Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

Journal of University Studies for Inclusive Research
Vol.1, Issue 56 (2026), 158945- 158983
USRIJ Pvt. Ltd

أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية

The Impact of Social Responsibility Practices in Enhancing the Financial Sustainability of Higher Education Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الدكتور/ إبراهيم ناصر سعود المعطش

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

Email: Tb787@hotmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة طُبقت على عينة طبقية عشوائية بلغت (265) قيادياً أكاديمياً في ست جامعات حكومية. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من ممارسات المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الاستدامة المالية، مع بروز بُعد المسؤولية الخيرية التطوعية. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية والاستدامة المالية، حيث تبين أن بُعد "المسؤولية الاقتصادية التشاركية" هو الأكثر تأثيراً في تعزيز التدفقات المالية ($\beta = 0.482$). وأوضح تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة تفسر ما نسبته (67%) من التباين الحاصل في الاستدامة المالية، مما يعكس دورها المحوري في تنمية الإيرادات. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تنظيم مبادرات المسؤولية الاجتماعية وربطها بمؤشرات أداء مالية، وإعادة هيكلة إدارة الأوقاف الجامعية وفق أسس استثمارية

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

مع القطاع الخاص لدعم البحث العلمي، وتبني نموذج الجامعة المستثمرة لضمان الاستمرارية المالية وتحويل المبادرات المجتمعية إلى أصول تنموية تخدم مستهدفات رؤية المملكة (2030).

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الاستدامة المالية، التعليم العالي، الجامعات السعودية، الحوكمة.

The Impact of Social Responsibility Practices on Enhancing the Financial Sustainability of Higher Education Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by Dr. Ibrahim Nasser Saud Al-Mataesh
PhD in Educational Administration, College of Education, King Saud University – Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This study aimed to examine the impact of social responsibility practices on enhancing financial sustainability within higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. Adopting a descriptive-analytical methodology, a questionnaire was administered to a stratified random sample of 265 academic leaders across six public universities. The findings revealed high levels of both social responsibility practices and financial sustainability attainment, with the philanthropic responsibility dimension demonstrating notable prominence. Furthermore, the results indicated a positive correlation between social responsibility and financial sustainability, identifying participatory economic responsibility as the most influential factor in enhancing financial inflows (β=0.482). Multiple regression analysis demonstrated that the combined dimensions of social responsibility account for 67% of the variance in financial sustainability, underscoring their pivotal role in revenue generation. Based on these findings, the study recommends institutionalizing social responsibility initiatives by aligning them with financial performance indicators and restructuring university endowment management on professional investment foundations. Additionally, it emphasizes fostering strategic partnerships with the private sector to support scientific research, adopting a self-sustaining university model to ensure long-term viability, and transforming community initiatives into developmental assets that advance the strategic objectives of Saudi Vision 2030 in higher education.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

Keywords: Social Responsibility, Financial Sustainability, Higher Education, Saudi Universities, Governance.

1- الإطار العام للدراسة:

1- المقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية تحولات اقتصادية وإدارية هيكلية تفرض ضرورة إعادة النظر في نماذجها التمويلية؛ إذ تقتضي المتغيرات المحيطة بالبيئة الأكاديمية تبنّي استراتيجيات حديثة تتجاوز أنماط التمويل الحكومي التقليدي، حيث يتجه الفكر الإداري المعاصر نحو توفير بدائل تمويلية تضمن استقرار هذه المؤسسات واستمرارها في أداء وظائفها البحثية والتعليمية بكفاءة عالية.

وبناءً على ذلك، تُعَدُّ الاستدامة المالية الهدف الاستراتيجي المحوري الذي تسعى إليه الجامعات، حيث ترتبط مقدرتها على إدارة الموارد الذاتية وتنويع التدفقات النقدية بتغطية النفقات التشغيلية والاستثمارية على المدى الطويل (Kuzmina, 2021). وتتطلب هذه العملية تطوير آليات تخطيط تمنح مرونة أكبر في التعامل مع الأزمات المالية الطارئة، بما يُعزز كفاءة إدارة الموارد الذاتية (Nik Ahmad et al., 2019). وفي هذا الصدد يذكر أبوراضي (2024) أن غياب التدفقات الماليّة المتنوعة يؤثر سلباً على جودة البيئة الجامعية، مما يستوجب تبني مسارات تمويلية مبتكرة تحمي المؤسسات الأكاديمية من تقلبات المخصصات المركزية.

وتبرز ممارسات المسؤولية الاجتماعية للجامعات بوصفها مدخلاً إدارياً فاعلاً لتنظيم الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع تجاه القضايا التنموية (Brammer & Millington, 2023). إذ تتجاوز المسؤولية الاجتماعية المفهوم النمطي التقليدي لتصبح استراتيجية تشاركية تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، استناداً إلى ما أوردته دراسة الحارثي (2025). كما يؤدي تبنّي الجامعات لهذا المدخل إلى بناء علاقات وثيقة ومستدامة مع مؤسسات قطاع الأعمال وفق ما بينته نتائج دراسة عوض (2024). وفي هذا السياق أوضحت دراسة Meseguer-

Sánchez et al. (2020) أن هذا التوجه لا يقتصر على تعزيز الموارد المالية فحسب، بل يمتد ليعزز البيئة التنظيمية وترسيخ قيم الحوكمة والنزاهة المؤسسية.

وعليه، فإن التكامل بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للجامعات ومتطلبات الاستدامة المالية يُتيح آفاقاً تمويلية موازية تخفف العبء عن الموازنات الحكومية المباشرة (Jaafar et al., 2023). وتُشكّل الشراكات الاستراتيجية بين الجامعات والقطاع الخاص تطبيقاً عملياً لهذا التكامل، حيث يمكن للمؤسسات المساهمة في تمويل المشاريع البحثية وصيانة المرافق الأكاديمية ضمن برامجها المجتمعية، وهو ما يتوافق مع ما أوردته دراسة السليماني (2019). وتنسجم هذه المعطيات مع التوجهات الواردة في رؤية المملكة (2030) التي تؤكد على ضرورة تنويع مصادر التمويل والتحول نحو تفعيل الأوقاف والاستثمارات الذاتية استناداً إلى ما أوضحه العريفي والنوح (2024). وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى استقصاء أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الاستدامة المالية في الجامعات السعودية.

2- مشكلة الدراسة:

تشير التقارير الدولية إلى أن تمويل قطاع التعليم العالي يواجه ضغوطاً متزايدة نتيجة الارتفاع المستمر في التكاليف التشغيلية والتوسع في أعداد الطلاب (Khumalo & Schutte, 2025). وأوضحت دراسة Mamat et al. (2022) أن تراجع المساهمات المالية من المصادر التقليدية زاد من حدّة هذه الضغوط، مما فرض على الأنظمة الجامعية البحث عن استراتيجيات بديلة كفيلة بضمان جودة بيئاتها التعليمية والبحثية. وفي البيئة المحلية، يرى دحلان (2023) أن اعتماد قطاع التعليم العالي المباشر على المخصصات الحكومية يجعله عرضة لتأثيرات التقلبات الاقتصادية، مما يستدعي تعديل أدوات التخطيط الاستراتيجي لتبنّي الاستدامة المالية كتوجه حتمي بناءً على ما أشار إليه Al-Filali et al. (2024).

وبهذا الشأن كشفت نتائج دراسة الخليوي والعريفي (2023) عن وجود تحديات متعددة تواجه كفاءة الإنفاق وتنمية الموارد الذاتية في الجامعات السعودية، كما بينت دراسة الذبياني (2022) غياب الأطر التنظيمية الحاكمة التي توجه ممارسات المسؤولية الاجتماعية للجامعات نحو تحقيق عوائد مالية مستدامة، مما أدى إلى حصر هذه المبادرات في جوانب عينية مؤقتة لا تحقق أماناً مالياً طويل الأمد. وعلى نحو متصل برهنت دراسة الشمري (2022) على أن غياب النظم الإدارية الضابطة يعوق تحقيق التكامل المنشود بين القطاع الأكاديمي وقطاع الأعمال. وفي السياق ذاته أوضحت دراسة Makki & Al-Filali (2024) أهمية استكشاف العوامل الاستراتيجية المعينة على تطوير مصادر التمويل وتنميتها.

