤكد على ضرورة تجاوز هذه المعوقات عبر تبني نماذج تقييم الأداء المستدام.

الجدول (3): تصنيف ومعالجة معوقات الاستدامة المالية في الجامعات السعودية

المصدر المؤيد	سبل التجاوز المقترحة	طبيعة المعوق (النتائج)	مجال المعوق
(الصبحي وآخرون، 2026)	تحديث لوائح الاستثمار بما يواكب مستهدفات الرؤية الوطنية.	تضارب الصلاحيات بين نظام الجامعات الجديد واللوائح التقليدية.	معوقات تشريعية
(القرني، 2024)	تفعيل وكالات الجامعة للأعمال وتطوير هيكلها التنظيمي.	غياب الوحدات المتخصصة في الاستثمار والاقتصاد المعرفي.	معوقات إدارية
(Benlaria & Almawishir, 2025)	تعزيز ثقافة ريادة الأعمال وتحويل الابتكار لمنتج سوقي.	النظر للجامعة كمؤسسة خدمية مجانية ومقاومة التغيير.	معوقات ثقافية
(Khan et al., 2025)	تبني حلول التقنية المالية والتحليل التنبئي للعوائد.	ضعف توظيف الذكاء الاصطناعي في تحليل المخاطر المالية.	معوقات تقنية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل الأدبيات (2024-2026).

يُصنف الجدول أعلاه، المعوقات الجوهرية التي تواجه الجامعات السعودية، مع تقديم استراتيجيات إجرائية للتغلب عليها وضمان جودة التحول المالي. ويُحلل الباحث هذه المعوقات بأنها ناتجة عن ارتباط تاريخي بنموذج التمويل الحكومي الشامل، مما أدى إلى ضعف في الحس الاستثماري المؤسسي. ويتطلب تجاوز هذه المعوقات انتقالاً من مفهوم توفير التكاليف إلى مفهوم خلق القيمة، وهو ما أشارت إليه دراسة (Al-Filali et al., 2024) بضرورة تعديل أدوات التخطيط الاستراتيجي لتصبح أكثر استجابة لمتطلبات الاستدامة. ولقد أكدت دراسة (العنبيبي والتمامي، 2024) أن تنويع الاستثمار في التعليم الإلكتروني يُعد وسيلة فاعلة لتجاوز معوقات التمويل التقليدي. كما تظهر النتائج أن المعوقات الاقتصادية يمكن تجاوزها عبر تفعيل الوقف التعليمي كأداة لتعزيز الملاءمة المالية وتقليل مخاطر الاعتماد التمويلي (العزى، 2024)، ويدعم ذلك ما توصلت إليه دراسة (Usman & Rahman, 2022) حول دور الوقف في استدامة التمويل.

وبهذا الصدد، تُشير دراسة (Yusop et al., 2025) إلى أن التمويل الجماعي يُمثل آلية مبتكرة لتجاوز نقص الموارد، بينما ركزت دراسة (Tawil & Al-Tarawneh, 2026) على أهمية الاستثمار في التقنيات التعليمية كأولوية وطنية. وإنَّ مواجهة هذه المعوقات تستوجب تبني قيم جوهرية تدفع التحول المستدام (Abdul Wajid, 2025)، مع الاستفادة من نماذج التمويل الذاتي العالمية (البشير، 2023). وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة تعتمد على الموازنة مع الركائز الاستراتيجية للمنشآت (المالكي، 2025).

ويتضح مما سبق، أن المعوقات التي تواجه الجامعات السعودية ليست مالية فحسب، بل هي معوقات فكرية وتنظيمية في المقام الأول. وإنَّ تجاوز هذه التحديات يستدعي إعادة هندسة العمليات الإدارية لتتحول من مراكز تكلفة إلى مراكز ربح مستدامة، مع الالتزام التام بمعايير الحوكمة والشفافية التي نادى بها الأدبيات الحديثة (Lestari et al., 2026). وعليه، فإنَّ تكامل الحلول التقنية مثل الميتافيرس والابتكار الرقمي يُعد ضرورة لتجاوز المعوقات التقليدية (Aljumah et al., 2026)، بالتزامن مع تطوير استراتيجيات واضحة لتتبع مصادر التمويل (رشوان، 2024).

3.4. عرض النتائج المتعلقة بإجابة السؤال البحثي الثالث:

ينص التساؤل البحثي الثالث على: ما التصور المقترح لتعزيز الاستدامة المالية في الجامعات السعودية وفقاً لمتطلبات رؤية المملكة (2030)؟

تُشير النتائج المستخلصة من تحليل الأدبيات والنماذج الاستراتيجية الرائدة (مثل: Al-Filali et al., 2023؛ القرني، 2024) إلى أنَّ التصور المقترح لتعزيز الاستدامة المالية يجب أن يركز على نموذج الجامعة الريادية الاستثمارية. وإنَّ هذا التصور يتجاوز الأنماط التقليدية لإدارة الميزانيات نحو هيكل تنظيمي مرن يُعظم القيمة الاقتصادية للأصول الأكاديمية، وفيما يأتي توضيح مفصل لهذا التصور: أولاً: منطلقات التصور المقترح:

يستند التصور المقترح إلى منطلقات نظامية وفلسفية راسخة، تتقاطع فيها الرؤى الوطنية الطموحة مع المعايير الدولية المعاصرة لتمويل التعليم العالي، ويمكن تفصيل هذه المنطلقات على النحو الآتي:

1. الممكنات التشريعية والتوجهات الوطنية:

ينطلق التحول نحو الاستدامة المالية من المبادئ الأساسية لـ رؤية المملكة 2030 التي استهدفت رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتنويع الإيرادات غير النفطية، وتعزيز الاستقلال المالي للمؤسسات العامة (المملكة العربية السعودية، 2016؛ الصبحي وآخرون، 2026). وقد تُرجمت هذه الرؤية إجرائياً من خلال نظام الجامعات الجديد، الذي منح المؤسسات الأكاديمية استقلالية مالية وإدارية واسعة، وصلاحيات نظامية تتيح لها ممارسة الاستثمار، وتأسيس الشركات، وتنمية مواردها الذاتية بشكل احترافي (المملكة العربية السعودية، 2019؛ القرني، 2024). ويتعزز هذا الإطار بالمنهجيات الصادرة عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية (2023)، التي توفر الأطر التنظيمية اللازمة لترشيد المصروفات وتعظيم العائد الاقتصادي من الأصول الجامعية المادية والبشرية.

2. المرجعية العلمية والتوجهات الدولية:

يتسق التصور مع المرجعية العلمية لنموذج الجامعة الريادية (Entrepreneurial University)، التي تدمج بمرور بين الوظيفة الأكاديمية والنشاط الاستثماري لضمان ديمومتها (Al-Filali et al., 2023). كما يتوافق مع التوجهات العالمية الصادرة عن المنظمات التعليمية الكبرى؛ حيث تؤكد منظمة اليونسكو (UNESCO, 2022) في تقاريرها حول استراتيجيات تمويل التعليم العالي على حتمية ابتكار نماذج تمويلية مرنة تضمن الاستدامة والشمول في مواجهة تقلبات الاقتصاد العالمي. ومن جانبها، توفر منظمة

التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2023) مؤشرات دقيقة تشدد على أهمية تنوع مصادر الدخل الخارجي للجامعات لتقليل الاعتماد على الميزانيات العامة، مع التركيز على الاستثمار في الموارد كأداة جوهرية لتحقيق التوازن المالي طويل الأمد. وتؤكد هذه المنطلقات أن التصور المقترح ليس مجرد استجابة لضغوط مالية عابرة، بل هو تبني لمنظومة متكاملة تجمع بين الشرعية النظامية محلياً والأصالة العلمية عالمياً، مما يضمن قابليته للتطبيق والاستدامة.

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور من قاعدة نظامية وفلسفية رصينة تتمثل في الآتي:

1. **الممكّنات التشريعية:** الاستناد إلى نظام الجامعات الجديد الذي منح استقلالية مالية وإدارية واسعة، مما يتيح ممارسة الاستثمار وتأسيس الشركات (القرني، 2024).
2. **التوجهات الوطنية:** الموازنة مع مستهدفات رؤية (2030) في تنوع مصادر الدخل الوطني ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي (الصبيحي وآخرون، 2026).
3. **المرجعية العلمية:** تبني نموذج الجامعة الريادية (Entrepreneurial University) التي تدمج بين الوظيفة الأكاديمية والنشاط الاستثماري (Al-Filali et al., 2023).

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يهدف هذا التصور إجرائياً إلى تحقيق الغايات الآتية:

- خفض نسبة الاعتماد على التمويل الحكومي المباشر عبر إيجاد روافد ذاتية مستدامة.
- تحويل المخرجات البحثية والابتكارات العلمية إلى منتجات ذات قيمة سوقية.
- تحقيق الكفاءة التشغيلية القصوى للأصول الجامعية مادياً وبشرياً، وتحسين كفاءة الإنفاق.
- بناء احتياطات مالية (أوقاف وصناديق) تضمن استمرارية المشاريع التطويرية للجامعة.
- تعزيز السمعة المؤسسية عبر مدخل الاقتصاد الأخضر والممارسات المستدامة.

ثالثاً: المرتكزات الاستراتيجية للتصور المقترح:

يستند التصور إلى ركائز جوهرية تضمن توازنه، وهي مواتية لما طرحته دراسة (Lestari et al., 2026)، ودراسات أخرى مماثلة، وفيما يأتي توضيح موجز لهذه المرتكزات الاستراتيجية للتصور المقترح:

الجدول (4): المرتكزات الاستراتيجية للتصور المقترح لتعزيز الاستدامة المالية

المرتكز الاستراتيجي	الآلية المقترحة للتنفيذ	القيمة المضافة المتوقعة	المصدر المؤيد
الحوكمة والشفافية	بناء نظام رقابي مالي صارم وتطبيق معايير المساءلة الدولية.	ضمان موثوقية النظام المالي والنزاهة المؤسسية.	Zafra-Gómez et al., (2025)
الاستقلال الهيكلي	تفعيل مجالس الأمناء بصلاحيات مالية واسعة وتحويل الكليات لـ مراكز مسؤولية.	سرعة اتخاذ القرار الاستثماري وتقليل البيروقراطية.	(القرني، 2024)

(السهمي، 2024؛ (Abdulaal et al., 2023)	تقليل المخاطر المالية و ضمان تدفقات نقدية ثابتة.	إنشاء صناديق متنوعة (عقارات، أسهم، براءات اختراع) واستخدام نماذج هجينة للمفاضلة.	التنوع الاستثماري
(Yusop et al., 2025)؛ (Khan et al., 2025)	فتح قنوات تمويل عالمية ودعم المشاريع البحثية الناشئة.	تبني منصات التمويل الجماعي (Crowdfunding) والذكاء الاصطناعي في التخطيط.	الابتكار المالي الرقمي
(العنزي، 2024؛ Nisar (and Nasruddin, 2022)	توفير مصدر تمويل دائم وعوائد اقتصادية بعيدة المدى.	تطوير الأوقاف التعليمية بنماذج حديثة وتفعيل دور الخريجين كشركاء.	الاستدامة الوقفية والارتباط

المصدر: من إعداد الباحث (2026) بالاعتماد على مراجعة الأدبيات العلمية والتقارير الاستراتيجية ذات الصلة.

يبرز الجدول أعلاه شمولية المراكز المقترحة، حيث يجمع بين الحكمة التشريعية، والابتكار التقني، والتنوع الاستثماري؛ مما يؤسس لخارطة طريق متكاملة تضمن استقلال الجامعات مالياً وتعزز قدرتها التنافسية بما يتسق مع التوجهات العالمية وروية 2030.

رابعاً: مكونات التصور المقترح (النموذج الهرمي للاستدامة):

يتكون التصور من هيكل بنائي متكامل يوضحه الشكل (2)، حيث تترابط مستوياته لضمان ديمومة النظام المالي:

الشكل (2): النموذج الهرمي لمكونات التصور المقترح لتحقيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية.

النموذج الهرمي لمكونات التصور المقترح لتحقيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية



المصدر: من إعداد الباحث (2026) في ضوء أبعاد الدراسة الحالية والمتغيرات العالمية الحديثة.

إن النموذج الهرمي في الشكل (2) أعلاه، يجسد تكامل العلاقة الوظيفية بين البنية التحتية التشريعية والعمليات الابتكارية؛ حيث تعمل الحكومة كقاعدة ارتكاز تضمن تدفق الموارد عبر قنوات تمويلية متنوعة، وصولاً إلى الغاية الاستراتيجية المتمثلة في الاستقلال المالي والريادة العالمية.