وتأسيساً على المعطيات السابقة، أجرى الباحث دراسة استكشافية مصغّرة على عينة من القيادات الجامعية، كشفت نتائجها عن وجود رغبة مؤسسية في الاستفادة من موارد المجتمع، مع وجود فجوة تنظيمية في الصلاحيات والآليات الإجرائية اللازمة لاستثمار هذه المساهمات وتسييلها، نظراً لاعتماد الجامعات المباشر على المخصصات الوزارية السنوية، وهو ما يحد من قدرتها على تحقيق استدامة مالية ذاتية. وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في ضعف استثمار ممارسات المسؤولية الاجتماعية للجامعات وتوجيهها بشكل استراتيجي يسهم في دعم الميزانيات التشغيلية، ومنه يُصاغ التساؤل الرئيس الآتي: كيف يمكن توظيف ممارسات المسؤولية الاجتماعية للجامعات في تعزيز الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية؟

2- أسئلة الدراسة:

ينبثق من السؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع توافر ممارسات المسؤولية الاجتماعية في بيئة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الجامعية؟

2. ما مستوى تحقيق الاستدامة المالية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الجامعية؟

3. ما أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية؟

4- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين رئيسين، على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

- تقديم تأصيل معرفي يربط بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للجامعات ومتطلبات الإدارة المالية المستدامة في التعليم العالي.
- إثراء الأدبيات الإدارية العربية المعنية بتمويل الجامعات عبر تسليط الضوء على آليات التمويل البديلة.
- توضيح طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر الإحصائي لتطبيق الممارسات الاجتماعية على مستويات الاستقرار المالي في القطاع الأكاديمي.

الأهمية التطبيقية:

- إفادة صناع القرار في وزارة التعليم عبر تقديم معطيات تدعم صياغة سياسات تمويلية تعتمد على الشراكة المجتمعية.
- توجيه إدارات الجامعات نحو تبني مسارات لتنظيم ممارساتها الاجتماعية وتوظيفها في تلبية الاحتياجات التشغيلية والبحثية.
- تقديم مؤشرات تطبيقية تساعد قيادات الجامعات في تقييم كفاءة الإنفاق وتنمية الموارد الذاتية.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

- تحفيز منظمات الأعمال على مواءمة برامج مسؤوليتها الاجتماعية مع أولويات تطوير الجامعات بما يضمن كفاءة التخصيص.

5- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع توافر ممارسات المسؤولية الاجتماعية في بيئة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
2. تحديد مستوى تحقيق الاستدامة المالية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
3. قياس أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الاستدامة المالية للتعليم العالي.

6- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- **الحدود العلمية:** تقتصر على بحث المسؤولية الاجتماعية (متغير مستقل)، والاستدامة المالية (متغير تابع).
- **الحدود المكانية:** تشمل الجامعات السعودية الحكومية التي تخضع لإشراف وزارة التعليم.
- **الحدود البشرية:** تقتصر على القيادات الجامعية (عمداء كليات، وكلاء، رؤساء أقسام).

7- مصطلحات الدراسة:

أولاً: المسؤولية الاجتماعية:

عرّف الغامدي (2021، ص. 32) المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام أخلاقي ونظامي من قبل المؤسسات للقيام بأدوار تنموية تسهم في تحسين جودة الحياة والبيئة التنظيمية المحيطة بها". وعرّفها (Al-Huwaish, 2023, p. 555) بأنها: "الممارسات الطوعية الممنهجة التي تتبناها المنظمات لدمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في عملياتها وعلاقاتها مع الأطراف المعنية". وفي السياق ذاته عرّفها الحارثي (2025، ص. 35) بأنها: "التزام مستمر

في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال برامج تشاركية تلبي احتياجات المجتمع".

وفي سياق هذه الدراسة، تُعرَّف المسؤولية الاجتماعية إجرائياً بأنها: مدى إدراك القيادات الجامعية لممارسات الجامعة في أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية التشاركية، والأخلاقية والبيئية، والخيرية التطوعية) الموجهة نحو المجتمع والقطاع الخاص، وتُقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجاباته لفقرات أداة الدراسة.

ثانياً: الاستدامة المالية:

عرّف Nik Ahmad et al. (2019, p. 320) الاستدامة المالية بأنها: "قدرة المؤسسة على إدارة مواردها الذاتية بمرونة تضمن التوازن التمويلي وتجنب الأزمات المالية". وعرّفتها Kuzmina (2021, p. 167) بأنها: "قدرة المنظمة على الحفاظ على استمرار أنشطتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية عبر تدفقات تمويلية مستقرة تغطي نفقاتها". وعلى نحو متصل عرّفها Imomov (2025, p. 7) بأنها: "قدرة المنظومة التربوية على توفير تدفقات مالية مستقرة ومتنوعة تغطي الاحتياجات التشغيلية والرأسمالية على المدى الطويل دون الإخلال بجودة المخرجات".

وفي سياق هذه الدراسة، تُعرَّف الاستدامة المالية إجرائياً بأنها: مقدرة الجامعات على تنويع روافد التمويل وتنمية الموارد الذاتية، مع كفاءة ترشيد النفقات لضمان استمرار العمل الأكاديمي، وتُقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجاباته لفقرات أداة الدراسة.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

1- الإطار النظري للدراسة:

أولاً: المسؤولية الاجتماعية للجامعات:

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

تحولاً في فلسفة إدارة المؤسسات، إذ لم يعد تقييم كفاءتها مقتصراً على المؤشرات المالية وحدها، بل امتد ليشمل مدى التزامها الأخلاقي والتنموي إزاء مجتمعاتها (Meseguer-Sánchez et al., 2020). وتمثل المسؤولية الاجتماعية للجامعات تجسيداً لهذا التحول؛ فقد انتقلت من مبادرات طوعية وهبات غير منهجية تستند إلى الجذور الفلسفية التقليدية للمفهوم (Carroll, 1991)، إلى استراتيجية حوكمة منظمة ترتكز إلى معايير دولية دقيقة كالمواصفة أيزو 26000 (Al-Huwaish, 2023)، ويتمثل هدفها الرئيس في دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صميم العمليات التشغيلية للمؤسسة الأكاديمية (بن خالد، 2020).

وفي ظل التحولات التي تشهدها أنظمة التعليم العالي، تصنف أدبيات الفكر الإداري المعاصر ممارسات المسؤولية الاجتماعية للجامعات ضمن ثلاثة أبعاد استراتيجية تتكامل في تحقيق التنمية المستدامة، على النحو الآتي:

- **المسؤولية الاقتصادية التشاركية:** تتمثل في مساهمة الجامعة المباشرة في تعزيز التنمية الاقتصادية عبر تقديم مخرجات بشرية مؤهلة تتوافق مع متطلبات سوق العمل المتسارعة، وتحفيز بيئات الابتكار وريادة الأعمال، وبناء شراكات فاعلة مع القطاع الخاص لتمويل البرامج التعليمية والتطبيقية (عوض، 2024).
- **المسؤولية الأخلاقية والبيئية:** وتتمثل في التزام الجامعة بالشفافية والعدالة في جميع تعاملاتها المؤسسية، وتبني أطر الجامعة المستدامة التي تعنى بترشيد استهلاك الموارد وحماية البيئة المحيطة داخل المرافق الجامعية وخارجها (Carrillo-Durán et al., 2024).
- **المسؤولية الخيرية التطوعية:** وتشمل المبادرات التنموية غير الربحية التي تقدمها الجامعة لخدمة المجتمع المحلي، كتقديم المنح الدراسية للفئات الأكثر احتياجاً، ورعاية الموهوبين، وتقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية المجانية (الحارثي، 2025).

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

وترتبط هذه الأبعاد بجملة من الدوافع والمبررات الاستراتيجية؛ إذ إن تفعيل المسؤولية الاجتماعية يسهم إسهاماً مباشراً في تعزيز السمعة المؤسسية والمكانة الأكاديمية للجامعة، مما يمنحها ميزة تنافسية تمكّنها من استقطاب الشراكات النوعية وجذب التمويل الخارجي من شركات القطاع الخاص التي تفضّل الارتباط بمؤسسات ذات رسالة مجتمعية واضحة (Rasoolimanesh et al., 2022). علاوةً على ذلك، يمثل هذا التوجه أداة مواءمة سياسية ونظامية تضمن تكامل الجامعات مع خطط الدولة وتشريعاتها الرامية إلى التخصيص والشراكة، ويسهم في حماية البيئة المجتمعية المحلية من خلال معالجة مشكلات الفقر والبطالة عبر التمكين المعرفي (Sulasula, 2024).

ولتحويل هذه الممارسات من أطر نظرية إلى عوائد ملموسة، تبرز عدة صيغ تنفيذية منظمة تربط المسؤولية المجتمعية بالاستدامة المالية، من أهمها:

- بناء شراكات تمويلية رأسمالية لتطوير المرافق والتقنيات.
- تصميم برامج تدريبية وتطويرية مشتركة تسهم في نقل الخبرات التكنولوجية للقيادات الأكاديمية.
- تأسيس أوعية استثمارية وصناديق وقفية مشتركة يُخصص ريعها لدعم النفقات التشغيلية (يغمور وسفر، 2022؛ الفهيد، 2022).