خامساً: التحديات المحتملة ومقترحات الحل:

إن تنفيذ التصور المقترح الحالي قد يواجه تحديات جوهرية، وفيما يلي عرض لها مع آليات المعالجة المقترحة:

الجدول (5): التحديات المحتملة لتطبيق التصور المقترح وآليات معالجتها.

المرجع الداعم	مقترح الحل (آلية المعالجة)	طبيعته	التحدي المحتمل
Trinh et al., (2025)	برامج التوعية بالاستدامة وربط الحوافز بالأداء المالي.	ثقافة تنظيمية تخشى التحول نحو الاستثمار.	مقاومة التغيير
(الشمراني والشريف، 2024)	تأسيس أكاديمية الاستثمار الجامعي واستقطاب خبرات خارجية.	نقص المتخصصين في إدارة الاستثمارات الجامعية.	ضعف الكوادر
Abdulaal et al., (2023)	تبني نماذج هجينة لتنوع المحافظ وتقليل المخاطر.	تقلبات العوائد في المحافظ الوقفية.	المخاطر السوقية
Aljumah et al., (2026)	الاستثمار في البنية التحتية للذكاء الاصطناعي والميتافيرس المالي.	عدم اكتمال البنية التحتية للتمويل الرقمي.	الفجوة التقنية

يحدد الجدول أعلاه مصفوفة المخاطر التشغيلية والتنظيمية التي قد تعيق استدامة الجامعات، مقدماً حلولاً استراتيجية مدعومة بمرجعيات حديثة؛ مما يضيف صبغة واقعية على التصور المقترح ويضمن مرونته في مواجهة المتغيرات التقنية والبشرية.

ختاماً، يُعد التصور المقترح تحولاً ثقافياً ومؤسسياً شاملاً يهدف إلى تحويل الجامعات السعودية إلى محركات اقتصادية مستدامة، قادرة على المنافسة دولياً في ظل بيئة مالية مستقلة ومحكومة، مع الالتزام التام بمعايير الجودة الأكاديمية والمجتمعية. حيث يُحلل الباحث هذا التصور بأنه يُمثل عقداً اجتماعياً واقتصادياً جديداً للجامعات؛ حيث تصبح المؤسسة شريكاً في التنمية الوطنية لا مجرد مستهلك للموارد. وتكمن القيمة المضافة في القدرة على الربط بين التميز الأكاديمي والاستقرار المالي، وهو ما يعالج جوانب النقص في النماذج السابقة التي كانت تفتقر إلى الأطر التشغيلية لتحويل الأصول الجامعية إلى تدفقات نقدية (دحلان، 2023؛ المشهداني وآخرون، 2024).

4.4. عرض النتائج المتعلقة بإجابة السؤال البحثي الرابع:

ينص التساؤل البحثي الرابع على: ما الآليات الإجرائية لتفعيل الاستدامة المالية في الجامعات السعودية؟. تُظهر نتائج التحليل المعمق أن تفعيل الاستدامة المالية في الجامعات السعودية يتجاوز مجرد الرغبة في التغيير إلى ضرورة تبني حزمة إجرائية متكاملة تعمل بالتوازي في مسارات ثلاثة: المسار الهيكلي، المسار الاستثماري، ومسار الشراكات النوعية. وتكشف النتائج أن الآليات الإجرائية المقترحة تتسم بالشمولية والقابلية للقياس، بما يضمن تحول الجامعة من مستهلك للميزانية إلى مولد للقيمة.

إذ تشير النتائج إلى أن أولى الآليات الإجرائية تتمثل في تأسيس وحدات حوكمة الاستثمار، حيث أكدت دراسة (الصبحي وآخرون، 2026) أن الحوكمة هي الضامن لمنع هدر الموارد الذاتية. وتليها آلية تفعيل المحافظ الوقفية الذكية التي تستخدم التقنيات المالية الحديثة لتعظيم العوائد، وهو ما ينسجم مع نتائج (Al-Zahrani, 2024) حول دور الذكاء الاصطناعي في ترشيده القرار المالي.

كما تبرز آلية هندسة الشراكات مع القطاع الخاص كأداة لتحويل البحث العلمي إلى منتجات تجارية، وفق ما اقترحه (عسيري، 2023) في نموده للشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص. وإن هذا التوجه يعزز من قدرة الجامعة على تحقيق الاستقلال المالي الحقيقي من خلال تنويع الموارد الذاتية وتحسين كفاءة الإنفاق (Makki & Al-Filali, 2024).

الآليات الإجرائية لتفعيل الاستدامة المالية في الجامعات السعودية:

لضمان انتقال الجامعات السعودية إلى مرحلة الاستدامة المالية الفاعلة، يتطلب الأمر تنفيذ آليات إجرائية دقيقة تتسم بالمرونة والديناميكية، وهي كالآتي:

1. نمذجة الاستثمار الأكاديمي (Academic Venture Modeling):

لا يقتصر الإجراء على إنشاء شركات فحسب، بل يتطلب تأسيس وحدات تسويق المعرفة التي تعمل على تقييم الجدوى الاقتصادية للأبحاث قبل البدء في تحويلها إلى منتجات. وتُعد هذه الآلية حاسمة لضمان توجيه الدعم للأبحاث ذات القيمة السوقية العالية، مما يرفع من كفاءة استهلاك الموارد البحثية (السهمي، 2024).

2. هندسة الأوقاف النقدية الذكية (Smart Cash Endowments):

تتمثل الفاعلية هنا في الانتقال من الأوقاف العقارية التقليدية (ذات العائد البطيء) إلى المحافظ الاستثمارية النشطة التي تدار عبر منصات التمويل الرقمي. وتسمح هذه الآلية بمشاركة صغار المانحين والخريجين عبر قنوات التمويل الجماعي، مما يخلق دفقاً نقدياً مستمراً وقاعدة تمويلية عريضة (Yusop et al., 2025).

3. الحوكمة الرقمية والتحليل التنبؤي (Predictive Governance):

تفعيل الاستدامة يتطلب استخدام الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر المالية وتحليل كفاءة الإنفاق بشكل لحظي. وإن هذه الآلية تضمن الفاعلية من خلال تقليل الهدر المالي والكفاءة عبر تعظيم العوائد من الأصول المتاحة (Khan et al., 2025).

4. تصميم البرامج التعليمية المرنة (Micro-Credentialing):

التحول من الشهادات الطويلة إلى برامج التأهيل المهني القصيرة والمركزة التي يمولها القطاع الخاص أو الأفراد مباشرة. وهذه الآلية تضمن تدفقات مالية سريعة وتلبي احتياجات سوق العمل المتغيرة، مما يحقق استدامة تشغيلية للكليات (العتيبي والتمامي، 2024).

الجدول (6): المصنوفة الإجرائية المطورة لتفعيل الاستدامة المالية في الجامعات السعودية

المجال الإجرائي	الآليات التنفيذية الدقيقة (رفع الكفاءة والفاعلية)	مؤشر الأداء المستهدف (KPI)	المرجع الداعم
تفعيل الاستثمار الأكاديمي	تحويل براءات الاختراع إلى شركات ناشئة (Spin-offs) عبر مسرعات أعمال جامعية متخصصة.	عدد الشركات الناشئة المحققة للأرباح سنوياً.	(السهمي، 2024؛ المالكي، 2025)
تعظيم الموارد الوقفية	إطلاق منصات تمويل وقي جماعي (Digital Crowdfunding) تستهدف الخريجين دولياً ومحلياً.	حجم النمو في المحافظ الاستثمارية الوقفية السائلة.	(العزى، 2024؛ Yusop et al., 2025)
الشراكات الاستراتيجية	بناء تحالفات استراتيجية لإنشاء مراكز تميز ممولة بالكامل من الصناعة مقابل حلول ابتكارية.	نسبة التمويل الخارجي من إجمالي ميزانية البحث العلمي.	(يغمور وسفر، 2022؛ Abdul Wajid, 2025)
الاستثمار في التعليم النوعي	تطوير حقائب تدريبية وبرامج مايكرو تخصصية بنظام الدفع الفوري وفق احتياج جهات التوظيف.	إجمالي الإيرادات الذاتية من التعليم المستمر والمهني.	(العتيبي والتمامي، 2024)

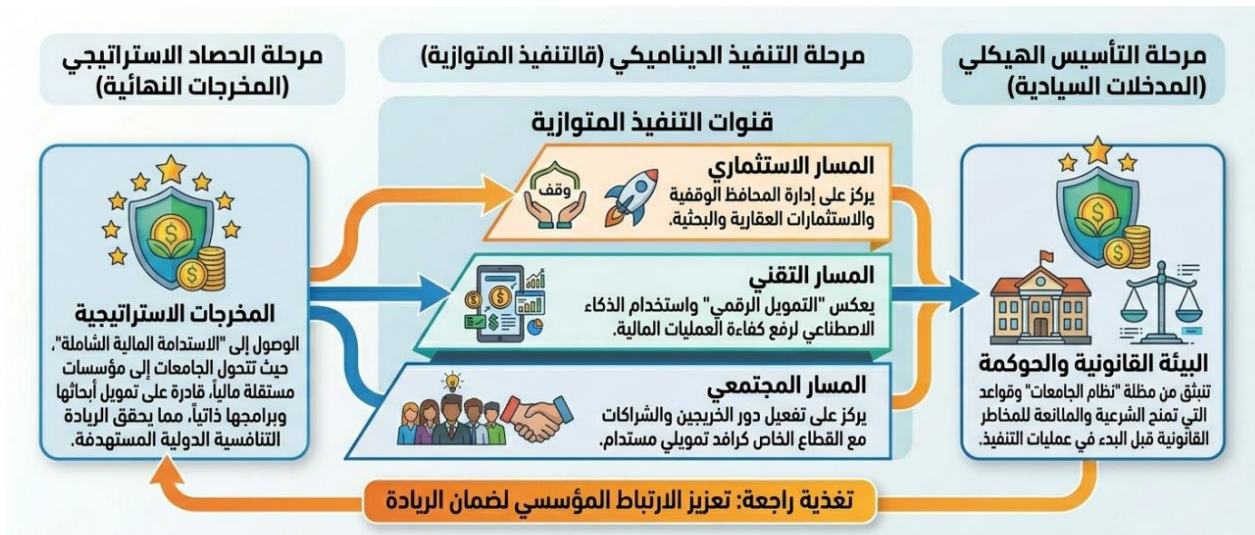
المصدر: من إعداد الباحث (2026).

تُقدم المصفوفة في الجدول أعلاه، إطاراً تطبيقياً يربط بين المسارات الاستثمارية ومؤشرات قياس الأداء، مما يسهل عملية الرقابة والتقييم الدوري لنتائج التحول المالي بفاعلية عالية.

ويُحلل الباحث هذه الآليات بأنها تمثل خارطة طريق إجرائية تنقل الاستدامة المالية من الحيز النظري إلى التطبيق الميداني. وإن هذه الآليات لا تهدف فقط إلى جلب الموارد، بل إلى تحسين كفاءة المنظومة الإدارية ككل، حيث تصبح كل وحدة أكاديمية مسؤولة عن استدامة مواردها (Makki & Al-Filali, 2024). وتظهر القيمة المضافة هنا في ربط الآلية بالمرجع وبمؤشر الأداء، مما يجعل هذا الجزء من الدراسة دليلاً استرشادياً للقيادات الجامعية السعودية.

ويعكس الشكل (3) أدناه التدفق الإجرائي المتسلسل لعملية التفعيل، حيث تبدأ بالبيئة القانونية والحوكمة، ثم تنتقل عبر قنوات التنفيذ الثلاث المتوازية، وصولاً إلى المخرجات الاستراتيجية.

الشكل (3): بروتوكول تفعيل الاستدامة المالية بكفاءة عالية



المصدر: من إعداد الباحث (2026) بناءً على مستهدفات كفاءة الإنفاق في رؤية المملكة 2030 وتوصيات الدراسات الحديثة (العصيمي والجمعة، 2026؛ Sharaf et al., 2026).

يوضح البروتوكول في الشكل (3) أعلاه، أن الاستدامة المالية ليست إجراءً أحادياً، بل هي نتاج تكامل بين الانضباط التشريعي والابتكار التنفيذي؛ حيث تعمل الحوكمة كصمام أمان لتوجيه قنوات التنفيذ المتوازية نحو تحقيق الملاءة المالية الدائمة.