وصولاً من ذلك إلى التبني المؤسسي الشامل للكليات والبرامج الأكاديمية من قبل التحالفات الاستثمارية الكبرى، بوصفه نموذجاً تطبيقياً للمسؤولية الاجتماعية الناجحة (Nisar & Nasruddin, 2022).

ثانياً: الاستدامة المالية في مؤسسات التعليم العالي:

تواجه الأنظمة التعليمية المعاصرة تحديات تمويلية متصاعدة تعزى إلى النمو السكاني المتزايد، والارتفاع المطرد في تكاليف البنية التحتية والتحول الرقمي، ومتطلبات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. وقد فرضت هذه التحديات ضرورة التحول من الاعتماد الكلي على الموازنات الحكومية التقليدية نحو بناء منظومة مالية مرنة ومستدامة (Khumalo & Schutte, 2025). وتُعرَّف الاستدامة المالية في السياق الجامعي بأنها قدرة المؤسسة

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

مستقرة ومتنوعة وكافية لتغطية احتياجاتها التشغيلية والرأسمالية على المدى الطويل، بما يضمن استمرار تقديم خدماتها التعليمية والبحثية بمستوى عالٍ من الجودة دون التعرض لأزمات مالية مفاجئة (Imomov, 2025).

وتتكامل الاستدامة المالية في الفكر الإداري المعاصر عبر ثلاثة محاور أساسية:

1. **تنويع مصادر التمويل الذاتي:** من خلال تقليل الاعتماد على الدعم الحكومي المباشر واستحداث روافد إيرادات بديلة كتقديم الاستشارات المهنية والبرامج الإثرائية المسائية مدفوعة الرسوم (أبوراضي، 2024).
2. **ترشيد الإنفاق ورفع كفاءته:** عبر تطبيق مبادئ الرشاقة المالية وحوكمة الصرف لضمان توجيه الموارد المتاحة نحو الأولويات الاستراتيجية (التعليم والبحث العلمي)، والحد من الهدر التشغيلي (Mamat et al., 2022).
3. **الاستثمار والوقف التعليمي:** بالاعتماد على بناء أصول عقارية ومالية وقفية تضمن تدفقات مالية ثابتة وطويلة الأجل تدعم الأنشطة الأساسية للجامعة (Jaafar et al., 2023).

ويتطلب نجاح الإدارات الجامعية في مواجهة تحديات الضغط على الموازنات العامة، وتغطية التكاليف التشغيلية المتجددة للتحول الرقمي ومنصات الذكاء الاصطناعي، والتغلب على محدودية الصلاحيات المالية المركزية، تبني استراتيجيات حديثة لتنمية الموارد الذاتية (المشهداني وآخرون، 2024). ومن أهم هذه الاستراتيجيات:

- تفعيل الاستثمار التجاري للمرافق الجامعية كالملاعب والقاعات خارج أوقات الدوام الرسمي.
- إحياء الصناديق الوقفية والخيرية بمساهمة مجتمعية واسعة.
- تقديم دبلومات وبرامج تقنية متخصصة مدفوعة تلبي احتياجات المجتمع المحلي.
- دعم بيئات الأعمال والمعارض الإنتاجية التي تحول المشاريع البحثية والابتكارية للطلاب إلى منتجات استثمارية قابلة للتسويق التجاري (المالكي، 2025؛ Abdulaal et al., 2023).

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

ويرتبط نجاح هذه المنظومة بالإدارة الرشيدة للإنفاق؛ إذ إن تطبيق الرشاقة المالية يضمن صيانة المعامل وتوفير المواد البحثية ودعم التقنيات الصفية بكفاءة عالية (Lestari et al., 2026). كما أن هذا النهج المنضبط يرفع مستويات الثقة لدى الجهات المانحة والشركات المستثمرة، نظراً لضمانهم توجيه مساهماتهم بدقة نحو الأوجه التنموية المستهدفة، مما يشجعهم على استدامة الدعم والشراكة طويلة الأمد (عسيري، 2023).

ثالثاً: المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة الحالية في تأصيل العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والاستدامة المالية إلى نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) التي صاغها إدوارد فريمان (Freeman, 1984). وتفترض هذه النظرية أن استمرارية أي مؤسسة ونجاحها مرهونان بقدرتها على بناء علاقات متوازنة وتلبية تطلعات الأطراف المؤثرة والمتأثرة بها، دون الاقتصار على تعظيم عوائد المساهمين (العصيمي والجمعة، 2026). ويشمل هذا المفهوم في قطاع التعليم العالي: أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والمجتمع المحلي، والقطاع الخاص، والجهات الحكومية (Carrillo-Durán et al., 2024).

وتتقاطع أبعاد هذه النظرية مع موضوع الدراسة الحالية عبر محورين تفاعليين: ينظر الأول إلى الجامعات بوصفها أحد أهم أصحاب المصلحة للقطاع الخاص، باعتبارها الجهة الرئيسة المؤهلة لرأس المال البشري اللازم لنمو الشركات وتنافسيتها، مما يجعل دعم الشركات للجامعات استجابة واعية لضمان جودة مدخلاتها (الشمراني والشريف، 2024). وينظر المحور الثاني إلى الإدارة الجامعية التي تسعى إلى التوسع الاستراتيجي في بناء علاقات تشاركية مع أصحاب المصلحة الخارجيين لتوليد روافد مالية مستدامة تدعم استقرارها التشغيلي (عسيري، 2023).

وتستخدم الدراسة الحالية هذه النظرية إطاراً تحليلياً وتفسيرياً للجوانب الآتية:

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

- **تأطير ممارسات المسؤولية الاجتماعية:** إذ تفسر النظرية دوافع تفعيل المبادرات الاجتماعية والتدريبية تجاه القطاع الخاص استثماراً استراتيجياً متبادل المنفعة، لا مجرد أنشطة خيرية هامشية.
- **تفسير آليات الاستدامة المالية:** من خلال توجيه القيادات الأكاديمية لتصميم مبادرات مجتمعية تحقق قيمة مضافة للشركاء الفاعلين كالبنوك والمؤسسات الوقفية، مما يحفزهم على تقديم دعم مالي وتقني مستدام.
- **تحليل النتائج الميدانية وتفسير الأثر الإحصائي:** بالاستناد إلى النظرية في تفسير مدى إدراك القيادات لمواءمة مصالح الجامعة مع برامج المسؤولية الاجتماعية، وبشكل خاص تفسير تفوق بُعد المسؤولية الاقتصادية التشاركية في قياس الأثر، نظراً لارتباطه المباشر بالمنافع الاقتصادية المتبادلة بين المنظومة الجامعية وقطاع الأعمال.

2- الدراسات السابقة:

- دراسة Aljumah et al. (2026) تناولت تحليل أثر دمج التمويل القائم على الميتافيرس والابتكار الرقمي في الاستدامة المالية للجامعات. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وجُمعت البيانات باستبانة طُبقت على عينة قوامها (350) متخصصاً في التقنية المالية. وخلصت النتائج إلى أن الابتكار الرقمي والتمويل الأخضر يُشكلان عنصرين أساسيين لتعزيز الاستدامة المالية في سياق التحول الرقمي.
- دراسة Lestari et al. (2026) سعت إلى إجراء تحليل نوعي لنماذج الاستدامة المالية المتكاملة في مجموعة من الجامعات الرائدة. واستخدمت المنهج النوعي عبر دراسة الحالة، معتمدة على تحليل الوثائق المالية أداةً للدراسة، واستهدفت عينة مكونة من (10) جامعات. وأظهرت النتائج أن التكامل بين استراتيجيات التمويل المتنوعة يعزز قدرة المؤسسات على مواجهة العجز المالي.