بصفة عامة، تؤكد نتائج السؤال الرابع أن تفعيل الاستدامة المالية في الجامعات السعودية هو عملية تكاملية تتطلب شجاعة إدارية لتبني نماذج استثمارية غير تقليدية، مدعومة بحوكمة رقمية رصينة وشراكات فاعلة تتجاوز العقود التقليدية إلى التحالفات الاستراتيجية القائمة على تبادل المنفعة المعرفية والاقتصادية. وعليه، فإن تكامل هذه الآليات يُعد الضمانة الوحيدة لتحقيق مستهدفات رؤية (2030) في بناء جامعات سعودية مستقلة ومستدامة مالياً.

5. مناقشة النتائج:

1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول: واقع الاستدامة المالية في الجامعات السعودية:

كشفت النتائج أن واقع الاستدامة المالية في الجامعات السعودية يمر بمرحلة انتقالية حرجة؛ حيث لا يزال الارتباط بالموارد الحكومي هو السمة السائدة (85%-92%) رغم الحراك التشريعي الواسع. وتتفق هذه النتيجة مع نظرية الاعتماد على الموارد

(Resource Dependence Theory) التي تشير إلى أن المؤسسات التي تعتمد على مورد خارجي وحيد تظل رهينة لتقلبات ذلك المورد، وهو ما يفسر سعي الجامعات السعودية لتقليل هذا الاعتماد تماشياً مع رؤية (2030) (الجهني، 2022).

وعند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، نجد اتفاقاً مع ما ذهب إليه (البشير، 2023) من أن الجامعات لا تزال في بداية طريق مواءمة نماذجها التمويلية مع النماذج العالمية. إلا أن دراستنا تبرز قيمة مضافة تتمثل في رصد أثر كفاءة الإنفاق كمتغير وسيط أسهم في تحسين الواقع المالي، وهو ما أيده (الخليوي والعريفي، 2023). وتختلف هذه الدراسة عن دراسة (Mamat et al., 2022) في أن التحول السعودي ليس مدفوعاً فقط بأزمة عجز، بل برؤية استباقية تهدف لتمكين الجامعات اقتصادياً، مما يجعل الحالة السعودية نموذجاً فريداً يمزج بين الانضباط المالي والتوجه الاستثماري الجريء.

2.5. مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني: معوقات تحقيق الاستدامة المالية:

أظهرت النتائج أن المعوقات الهيكلية والثقافية تمثل الحاجز الأكبر، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء نظرية الوكالة (Agency Theory)؛ حيث إن غياب الحوكمة الدقيقة للاستثمار يخلق فجوة بين تطلعات الموكل (الدولة) وأداء الوكيل (إدارة الجامعة). وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العصيمي والجمعة، 2026) في أن التحديات التنظيمية تعيق سرعة الاستجابة لمتطلبات الرؤية.

وتبرز القيمة المضافة هنا في ربط المعوقات بـ الفجوة المهارية الرقمية؛ حيث أثبتت النتائج أن عدم توظيف تقنيات (Fintech) والذكاء الاصطناعي يمثل معوقاً حديثاً لم تتناوله الدراسات التقليدية بشكل كافٍ، باستثناء إشارات لدى (Khan et al., 2025). كما تختلف نتائجنا عن دراسة (Khumalo & Schutte, 2025) التي ركزت على المعوقات السياسية، بينما نركز دراستنا على أن المعوق الأساسي في السعودية هو إداري تنظيمي يتعلق بآليات تحويل المورد الذاتي إلى استثمار منتج. وتفسر الدراسة هذه المعوقات بأنها نتيجة طبيعية للانتقال من بيئة تشغيلية مضمونة التمويل إلى بيئة تنافسية تتطلب زيادة أعمال أكاديمية.

3.5. مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث: التصور المقترح لتعزيز الاستدامة المالية:

أظهرت النتائج أن التصور المقترح يركز على نموذج الجامعة الريادية الاستثمارية، وهو ما ينسجم مع الطروحات الحديثة التي تتنادي بتحويل الجامعات إلى مراكز ابتكار وتوليد للقيمة (Al-Filali et al., 2023). وتفسر هذه النتيجة في ضوء نظرية الاعتماد على الموارد؛ حيث يهدف التصور إلى تقليل حساسية الجامعة للتقلبات الخارجية عبر بناء محفظة استثمارية متنوعة تشمل الأوقاف والشركات الناشئة (السهمي، 2024).

وعند المقارنة، نجد أن التصور يتجاوز الأطر التقليدية التي طرحها (جمعة، 2020) والتي ركزت على الرسوم الدراسية فقط، ليمتد إلى آليات أكثر حداثة مثل حوكمة الأصول الفكرية (الصبحي وآخرون، 2026). وتكمن القيمة المضافة في دمج متطلبات الثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي) كأدوات لضمان الاستدامة. وتؤكد المناقشة أن نجاح هذا التصور يعتمد على الموازنة الدقيقة بين الربحية المالية والرصانة الأكاديمية لضمان عدم انحراف الجامعة عن رسالتها السامية.

4.5. مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع: الآليات الإجرائية للتنفيذ:

تعد النتائج المتعلقة بالآليات الإجرائية هي المحور التطبيقي الأهم، حيث قدمت خارطة طريق تشمل الحوكمة، والاستثمار الأكاديمي، والشراكات. وتتفق هذه الآليات مع مبادئ نظرية الوكالة من حيث ضرورة وجود مؤشرات أداء (KPIs) تضمن كفاءة الوكيل (Ibrahim & Al-Matari, 2022).

وتبرز القيمة المضافة في طرح التمويل الجماعي الرقمي (Crowdfunding) والاستثمار في التعليم الإلكتروني النوعي كآليات مبتكرة لم يتم تناولها بعمق إجرائي في الدراسات المحلية مثل (عسيري، 2023). وتختلف آلياتنا عن دراسة (Jaafar et al., 2023)

بكونها تراعي الخصوصية التشريعية السعودية التي تمنح استقلالية أوسع لمجالس الأمناء. وتفسر الدراسة فعالية هذه الآليات بقدرتها على تحويل الأصول الراكدة إلى تدفقات نقدية مستمرة عبر الشراكة مع القطاع الخاص (يغمور وسفر، 2022)، مما يؤكد أن الاستدامة هي نتاج لتكامل المسارات الإدارية والتقنية.

6. الخاتمة واستنتاجات الدراسة والتوصيات:

1.6. الخاتمة:

نجحت هذه الدراسة في معالجة الفجوة بين التطلعات الاستراتيجية لرؤية 2030 والواقع الميداني لتمويل الجامعات السعودية، من خلال تقديم تصور منهجي وآليات إجرائية تتجاوز النمط الرعوي التقليدي. وتكمن القيمة المضافة للدراسة في طرحها لمصفوفة تفعيل الاستدامة التي تدمج بين الابتكار التقني والحوكمة الرصينة، مؤكدة أن الاستقلال المالي هو الضامن الحقيقي لجودة المخرج الأكاديمي واستمراريته في اقتصاد المعرفة. وإن تفعيل هذه المقترحات سيحول الجامعات السعودية من عبء مالي على الدولة إلى محرك اقتصادي يساهم في الناتج المحلي الإجمالي بكفاءة واقتدار.

2.6. استنتاجات الدراسة:

بناءً على التحليل المعمق، خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. الفجوة بين التشريع والتنفيذ، فعلى الرغم من وجود نظام الجامعات الجديد، إلا أن البيئة لا تزال تعاني من بيروقراطية مالية تحد من سرعة التحول.
2. الأصول المعرفية المعطلة، حيث تمتلك الجامعات ثروة من براءات الاختراع لكنها تفتقر إلى الآليات الوسيطة (مثل الشركات الجامعية الناشئة) لتسويقها.
3. تكنولوجيا الاستدامة حيث أثبتت الدراسة أن الحلول التقنية (Fintech) هي الممكن الحقيقي لتجاوز المعوقات التقليدية.
4. مركزية الحوكمة فالاستدامة المالية لا تتحقق دون نظام حوكمة يفصل بين القرار الأكاديمي والقرار الاستثماري لضمان حماية الهوية العلمية.

3.6. توصيات الدراسة:

بناءً على مخرجات الدراسة، توصي الدراسة بالآليات الإجرائية الآتية لتفعيل الاستدامة المالية في الجامعات السعودية:

الجدول (7): المصفوفة التنفيذية لتوصيات الدراسة (خارطة طريق الاستدامة المالية)

م	التوصية	الإجراء التنفيذي	مؤشر الأداء المستهدف (KPI)
1	هيكلة القطاعات الاستثمارية	تحويل وكالات الجامعة للأعمال إلى قطاعات استثمارية مستقلة إدارياً، تدار بنماذج تشغيل تجارية وصلاحيات مرنة.	نسبة نمو الدخل الذاتي من المشاريع الاستثمارية.
2	تفعيل الأوقاف الذكية	تحويل الأوقاف التقليدية (العقارية) إلى محفظة متنوعة تشمل الأسهم والشركات التقنية الناشئة لضمان سيولة وعوائد دورية.	معدل العائد السنوي على الأصول الوقفية المستثمرة.
3	تسويق الابتكار الأكاديمي	تأسيس حاضنات ومسرعات أعمال جامعية لتحويل براءات الاختراع وأبحاث أعضاء هيئة التدريس إلى شركات ناشئة (Spin-offs).	عدد براءات الاختراع التي تم تحويلها لمنتجات تجارية.

4	التمويل الجماعي الرقمي	إطلاق منصة رقمية (Crowdfunding) لربط الخريجين والمجتمع بفرص دعم المشاريع التعليمية والبحثية النوعية.	إجمالي حجم المساهمات المجتمعية الرقمية السنوية.
5	الاستثمار في التعليم المرن	تطوير حزم برامج المايكرو-تعليم (Micro-credentials) والدبلومات المهنية المكثفة التي تلبي احتياجات سوق العمل الفورية.	صافي الإيرادات من البرامج التعليمية غير التقليدية.
6	هندسة التحالفات البحثية	التحول من العقود الخدمية التقليدية إلى تحالفات استراتيجية مع كبريات الشركات (أرامكو، سابك) لتمويل كراسي بحثية صناعية.	حجم التمويل الخارجي للأبحاث والتطوير (D&R).
7	توطين مكاتب نقل التقنية (TTO)	إنشاء مكاتب متخصصة تضم خبراء في تسويق المعرفة والملكية الفكرية لربط المخرج الأكاديمي بالسوق المحلي والدولي.	القيمة النقدية لمبيعات عقود الملكية الفكرية.
8	ذكاء الحوكمة المالية	أتمتة كافة العمليات المالية والاستثمارية وربطها بنماذج ذكاء اصطناعي لتحليل المخاطر والتنبؤ بالتدفقات النقدية.	نسبة الدقة في التنبؤات المالية السنوية.
9	تحفيز الريادة المالية للشخص	إدراج الأداء الاستثماري والتمويلي كمعيار ضمن ترقيات القيادات الأكاديمية والمراكز البحثية لتحفيز استقطاب الموارد.	نسبة الكليات والمراكز المحققة للاكتفاء المالي الذاتي.
10	كفاءة تشغيل الأصول	تأجير واستثمار المرافق الجامعية (القاعات، المختبرات، الملاعب) خارج أوقات الذروة بنظام التشغيل الاقتصادي للقطاع الخاص.	نسبة العائد المالي من استغلال الأصول الثابتة.

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها (2026).

4.6. مقترحات الدراسة (دراسات مستقبلية):

1. أثر التحول الرقمي في الإدارة المالية على التصنيف العالمي للجامعات السعودية.
2. تطوير نموذج مقترح لحوكمة الأوقاف التعليمية في ظل نظام الجامعات السعودي الجديد.
3. دور القيادة الريادية الأكاديمية في تعزيز الاستدامة المالية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والناشئة.

7. المصادر والمراجع:

1.1. المراجع بالعربية:

أبو راضي، سحر محمد. (2024). مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية على ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 35(137.1)، 410-552.

<https://doi.org/10.21608/jfeb.2024.261314.1825>

البشير، سعود غسان. (2023). آليات تمويل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الجامعات المماثلة في الولايات المتحدة. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 28(1)، 1-25.

<https://doi.org/10.33193/JEAHS.28.2023.40014>

جامعة القاهرة. (2024، ديسمبر 1-10). المؤتمر العلمي السنوي الدولي لتطوير التعليم (الاستدامة المالية في المؤسسات التعليمية: ضرورة للبقاء لا ترفاً إدارياً) [ورقة بحثية]. كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

<https://gsed.cu.edu.eg>

جمعة، السيد علي السيد. (2020). التمويل المستدام للتعليم الجامعي: الآليات والخيارات. مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد، (53)، 95-57.