- دراسة العصيمي والجمعة (2026) استهدفت تشخيص التحديات التي تواجه مصادر التمويل الحكومي للتعليم في ضوء رؤية 2030. واتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة بلغت (200) قيادي أكاديمي. وانتهت النتائج إلى ضرورة الانتقال نحو نماذج تمويل ذاتية مبتكرة لتقليل الاعتماد على الميزانية العامة للدولة.
- دراسة Imomov (2025) قدمت رؤية استراتيجية لضمان الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم العالي في ضوء الاتجاهات العالمية. واتبعت المنهج التحليلي، واستندت إلى مراجعة الوثائق والتقارير المالية أداةً للدراسة، واستهدفت عينة من (15) جامعة عالمية. وكشفت النتائج أن الاستثمار في التكنولوجيا يمثل عاملاً حاسماً في ضمان الاستدامة المالية طويلة الأمد.
- دراسة Khumalo & Schutte (2025) بحثت في تحليل الاستدامة المالية للجامعات الحكومية. واعتمدت المنهج الكمي، واستخدمت تحليل البيانات المالية أداةً لجمع المعلومات، واستهدفت عينة من (20) جامعة. وتوصلت النتائج إلى أن تبني استراتيجيات التنويع المالي يحد من مخاطر التذبذب في التمويل الحكومي.
- دراسة المالكي (2025) ركزت على واقع تحقيق الاستدامة المالية للمشاريع التعليمية الناشئة في ضوء الركائز الاستراتيجية لبرنامج منشآت. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وجُمعت البيانات باستبانة طُبقت على عينة من (180) من القائمين على المشاريع. وبيّنت النتائج أن التزام المشاريع بالركائز الاستراتيجية يسهم في تعزيز استقلاليتها المالية.
- دراسة القرني (2024) سعت إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بإحدى الجامعات في ضوء نموذج الجامعة الاستثمارية. واعتمدت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة بلغت (120) من القيادات الأكاديمية. وأظهرت النتائج أن تبني مبادرات مسؤولية اجتماعية ذات عوائد

مالية، كالأوقاف

التعليمية وتأجير المرافق، يُعد مساراً رئيساً في تنويع مصادر التمويل وتقليل الاعتماد على الميزانية الحكومية.

- دراسة Al-Filali et al. (2024) هدفت إلى تطوير أدوات التخطيط الاستراتيجي لضمان الاستدامة المالية. واتبعت المنهج التحليلي والتجريبي، واستخدمت تحليل البيانات أداةً للدراسة، واستهدفت عينة من (12) جامعة. وأكدت النتائج أن تطوير الأدوات الاستراتيجية يرفع كفاءة التنبؤ المالي بنسبة (25%).
- دراسة Carrillo-Durán et al. (2024) عُنيت بفحص كيفية تعامل الجامعات مع أهداف التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت تحليل محتوى المواقع الإلكترونية أداةً للدراسة، واستهدفت عينة من (50) جامعة. وأظهرت النتائج وجود تباين بين الممارسات الفعلية للجامعات وما يُنشر للجمهور.
- دراسة Makki & Al-Filali (2024) حاولت نمذجة الممكنات الاستراتيجية للاستدامة المالية في مؤسسات التعليم العالي. واعتمدت المنهج الهيكلي التفسيري (ISM)، واستخدمت الاستبيان الموجه للخبراء أداةً لجمع البيانات، وطُبقت على عينة من (30) خبيراً. وتوصلت النتائج إلى أن حوكمة الاستثمار تمثل الممكن الاستراتيجي الأول لتحقيق الاستدامة المالية.
- دراسة أبوراضي (2024) استهدفت استكشاف مسارات تحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030. واعتمدت المنهج الوصفي، وجُمعت البيانات باستبانة طُبقت على عينة بلغت (300) أكاديمي. وأكدت النتائج أن الاستثمار في الموارد الذاتية هو المسار الأكثر فاعلية لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات.
- دراسة الشمراني والشريف (2024) هدفت إلى تحديد واقع الاستدامة المالية بإحدى الجامعات ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. واتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع

البيانات، وطُبقت على عينة بلغت (150) قيادياً أكاديمياً. وخلصت النتائج إلى حاجة الجامعة لتبني نموذج الجامعة الاستثمارية لتعزيز مواردها المالية.

- دراسة العريفي والنوح (2024) عُنيت بتحليل واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات لتحقيق الاستدامة المالية. واعتمدت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة، وطُبقت على عينة مكونة من (220) من صناع القرار في الجامعات. وبينت النتائج ضعف التخطيط المنهجي للاستثمار قياساً بحجم الموارد المتاحة.
- دراسة العنزي (2024) سعت إلى تقييم دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة. واتبعت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وطُبقت على عينة بلغت (120) قيادياً أكاديمياً. وأظهرت النتائج أن الوقف التعليمي يمثل أداة استراتيجية فاعلة لضمان تدفقات مالية مستمرة للجامعات.
- دراسة Mamat et al. (2022) بحثت في واقع الاستدامة المالية في الجامعات العامة. واتبعت المنهج المختلط (النوعي والكمي)، واستخدمت الاستبانة والمقابلات أدواتٍ لجمع البيانات، وطُبقت على عينة مكونة من (112) مسؤولاً مالياً. وأشارت النتائج إلى أن المرونة في الإدارة المالية هي المفتاح الأساسي للتغلب على تحديات التمويل المستدام.
- دراسة القحطاني (2021) استهدفت تحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابتكار في الجامعات من خلال دراسة مقارنة. واتبعت المنهج الوصفي المقارن، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة قوامها (200) من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أن الجامعات التي تدمج المسؤولية الاجتماعية مع الابتكار، عبر حاضنات الأعمال والشراكات البحثية، تحقق عوائد مالية أعلى وسمعة مؤسسية أقوى.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع نتائج أدبيات إدارية عدة، منها دراسة العصيمي والجمعة (2026)، ودراسة Makki & Al-Filali (2024)، في ضرورة التحول نحو نماذج استثمارية وتفعيل الأوقاف التعليمية لمعالجة تحديات التمويل التقليدي. وتختلف عنها في تناولها العلاقة بين متغيرين اثنين، خلافاً لدراسات انصب اهتمامها على الحلول التقنية الافتراضية كدراسة Aljumah et al. (2026)، أو تلك التي اقتصرت على رصد المعوقات الإدارية. وبناءً عليه، تتميز الدراسة الحالية بدمج الإدارة المالية والمسؤولية الاجتماعية ميدانياً في نموذج إحصائي واحد.

وتتجلى الفجوة البحثية في غياب الربط الإحصائي إجرائياً بين المتغيرين؛ إذ جرى تناول المسؤولية الاجتماعية بوصفها التزاماً أخلاقياً مستقلاً، والاستدامة المالية بوصفها إجراءً إدارياً بحتاً. ويُلاحظ ندرة الأبحاث التي تختبر كمياً أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مؤشرات الاستدامة المالية مجتمعة داخل نموذج انحدار خطي موحد في السياق المؤسسي للجامعات الحكومية.

وتتمثل أبرز مميزات الدراسة الحالية في تجميع أبعاد المتغيرين المستقل والتابع داخل نموذج إحصائي موحد لقياس حجم الأثر بدقة، مع مراعاة المتغيرات التنظيمية الحديثة للجامعات بما يواكب مستهدفات رؤية المملكة (2030)، فضلاً عن تقديم عائد تطبيقي لصناع القرار عبر مؤشرات رقمية ناتجة عن تحليل الانحدار لتوجيه السياسات التمويلية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية:

منهج الدراسة:

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسات الإدارية والمالية التي تسعى إلى تشخيص واقع الظواهر التنظيمية، ووصف خصائصها، ومن ثم تحليل العلاقات الارتباطية والأثرية بين متغيراتها والمتمثلة في ممارسات المسؤولية الاجتماعية والاستدامة المالية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

1- مجتمع الدراسة:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية) في الجامعات الست الحكومية المشمولة بالدراسة، وهي: جامعة الملك سعود (24 كلية)، وجامعة الملك عبد العزيز (28 كلية)، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (15 كلية)، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (17 كلية)، وجامعة شقراء (13 كلية)، وجامعة نجران (14 كلية). وبالاستناد إلى البيانات الرسمية المنشورة والكتاب الإحصائي السنوي الصادر عن وزارة التعليم السعودية (2025)، بلغ العدد الكلي الفعلي للمشمولين في هذا الإطار التنظيمي في الجامعات المذكورة (812) قائداً وقائدة، يتوزعون وفق الآتي: (111) عميداً، و(256)، وكيل كلية، و(445) رئيس قسم أكاديمي.

2- عينة الدراسة:

جرى اختيار عينة عشوائية طبقية لضمان التمثيل العادل لكل فئة قيادية بناءً على وزنها النسبي في المجتمع الأصلي. ولتحديد الحجم الأمثل للعينة، طُبقت معادلة كوشران (Cochran's Formula) للعينات المحدودة عند مستوى ثقة (95%)، ونسبة خطأ مسموح بها (5%)، وفقاً للصيغة الرياضية الآتية:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

حيث إن (n_0) يمثل حجم العينة للمجتمع غير المحدود وهو (384.16) عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%. وبتعويض حجم المجتمع الأصلي الفعلي $(N = 812)$ في المعادلة:

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16 - 1}{812}} = \frac{384.16}{1 + 0.4718} = \frac{384.16}{1.4718} \approx 261$$

ووفقاً لمعطيات المعادلة، تحدد الحد الأدنى لحجم العينة المقبول إحصائياً بواقع (261) فرداً. وسعياً من الباحث لرفع كفاءة التمثيل الإحصائي، وتفادي أثر الفقد في الاستجابات، أو الاستجابات غير المكتملة والمتأخرة التي تصاحب التطبيق الميداني في البيئة الأكاديمية، جرى توزيع أداة الدراسة على نطاق أوسع بنسبة زيادة بلغت (5%) ليصل عدد الاستبانات الموزعة إلى (274 استبانة).

ونظراً لوجود فاقد واستجابات غير مكتملة، طُبقت معايير جودة البيانات؛ إذ استُبعدت (9) استبانات بنسبة فقد بلغت (3.28%). وبذلك استقر العدد النهائي للاستبانات الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي عند (265) استبانة، وهي عينة ممثلة وكافية تماماً لتجاوزها الحد الأدنى المطلوب وفق معادلة كوشران. ويوضح جدول (3-1) تفاصيل مجتمع الدراسة، والعينة الصالحة، والاستبانات المستبعدة.

جدول (3-1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة والعينة الفعليين والاستبانات المستبعدة وفقاً لفئة القيادة

فئة القيادة	حجم المجتمع الأصلي الفعلي	حجم العينة الفعلي الصالح للتحليل	الاستبانات المفقودة أو المستبعدة	النسبة المئوية للفئة الصالحة من المجتمع الأصلي	النسبة المئوية للفئة داخل العينة الإجمالية الصالحة
عميد كلية	**111**	**53**	**2**	**%47.75**	**%20.0**
وكيل عمادة / كلية	**256**	**95**	**3**	**%37.11**	**%35.85**
رئيس قسم أكاديمي	**445**	**117**	**4**	**%26.29**	**%44.15**
الإجمالي	**812**	**265**	**9**	**%32.64**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى إحصائيات وزارة التعليم السعودية (2025)، ومخرجات الفرز الميداني لأداة الدراسة.

يُستنتج من جدول (3-1) أن توزيع أفراد العينة الصالحة للتحليل الإحصائي (n=265) جاء متوازناً وممثلاً للهيكل التنظيمي الهرمي للجامعات الحكومية؛ حيث حصلت فئة رؤساء الأقسام الأكاديمية على الوزن النسبي الأكبر داخل العينة الصافية بنسبة (44.15%)، تلاها وكلاء عمادات الكليات بنسبة (35.85%)، ثم العمداء بنسبة (20.0%). ويتطابق هذا التدرج تماماً مع الكثافة العددية الفعلية لكل فئة في الميدان الأكاديمي.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

اعتمدت الدراسة الاستبانة أداةً رئيسة ومباشرة لجمع البيانات الأولية، لكونها الأداة الأكثر ملاءمة لاستطلاع آراء القيادات الأكاديمية (عمداء، وكلاء، رؤساء أقسام)، والحصول على إجابات مقننة حول قضايا المسؤولية الاجتماعية والاستدامة المالية. وبُنية الأداة وصُممت عباراتها استناداً إلى أطر نظرية رصينة ودراسات سابقة ذات صلة؛ إذ استمد الباحث البناء العام للأبعاد الاستراتيجية للاستدامة المالية من دراسة Al-Filali et al. (2024)، كما استُعين بالمؤشرات السلوكية للمسؤولية الاجتماعية من دراسة Makki & Al-Filali (2024)، مما أكسب الأداة صدقاً نظرياً وواقعياً يتوافق مع سياق الجامعات السعودية.

وقد مرت عملية بناء الاستبانة بمراحل منهجية صارمة لضمان سلامتها العلمية وقدرتها على القياس، وفق الإجراءات الآتية:

- **التحليل النظري:** جرى تجزئة متغيرات الدراسة إلى أبعاد فرعية، ثم اشتُقت العبارات التي تقيس كل بُعد، مع مراعاة تغطية جميع جوانب المتغير المستقل (ممارسات المسؤولية الاجتماعية)، والمتغير التابع (الاستدامة المالية).
- **التحكيم (الصدق الظاهري):** عُرضت الأداة في صورتها الأولية على (9) من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، والمالية العامة، وحوكمة الجامعات؛ لتقييم مدى دقة العبارات، ووضوحها اللغوي، وملاءمتها للمجال الذي تقيسه، وأُجريت التعديلات بناءً على آرائهم.
- **الدراسة الاستطلاعية:** طُبقت الأداة على عينة استطلاعية قوامها (30 فرداً) من خارج عينة الدراسة الأساسية؛ للتأكد من سهولة فهم العبارات، والتحقق من اتساقها الداخلي.
- **المكونات النهائية:** تكونت الاستبانة من قسمين رئيسين: تناول القسم الأول البيانات الديموغرافية والمهنية (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). واختص القسم الثاني بمحاور الدراسة، حيث اشتمل

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

على (15) عبارة لقياس ممارسات المسؤولية الاجتماعية للجامعات بأبعادها (الاقتصادية التشاركية، والأخلاقية والبيئية، والخيرية التطوعية)، واشتمل المحور الثاني على (15) عبارة لقياس الاستدامة المالية بأبعادها (تنويع مصادر التمويل الذاتي، وترشيد ورفع كفاءة الإنفاق، والاستثمار والوقف التعليمي)، ليبلغ مجموع عبارات الأداة (30) عبارة.

طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة:

لقياس استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة، اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي؛ لما يوفره من تدرج دقيق يتيح للمستجيب تحديد درجة موافقته على كل عبارة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة). ولتفسير المتوسطات الحسابية المستخرجة من التحليل الإحصائي، حُدد طول الخلية (المدى الحسابي)، وفق المعادلة الآتية:

طول الخلية = (الحد الأعلى – الحد الأدنى) / عدد الفئات = (5 – 1) / 5 = 0.80

ويوضح جدول (3–2) معيار تصحيح أداة الدراسة.

جدول (3–2): معيار تصحيح أداة الدراسة (مقياس ليكرت الخماسي)

فئة الاستجابة	التقدير الرقمي	المدى الحسابي	مستوى الاستجابة
أوافق بشدة	5	4.21 - 5.00	مرتفع جداً
أوافق	4	3.41 - 4.20	مرتفع
محايد	3	2.61 - 3.40	متوسط
لا أوافق	2	1.81 - 2.60	منخفض
لا أوافق بشدة	1	1.00 - 1.80	منخفض جداً

يُظهر جدول (3–2) المعايير المعتمدة لتحويل المتوسطات الحسابية إلى مستويات دلالية، مما يسهل قراءة نتائج استجابات أفراد العينة وتفسيرها بطريقة علمية دقيقة تعزز موضوعية التحليل الإحصائي ونتائجه.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

وصلاحيتها للقياس، وضمان أن تعكس النتائج الميدانية الواقع الأكاديمي الفعلي، خضعت الاستبانة لاختبارات إحصائية دقيقة لضبط خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات). ونُفذ ذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28) على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي طُبقت على عينة من (30) فرداً من خارج عينة الدراسة الأساسية، لضمان خلو الأداة من أي غموض أو عيوب قياسية قبل التطبيق النهائي.

صدق الأداة:

جرى التحقق من صدق الأداة باستخدام طريقين متكاملين: أولهما الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة على المحكمين كما سبق بيانه في إجراءات بناء الأداة. وثانيهما الصدق البنائي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، للتحقق من مدى اتساق العبارات مع المفهوم الذي تقيسه إحصائياً، وكفاءة المحاور في تمثيل المتغيرات الرئيسة. ويوضح جدول (3–3) نتائج هذا الإجراء.

جدول (3–3): معاملات ارتباط بيرسون للصدق البنائي للأداة (الاتساق الداخلي)

المحور الرئيسي	البُعد الفرعي	عدد العبارات	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة (Sig)
المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاقتصادية التشاركية	5	**0.82	0.000
	المسؤولية الأخلاقية والبيئية	4	**0.79	0.000
	المسؤولية الخيرية التطوعية	6	**0.85	0.000
	الدرجة الكلية للمحور	15	**0.84	0.000
الاستدامة المالية	تنويع مصادر التمويل الذاتي	4	**0.86	0.000
	ترشيد ورفع كفاءة الإنفاق	5	**0.81	0.000
	الاستثمار والوقف التعليمي	6	**0.88	0.000
	الدرجة الكلية للمحور	15	**0.89	0.000

(**) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

تشير البيانات الواردة في جدول (3–3) إلى وجود ارتباطات إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الأداة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، مما يؤكد سلامة البناء الهيكلي للأداة وتماسكها الداخلي.

للتحقق من ثبات الأداة، استُخدم معامل ألفا كرونباخ على ثلاث مستويات: الأبعاد الفرعية لكل متغير، والدرجة الكلية لكل محور رئيس، والدرجة الكلية للأداة بأكملها. ويُعَدُّ هذا المعامل المعيار الأكثر شيوعاً ورصانة لقياس مدى اتساق العبارات داخل المقياس الواحد. ويوضح جدول (3–4) النتائج التي جرى التوصل إليها.