الجهني، فيصل بن عياد بن سليم. (2022). تنوع مصادر تمويل التعليم في ضوء توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة تحليلية. مجلة التربية - جامعة الأزهر، 193 (3)، 584-567.

<https://doi.org/10.21608/JSREP.2022.238296>

الخليوي، لينا بنت سليمان، والعريفي، حصة بنت سعد. (2023). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أمودجاً. مجلة العلوم التربوية، 31 (2)، 384-347.

https://journals.ekb.eg/article_312706.html

دحلان، عبدالله صادق. (2023). الاستدامة المالية للجامعات. جامعة الأعمال والتكنولوجيا.

<https://share.google/xF7Z63qU23aPBhYVL>

رشوان، محمد عبد السلام. (2024). تمويل التعليم العالي في مصر وآليات تطويره: بدائل واستراتيجيات مقترحة [ورقة بحثية]. المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرين لتطوير التعليم - جامعة القاهرة.

https://jfust.journals.ekb.eg/article_381095

السهمي، علي بن سلطان علي. (2024). تصور مقترح لتطوير الاستثمار الجامعي كمدخل لتنويع بدائل تمويل التعليم العالي وتحقيق التنمية المستدامة في الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (34)، 198-162.

<https://jeahs.com/index.php/jeahs/article/view/479>

الشمراي، نوال بنت محمد مستور، والشريف، عبدالله بن عبدالعزيز بن عبدالمطلب. (2024). واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (150)، 302-267.

https://journals.ekb.eg/article_349637

الصبحي، وفية عثمان، اليحيان، مها صالح، والمخلفي، إيناس معيض. (2026). تصور مقترح لحوكمة الاستثمار في التعليم العالي السعودي كرافعة لاقتصاد المعرفة في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية،

<https://doi.org/10.56793/pcra2213282>. 49-25، (28)3

عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد، وحسين، محمد فتحي عبد الفتاح. (2019). تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، 6 (22)، 110-111.

<https://search.mandumah.com/Record/1055561>

العتيبي، مها بنت بنيدر بن فيصل، والتمامي، منيرة بنت إبراهيم بن راشد. (2024). رؤية مقترحة حول تنويع مصادر الاستثمار الجامعي في المملكة العربية السعودية لتحقيق التمويل الذاتي: التعليم الإلكتروني أمودجاً. مجلة القراءة والمعرفة،

https://mrk.journals.ekb.eg/article_344122. 126-111، (269)24

العريفي، دلال بنت عبدالرحمن، والنوح، عبدالعزيز بن سالم. (2024). واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (111)، 173-202.

<https://doi.org/10.33193/JALHSS.111.2024.1202>

عسيري، أحمد بن علي بن حسن. (2023). تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص. *صحيفة التربية*، 76 (4)، 41-99.

<https://search.mandumah.com/Record/1522461>

العصيمي، شيخة زعار، والجمعة، نورة بنت محمد. (2026). التحديات التي تواجه مصادر التمويل الحكومي للتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء تحقيق أهداف رؤية 2030 (تصور مقترح). *مجلة الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*،

<https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1616>

العززي، عمير بن تيم. (2024). دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، (17)، 45-90.

<https://doi.org/10.36046/2162-000-017-002>

الغامدي، حنان حسن. (2021). استراتيجية مقترحة لتمويل التعليم الجامعي في الجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 6 (15)، 241-268.

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

القرني، عبد الله عالي. (2024). تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (105)، 1-53.

<https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/1095>

المالكي، سلمى بنت مطلق. (2025). واقع تحقيق الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة في ضوء الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت. *مجلة الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (127)، 1-20.

<https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1607>

المشهداني، بشرى نجم عبد الله، وياسين، سناء أحمد، وإبراهيم، سحر طلال. (2024). مؤشرات مقترحة لتقييم الاستدامة المالية للجامعات العراقية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 48 (140)، 1-15.

<https://doi.org/10.31272/jae.i140.1052>

المملكة العربية السعودية. (2016). *الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030*. البوابة الرسمية لرؤية السعودية 2030.

<https://www.vision2030.gov.sa/ar>

المملكة العربية السعودية. (2019). *نظام الجامعات*. هيئة الخبراء بمجلس الوزراء.

<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/10ecb2c0-e7df-4874-8b63-ab0200ca24ab/1>

هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية. (2023). *المنهجية العامة لرفع كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية*.

<https://expro.gov.sa/knowledge-center>

يغمور، سهى عصام محمد، وسفر، منال عبدالرحمن محمد. (2022). الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، 33 (129)، 671-700.

<https://repository.ekb.eg/item/article/63cd5ce6089a490007b2662e>

2.7. المراجع بالإنجليزية/الأجنبية:

- Abdul Wajid, H. (2025). Core values driving sustainable transformation in Saudi Arabian higher education. *Journal of Interdisciplinary Studies in Economics and Management*, 3(2), 45–66. <https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/9131>
- Abdulaal, R. M. S., Makki, A. A., & Al-Filali, I. Y. (2023). A novel hybrid approach for prioritizing investment initiatives to achieve financial sustainability in higher education institutions using MEREC-G and RATMI. *Sustainability*, 15(16), 12635. <https://doi.org/10.3390/su151612635>
- Al-Filali, I. Y., Abdulaal, R. M. S., & Melaibari, A. A. (2023). A novel green ocean strategy for financial sustainability (GOSFS) in higher education institutions: King Abdulaziz University as a case study. *Sustainability*, 15(9), 7246. <https://doi.org/10.3390/su15097246>
- Al-Filali, I. Y., Abdulaal, R. M. S., Alawi, S. M., & Makki, A. A. (2024). Modification of strategic planning tools for planning financial sustainability in higher education institutions. *Journal of Engineering Research*, 12(1), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.jer.2023.11.015>
- Aljumah, A. I., Nuseir, M., & Ali, M. (2026). Financial sustainability and the integration of metaverse finance, fintech innovation, green capacity, digital innovation and digital marketing. *Discover Sustainability*, 7, Article 413. <https://doi.org/10.1007/s43621-026-02764-2>
- Alshammari, A. (2025). Assessing campus sustainability in Saudi universities: Faculty perspectives and institutional challenges—a case study of three leading universities. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1398. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05768-x>
- Al-Zahrani, A. M. (2024). Harnessing AI for sustainable university practices: Toward a greener campus. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-08-2024-0566>
- Benlaria, H., & Almawishir, N. F. S. (2025). The impact of educational economic factors on institutional sustainability performance: The mediating role of green management practices. *Sustainability*, 17(3), Article 1260. <https://doi.org/10.3390/su17031260>
- Ewiss, M. A. Z., & Afifi, S. (2024). The financing of higher education in Egypt: Issues, politics, and trends. *ECE 2024 — European Conference on Education (Proceedings)*, 673–686. <https://doi.org/10.22492/issn.2188-1162.2024.53>
- Hassan, M. M., & Ahmad, A. R. (2025). Systematic literature review on the sustainability of higher education institutions (HEIs): Dimensions, practices and research gaps. *Cogent Education*, 12(1), Article 2549789. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2549789>