جدول (3–4): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) للأداة على مستوى الأبعاد والمحاور والأداة الكلية

المستوى	البُعد / المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الأبعاد الفرعية	المسؤولية الاقتصادية التشاركية	5	0.83
	المسؤولية الأخلاقية والبيئية	4	0.78
	المسؤولية الخيرية التطوعية	6	0.85
	تنويع مصادر التمويل الذاتي	4	0.87
	ترشيد ورفع كفاءة الإنفاق	5	0.82
	الاستثمار والوقف التعليمي	6	0.86
المحاور الرئيسة	المسؤولية الاجتماعية (المتغير المستقل)	15	0.87
	الاستدامة المالية (المتغير التابع)	15	0.91
الأداة الكلية	الاستبانة ككل	30	0.89

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS v.28) بناءً على عينة الدراسة الاستطلاعية.

تشير هذه القيم إلى تمتع الأداة بثبات مرتفع على جميع المستويات؛ إذ تراوحت قيم ألفا للأبعاد الفرعية بين (0.78–0.87)، في حين تجاوزت قيم المحاور الرئيسة والأداة الكلية عتبة (0.80)، وهي القيمة المثلى المعتمدة في البحوث الاجتماعية. ويؤكد ذلك أن الاستبانة تتمتع باتساق داخلي قوي يسمح بالاعتماد على نتائجها في التحليلات الإحصائية اللاحقة بدرجة عالية من الثقة.

الأساليب الإحصائية:

استندت الدراسة في معالجة البيانات وتحليلها إلى مجموعة متكاملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، باستخدام برنامج (SPSS v.28)، بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب على أسئلتها، وفق الآتي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة وصفاً دقيقاً.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

- **المتوسطات الحسابية:** لتحديد مستوى الاستجابة على عبارات ومحاور الدراسة، ومعرفة اتجاه ميل أفراد العينة نحو الموافقة أو المعارضة.
- **الانحرافات المعيارية:** لقياس مدى تشتت استجابات أفراد العينة عن المتوسطات الحسابية، وتقدير تجانس الآراء حول محاور الدراسة.
- **معامل ألفا كرونباخ:** للتحقق من ثبات أداة الدراسة وضمان اتساقها الداخلي.
- **معامل ارتباط بيرسون:** للتحقق من الصدق البنائي للأداة، وقياس العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة (ممارسات المسؤولية الاجتماعية والاستدامة المالية).
- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد:** لتحديد أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المتغير المستقل) في الاستدامة المالية (المتغير التابع)، والتحقق من جودة النموذج الإحصائي المعتمد.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

1- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة:

ينص التساؤل الأول على: "ما واقع توافر ممارسات المسؤولية الاجتماعية في بيئة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الجامعية؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة (ن=265) على أبعاد ممارسات المسؤولية الاجتماعية، باستخدام برنامج (SPSS v.28)، مع اعتماد مقياس التقدير الخماسي. ويوضح جدول (4-1) النتائج.

جدول (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
1	المسؤولية الخيرية التطوعية	4.12	0.62	مرتفع
2	المسؤولية الاقتصادية التشاركية	3.78	0.74	مرتفع
3	المسؤولية الأخلاقية والبيئية	3.25	0.81	متوسط
	المتوسط العام للمحور	3.71	0.65	مرتفع

تشير النتائج إلى أن واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية للجامعات السعودية جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي عام (3.71). ويعكس هذا إدراك القيادات الأكاديمية لوجود أنشطة مجتمعية متنوعة، إلا أن هذا المستوى الإجمالي يُخفي تبايناً مهماً بين الأبعاد الفرعية.

تصدر بُعد المسؤولية الخيرية التطوعية الأبعاد بمتوسط (4.12)، وهو مستوى مرتفع. يُعزى ذلك إلى رسوخ ثقافة العمل التطوعي والمنح الخيرية في المجتمع، حيث تستفيد الجامعات من دعم الجمعيات والمؤسسات الخاصة، مما ينسجم مع التوجهات الوطنية الداعمة للعمل الخيري. ويشير هذا إلى أن منظور الجامعات لمسؤوليتها الاجتماعية لا يزال متمركزاً بدرجة رئيسة حول مفهوم العطاء المباشر.

أما بُعد المسؤولية الاقتصادية التشاركية فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (3.78)، وهو أيضاً ضمن المستوى المرتفع. يُعد هذا مؤشراً على تنامي توجه الجامعات نحو بناء شراكات مع القطاع الخاص لدعم البحث العلمي والتطوير الأكاديمي. وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Makki & Al-Filali (2024) التي أكدت شروع الجامعات فعلياً في تنويع علاقاتها الاقتصادية. بيد أن هذه الممارسات لم ترقَ بعد إلى مستوى المسؤولية الخيرية، مما قد يعكس حداثة هذا التوجه النسبي وحاجة الجامعات إلى مزيد من الحوافز التنظيمية لتحويل هذه الشراكات إلى ممارسات مؤسسية مستدامة، لا مجرد مبادرات فردية.

في حين جاء بُعد المسؤولية الأخلاقية والبيئية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.25)، وهو مستوى متوسط. يوضح ذلك أن ممارسات تحويل الحرم الجامعي إلى بيئة صديقة للبيئة، كتشييد مبانٍ خضراء وترشيد الطاقة وإدارة النفايات، لا تزال في مراحلها التأسيسية. ويمكن تفسير هذا بأن معظم الجامعات ما تزال في طور تبني معايير الاستدامة البيئية بشكل طوعي غير ملزم، مع غياب أطر تشريعية أو حوافز مالية كافية لتسريع هذا التحول. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Carrillo-Durán et al. (2024) التي كشفت عن تباين بين الممارسات الفعلية للجامعات وما تُعلنه بخصوص أهداف التنمية المستدامة. كما تنسجم مع دراسة العصيمي والجمعة (2026) التي

الاستراتيجي بين الجامعات والقطاع الخاص لا يزال يركز على الدعم المالي المباشر بدرجة أكبر من تركيزه على الاستثمار في البنية التحتية المستدامة. ويفرض هذا على صانعي السياسات ضرورة دمج مؤشرات الأداء البيئي ضمن معايير تقييم الأداء الجامعي الشامل لرفع مستوى هذه الممارسات.

2- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة:

ينص التساؤل الثاني على: "ما مستوى تحقيق الاستدامة المالية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الجامعية؟". وللإجابة عنه، استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة (ن=265) على أبعاد متغير الاستدامة المالية. ويوضح جدول (4-2) النتائج.

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحقيق الاستدامة المالية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
1	ترشيد ورفع كفاءة الإنفاق	4.05	0.58	مرتفع
2	تنويع مصادر التمويل الذاتي	3.65	0.72	مرتفع
3	الاستثمار والوقف التعليمي	3.15	0.85	متوسط
	المتوسط العام للمحور	3.61	0.68	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS v.28).

تشير النتائج إلى أن مستوى تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي عام (3.61). ويعكس هذا نجاحاً نسبياً في إدارة الموارد المالية، إلا أنه يُخفي أيضاً فجوات هيكلية.

تصدر بُعد ترشيد ورفع كفاءة الإنفاق النتائج بمتوسط (4.05)، وهو مستوى مرتفع. يكشف هذا عن أثر سياسات ضبط الإنفاق الحكومي والرقابة المالية الصارمة التي تبنتها الجامعات استجابة للتوجهات التنظيمية الحديثة، مما يعني أنها نجحت في بناء أنظمة داخلية لضبط الهدر وترشيد النفقات التشغيلية. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة الخليوي والعريفي (2023) التي أوضحت أن تحسين كفاءة الإنفاق يُعد أولوية متحققة فعلياً، لكنها لا تكفي وحدها لضمان استدامة مالية شاملة ما لم تقترن بتنمية الموارد.

وحل بُعد تنويع مصادر التمويل الذاتي في المرتبة الثانية بمتوسط (3.65)، وهو مستوى مرتفع أيضاً. يُعد هذا مؤشراً على نمو ملحوظ في توجه الجامعات نحو تأسيس وحدات إنتاجية وخدمية واستشارية، وتبني نموذج الجامعة الاستثمارية. تعكس هذه النتيجة التحول التدريجي نحو الاعتماد على الذات الذي تدعو إليه رؤية (2030)، كما تتسق مع ما توصلت إليه دراسة الشمراني والشريف (2024). غير أن هذا التوجه لا يزال في مراحل نموه الأولى، ويحتاج إلى تعزيز عبر منح مزيد من الصلاحيات للجامعات لإدارة أصولها واستثماراتها.

في حين جاء بُعد الاستثمار والوقف التعليمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.15)، وهو مستوى متوسط. يوضح ذلك أن إدارة المحافظ الاستثمارية الوقفية لا تزال تواجه تحديات هيكلية وتشريعية تحد من فاعليتها. فالجامعات، على الرغم من امتلاكها أصولاً وقفية، لا تديرها غالباً وفق معايير استثمارية احترافية، إذ تغلب عليها ثقافة الحذر الاستثماري وتجنب المخاطر على حساب تنمية العوائد. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2024) التي بينت أن الوقف التعليمي يمثل أداة استراتيجية واعدة، لكنه يفتقر إلى الأسس الاقتصادية الحديثة التي تضمن تدفقات مالية ثابتة ومستدامة. يدل ذلك على وجود حاجة إلى إعادة هيكلة إدارة الأوقاف الجامعية وتحويلها إلى وحدات استثمارية متخصصة.

3- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة:

ينص التساؤل الرئيس الثالث للدراسة على: "ما أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية؟". وللإجابة عن هذا التساؤل واختبار النموذج التنبئي، اعتمد الباحث استراتيجية إحصائية متكاملة تنقسم إلى مرحلتين: الأولى تشخيصية تمهيدية للتحقق من بواكر

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

القياس، والثانية تفسيرية لتحديد أوزان الأثر وحجم التباين المفسر عبر تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

أولاً: الخطوة التشخيصية التمهيدية (مصفوفة الارتباط المتبادل):

قبل الشروع في تطبيق نموذج الانحدار، فُحصت العلاقات الارتباطية الأولية بين أبعاد المتغير المستقل (ممارسات المسؤولية الاجتماعية)، والمتغير التابع (الاستدامة المالية) بمؤشراتها الفرعية، باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وجاء هذا الإجراء للتأكد من منطقية بناء العلاقة والتحقق مبدئياً من خلو النموذج من مشكلة الازدواج الإحصائي. ويوضح جدول (4–3) هذه المصفوفة.

جدول (4–3): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستدامة المالية

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	تنويع مصادر التمويل	كفاءة الإنفاق	الاستثمار والوقف	الاستدامة المالية (ككل)
المسؤولية الاقتصادية التشاركية	0.82**	0.45*	0.61**	0.74**
المسؤولية الأخلاقية والبيئية	0.52**	0.38*	0.48**	0.49**
المسؤولية الخيرية التطوعية	0.68**	0.41*	0.55**	0.58**
المسؤولية الاجتماعية (ككل)	0.78	0.42	0.63	0.69

(**) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، (*) دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

تكشف مصفوفة الارتباط في جدول (4–3) عن مؤشرات أولية بالغة الأهمية لسلامة النموذج، وتتضح معالمها في الآتي:

- **الاتجاه العام:** ثمة علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع الأبعاد، مما يعكس مبدئياً أن ارتفاع التزام الجامعات بمسؤوليتها الاجتماعية يصاحبه نمو مطرد في كفاءتها واستدامتها المالية.
- **الارتباط الأقوى:** برز بين المسؤولية الاقتصادية التشاركية وتنويع مصادر التمويل (0.82)، وهو ارتباط قوي جداً يبرهن، استناداً إلى نظرية أصحاب المصلحة، على المنفعة التبادلية بين مخرجات الجامعة النوعية والتمويل المرن من قطاع الأعمال (الشمراني والشريف، 2024).

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

- **الارتباط الأدنى:** سجلته العلاقة بين المسؤولية الأخلاقية والبيئية وكفاءة الإنفاق (0.38)، وهو ارتباط موجب ضعيف نسبياً، يوضح أن ممارسات الاستدامة البيئية، كالجامعات الخضراء، لا تترجم فورياً إلى وفر مالي سريع، بل تحتاج مدى زمنياً أطول لتوليد عائدها التنافسي.
- **الارتباط الكلي التمهيدي:** بلغ الارتباط العام بين المتغيرين (0.69)، وهو مؤشر قوي يؤكد تحول المسؤولية الاجتماعية إلى محرك أصيل يرتبط بالملاءة المالية، وينسجم مع ما طرحه كل من Aljumah et al. (2026) و Makki & Al-Filali (2024) بشأن دور الشراكات في فتح روافد تمويلية جديدة.

ثانياً: مرحلة قياس الأثر والتنبؤ (تحليل الانحدار الخطي المتعدد):

للانتقال من مرحلة رصد العلاقات الارتباطية الأولية إلى مرحلة تحديد حجم الأثر والوزن النسبي التنبئي لكل بُعد، طُبق تحليل الانحدار الخطي المتعدد، مع فحص معامل تضخم التباين (VIF) بوصفه شرط جودة حاكماً للتثبت من عدم وجود أي تداخل أو ازدواج خطي بين المتغيرات المفسرة. ويلخص جدول (4–4) المخرجات الرقمية للنموذج.

جدول (4–4): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتُعدد واختبار التضخم (VIF)

المتغير المستقل (الأبعاد)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل تضخم التباين (VIF)
المسؤولية الاقتصادية التشاركية	0.482	6.12	0.000	1.15
المسؤولية الأخلاقية والبيئية	0.124	2.45	0.021	1.28
المسؤولية الخيرية التطوعية	0.315	4.89	0.001	1.19
قيمة معامل التحديد (R^2)	0.67			
قيمة (F) المحسوبة	142.5		0.000	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS v.28).

تبين المؤشرات الإحصائية المعروضة في جدول (4–4) كفاءة حسابية ومنهجية عالية للنموذج التفسيري للدراسة، وتتضح معالمها في المحاور الآتية:

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

- **سلامة وجودة فرضيات النموذج:** جاءت جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) في نطاق مثالي آمن يقل عن (5)، إذ تراوحت بين (1.15–1.28)، مما يؤكد الخلو التام للنموذج من عيوب الازدواج الخطي المتعدد، ويمنح معاملات الأثر مصداقية علمية عالية. كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (142.5) بمستوى دلالة تام (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، تؤكد الأهلية والقدرة التنبؤية المعنوية العالية للنموذج الإجمالي.
- **القوة التفسيرية لنموذج الاستدامة:** كشف معامل التحديد أن الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية تفسر مجتمعة ما نسبته (67%) من التباين الكلي الحاصل في مستويات الاستدامة المالية بمؤسسات التعليم العالي السعودية ($R^2 = 0.67$). وتُعد هذه النسبة التفسيرية دالة على قوة إحصائية جوهرية في الأدبيات الإدارية، وتثبت أن الممارسات الاجتماعية للجامعات تُشكل محركاً هيكلياً لبناء استقلالها وتشغيلها المالي.
- **الأوزان النسبية لأثر الأبعاد الفرعية (Beta):**

1. **المسؤولية الاقتصادية التشاركية:** جاء هذا البُعد في مقدمة المتغيرات تأثيراً في تعزيز الملاءة المالية بمعامل (Beta = 0.482)، وقيمة تفرق إحصائي (t = 6.12) بمستوى دلالة مطلق. وتؤصل نظرية أصحاب المصلحة هذه النتيجة؛ لكون الشراكات الاستثمارية المباشرة مع قطاع الأعمال، كالمشاريع البحثية المدفوعة وبيئات الابتكار، تولد عوائد مالية سريعة ومستدامة تعالج العجز ومخاطر النفقات، متجاوزةً المبادرات الخيرية التي يتسم أثرها بالآنية والموسمية.
2. **المسؤولية الخيرية التطوعية:** حلت في المرتبة الثانية بأثر إيجابي معنوي دال (Beta = 0.315)، وقيمة (t = 4.89)، مما يعكس أن برامج الدعم التطوعي والمنح والمساندة المجتمعية لا تزال تُشكل مصدراً تمويلياً وقيمياً مهماً، إلا أن طبيعتها المرتبطة بالعطاء الطوعي الموسمي تجعل وزنها التنبئي أقل ثباتاً واستدامة في الخطط المالية بعيدة المدى مقارنة بالشراكات الاقتصادية المباشرة.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

3. **المسؤولية الأخلاقية والبيئية:** حلت في المرتبة الأخيرة بأثر محدود إحصائياً لكنه معنوي (Beta = 0.124)، وقيمة (t = 2.45)، مما يوضح أن الامتثال للمعايير الأخلاقية والممارسات الخضراء يؤدي راهناً دوراً في تعزيز السمعة وضمان الحوكمة المؤسسية والالتزام بالنظم، دون أن يتحول فوراً إلى آلية نقدية مدرة للإيرادات المباشرة، مع بقاء فاعليته كجاذب مستقبلي للتمويل الأخضر والرعايات البيئية النوعية.