- Ibrahim, T. K. T., & Al-Matari, E. M. (2022). The effect of governance rules application controls and the accrual basis application controls on quality of financial reporting: Applying to Jouf University. *Sustainability*, 14(5), 2831. <https://doi.org/10.3390/su14052831>
- Imomov, I. (2025). Ensuring the financial sustainability of higher education institutions: Strategic directions, global trends, and policy implications. *Innovation Science and Technology*, 1(12), 5–9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17883571>
- Jaafar, J. A., Abdul Latiff, A. R., Mat Daud, Z., & Osman, M. N. H. (2023). Does revenue diversification strategy affect the financial sustainability of Malaysian public universities? A panel data analysis. *Higher Education Policy*, 36, 116–143. <https://doi.org/10.1057/s41307-021-00247-9>
- Khan, M. A., Rehman, A., Shah, A. A., Abbas, S., Alharbi, M., Ahmad, M., & Ghazal, T. M. (2025). Navigating the future of higher education in Saudi Arabia: Implementing AI, machine learning, and big data for sustainable university development. *Discover Sustainability*, 6, 495. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01388-2>
- Khumalo, L., & Schutte, D. (2025). An analysis of the financial sustainability of public universities in South Africa. *Theory, Methodology, Practice – Review of Business and Management*, 21(1). <https://doi.org/10.18096/TMP.2025.01.02>
- Kuzmina, J. (2021). Financial sustainability of higher education institutions. *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference*, 6, 166–177. <https://doi.org/10.17770/sie2021vol6.6399>
- Lestari, R., Putri, Y. E., Vasudevan, A., Zulham, A., & Endayani, F. (2026). Qualitative analysis of integrated financial sustainability models in Indonesian top universities. *Discover Sustainability*, 7, Article 500. <https://doi.org/10.1007/s43621-026-02746-4>
- Makki, A. A., & Al-Filali, I. Y. (2024). Modeling the strategic enablers of financial sustainability in Saudi higher education institutions using an integrated decision-making trial and evaluation laboratory–interpretive structural modeling approach. *Sustainability*, 16(2), 685. <https://doi.org/10.3390/su16020685>
- Mamat, S., Nik Ahmad, N. N., & Mohd Said, J. (2022). Financial sustainability in Malaysian public universities: Coping with or embracing change? *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33(5), 599–617. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-09-2020-0157>

- Nik Ahmad, N. N., Ismail, S., & Siraj, S. A. (2019). Financial sustainability of Malaysian public universities: Officers' perceptions. *International Journal of Educational Management*, 33(2), 317–334. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2017-0140>
- Nisar, N., & Nasruddin, E. (2022). Alumni engagement and financial sustainability of higher education institutions: An interpretative phenomenological analysis. *GJATSI (USM GSM February Special Issue)*. <https://jurnal.usas.edu.my/gjat/index.php/journal/article/view/138>
- OECD. (2023). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e11727d4-en>
- Rezk, W. M., Bedaiwy, A. A., Alrumaih, B. S., & Helali, M. M. (2026). Green economy and institutional sustainability in Saudi higher education: Empirical evidence under Vision 2030. *Sustainability*, 18(6), 3078. <https://doi.org/10.3390/su18063078>
- Sharaf, M. F., Shahren, A. M., & Alharaib, M. A. (2026). Digital financial inclusion and socioeconomic sustainability in Saudi Arabia: Examining drivers, disparities, and policy pathways. *Discover Sustainability*, 7, 19. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02372-6>
- Tawil, S., & Al-Tarawneh, A. (2026). The role of Saudi Vision 2030 in promoting investment in educational technology as a national priority. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 594, pp. 1119–1129). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-89771-9_81
- Trinh, T. M., Nguyen, T. T. H., Pham, O., & Pham, H.-H. (2025). The financial sustainability of Vietnamese higher education institutions: Unveiling the hidden factors. *Asian Education and Development Studies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/AEDS-07-2024-0136>
- Umar, S. B., Ahmad, J., Bukhori, M. A. B. M., Mohd Ali, K. A., & Wan Hussain, W. M. H. W. (2024). A decade in review: Bibliometric analysis of sustainable performance trends in higher education institutes. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1433525>
- UNESCO. (2022). *Higher education financing strategies*. UNESCO Digital Library. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381745>
- Usman, M., & Rahman, A. (2022). Funding higher education through waqf: A lesson from Malaysia. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(1), 107–125. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2021-0217>
- Yusop, Z. M., Hoque, M. N., Mohamed, N., Misnan, N., Yusof, A. Q. M., & Jali, M. N. (2025). Crowdfunding for higher education in Malaysia: A revolutionary mechanism for funding. In

Proceedings of the 10th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (pp. 1158–1168). Atlantis Press.

https://doi.org/10.2991/978-94-6463-839-4_95

Zafra-Gómez, E., Márquez-Arenas, L., Navarro-Ruiz, M. A., Povedano-Fernández, P., & Zafra-Gómez, J. L. (2025). Comparative approach to municipal transparency: Which index best assesses compliance in Spain? *Sustainability*, 17(5), 1842. <https://doi.org/10.3390/su17051842>

جميع الحقوق محفوظة IJRSP © (2026) (الدكتور/ إبراهيم ناصر سعود المعطش). تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي (CC BY-NC 4.0).

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v7.80.1>