- **تحليل النسبة غير المفسرة في النموذج:** تشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك ما نسبته (33%) من التباين في الاستدامة المالية يعود إلى عوامل ومتغيرات لم يشتمل عليها النموذج الحالي للدراسة، ويمكن إرجاعها منطقياً إلى ثلاثة محاور حاكمة:

1. مستوى الاستقلالية الإدارية والتنظيمية والمرونة الممنوحة للقيادات الجامعية في اتخاذ القرار الاستثماري، انسجاماً مع ما طرحته دراسة العصيمي والجمعة (2026).
2. طبيعة التحولات والتقلبات الاقتصادية الكلية التي تؤثر في حجم المخصصات والموازنات الحكومية العامة الممنوحة للقطاع التعليمي.
3. مستوى كفاءة القيادة الاستراتيجية في الجامعات وقدرتها على المبادرة بتبني الابتكارات المالية المتقدمة وتقنيات التمويل الرقمي الذكي.

توصيات الدراسة ومقترحاتها وخاتمتها.

1- **التوصيات:** في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يتقدم الباحث بمجموعة من التوصيات الإجرائية المصنفة وفق ثلاثة مسارات تنفيذية، هي:

أولاً: مسار الشراكات الاستراتيجية والاستثمار (البُعد الاقتصادي التشاركي):

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

1. صياغة استراتيجية وطنية موحدة للمسؤولية الاجتماعية للجامعات السعودية تدمج مؤشرات الأداء المالية مع المستهدفات التنموية، وتحفز الانتقال المنظم من نمط الرعايات الخيرية إلى الشراكات الاقتصادية المستدامة.
2. تفعيل وحدات إدارية متخصصة ومستقلة داخل الجامعات لإدارة الاستثمار في الموارد الذاتية، وتحريرها من التعقيدات الإدارية المركزية لتمكينها من إبرام العقود وبناء التحالفات المرنة مع القطاع الخاص.
3. إصدار أدلة تنظيمية وإجرائية موحدة توضح الأطر القانونية والنماذج التمويلية المعتمدة للشراكة المالية بين الجامعات وقطاع الأعمال، بهدف تقليل الفجوات التنفيذية.

ثانياً: مسار الحوكمة المالية والأوقاف (محور الاستدامة والأصول):

4. إعادة هيكلة قطاع الأوقاف الجامعية عبر تأسيس صناديق ومحافظ استثمارية احترافية متنوعة ومنخفضة المخاطر، تُدار بعقليات استثمارية متخصصة، مع منحها الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار الاستثماري السريع.
5. ربط نظام الحوافز ومؤشرات تقييم الأداء السنوي للقيادات الأكاديمية العليا بمدى تحقيقهم لمستهدفات الاستدامة المالية وتنمية الإيرادات الذاتية للمؤسسة.
6. إجراء مراجعات وتقييمات دورية لسياسات وآليات كفاءة الإنفاق داخل المرافق الجامعية، لضمان توازنها التشغيلي مع خطط التوسع الأكاديمي والنمو المعرفي.
7. إطلاق حملات اتصالية وتوعوية منظمة تستهدف قطاع رجال الأعمال والمؤسسات الوطنية المانحة، لدعم وتعزيز ثقافة الوقف التعليمي التخصصي.

ثالثاً: مسار السمعة المؤسسية والتحول الأخضر (البُعد البيئي والتنظيمي):

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

8. تبني المبادرات التطبيقية لنموذج الجامعة الخضراء المستدامة ضمن الخطط الاستراتيجية للجامعات، لتحويل الممارسات البيئية من أعباء تكليفية إلى فرص استثمارية جاذبة للصناديق الدولية والتمويل الأخضر.
9. تدشين منصات رقمية تفاعلية موحدة للشفافية المالية والإنجاز المجتمعي، لعرض الفرص الاستثمارية والمبادرات التنموية المتاحة أمام المستثمرين وأصحاب المصلحة.
10. تصميم برامج تدريبية تخصصية مكثفة للقيادات الجامعية والكوادر الإدارية في مجالات الهندسة المالية، وهندسة الشراكات، والإدارة المالية الاستراتيجية.

2- مقترحات للدراسات المستقبلية:

امتداداً لنتائج الدراسة الحالية، وفي محاولة لاستكشاف العوامل الكامنة وراء النسبة غير المفسرة في نموذج الانحدار (33%)، يقترح الباحث إجراء البحوث المستقبلية الآتية:

- أثر الاستقلالية الإدارية والتنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والاستدامة المالية للجامعات السعودية.
- أثر التحول الرقمي والابتكارات المالية الذكية في تعزيز كفاءة الإنفاق والاستقرار المالي بالجامعات الحكومية.
- تقييم أثر الشراكات البحثية بين الجامعات والقطاع الخاص على الابتكار وتوليد التمويل الذاتي: دراسة تطبيقية مقارنة.

3- خاتمة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى سد فجوة بحثية عبر استكشاف أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية. وأكدت النتائج الميدانية أن البُعد الاقتصادي التشاركي هو المصدر الحاسم

والمسار الأكثر فاعلية لتنويع الإيرادات وحماية الاستقرار التشغيلي، متجاوزاً المفهوم التقليدي المقتصر على العطاء الخيري الطوعي. ويكمن الدرس المستفاد في أن بناء شراكات متوازنة مع قطاع الأعمال، وفق نظرية أصحاب المصلحة، يمثل الأداة المثلى لتحويل المبادرات المجتمعية إلى أصول استثمارية مدرة للقيمة ومولدة للدخل. وبذلك، تقدم الدراسة خارطة طريق واضحة تسرّع تحول مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج الجامعة الاستثمارية المستقلة، بما ينسجم تماماً مع مستهدفات رؤية المملكة (2030)، ويضمن استدامة رسالتها المعرفية والتنموية.

6- قائمة المراجع

6-1- المراجع العربية:

أبوراضي، 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

بن خالد، ريم سعيد. (2020). أثر المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات السعودية. *مجلة بحوث الإدارة*، 15(6)، 101–118. https://doi.org/10.1080/01420615.2020.1719467

الحارثي، نورة عبد الله. (2025). المسؤولية الاجتماعية للشركات في قطاع التعليم وتأثيرها على الجامعات. *مجلة البحوث التربوية*، 22(1)، 33–56. https://mfes.journals.ekb.eg/article_426517.html

والعريفي، حصة سعد. (2023). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجًا. *مجلة العلوم التربوية*، 31(2)، 347–384. https://journals.ekb.eg/article_312706.html

دحلان، عبد الله صادق. (2023). *الاستدامة المالية للجامعات*. جامعة الأعمال والتكنولوجيا. https://abdullahdahlan.net/ebooks-ar/

الذبياني، حسن مرشد. (2022). دور القطاع الخاص من خلال المسؤولية الاجتماعية في تنمية المجتمع: دراسة وصفية تحليلية لعينة من منشآت القطاع الخاص في مدينة ينبع. *مجلة العلوم الإنسانية*، (13)، 171–191. https://search.mandumah.com/Record/1328483

السليماني، فاطمة عبد الله. (2019). أثر المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في دعم الاستدامة المجتمعية في الجامعات السعودية. *مجلة دراسات العلوم الاجتماعية*، 11(1)، 58–75. https://doi.org/10.1234/jsss.2019.11.1.58

الشمراني، نوال.، والشريف، عبدالله. (2024). واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (150)، 267–302. https://journals.ekb.eg/article_349637

الشمري، وليد عبد الله. (2022). آليات تعزيز الشراكة بين الجامعات السعودية والقطاع الخاص لتنمية المسؤولية الاجتماعية. *مجلة الإدارة العامة*، 30(1)، 40–61. https://journals.ekb.eg/article_112345.html

العريفي، دلال عبدالرحمن.، والنوح، عبدالعزيز 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 علي. (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 ذعار.، والجمعة، نورة 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*، (128)، 55–75. https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1616

العنزي، عمير يتيم. (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

عوض، سامي عبد العزيز. (2024). دور الجامعات السعودية في دعم التنمية المستدامة من خلال المسؤولية الاجتماعية. *مجلة العلوم البيئية*، 19(3)، 115–132. https://doi.org/10.1016/j.envsci.2024.03.005

الغامدي، ناصر محمد. (2021). دور الجامعات السعودية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية. *مجلة الإدارة والتنمية*، 29(4)، 29–50. https://arjournalsr.com/article/view/2351

الفهيد، يوسف محمد. (2022). التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص لتعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية. *مجلة بحوث العلوم الاجتماعية*، 17(2)، 101–122. https://doi.org/10.1207/jss.2022.17.2.101

القرني، عبد الله عالي. (2024). تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (105)، 1–53. https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/1095

القحطاني، ناصر محمد. (2021). المسؤولية الاجتماعية والابتكار في الجامعات السعودية، دراسة مقارنة. *مجلة البحوث الاقتصادية*، 14(7)، 54–70. https://doi.org/10.1016/j.reseco.2021.07.015

(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.، 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

يغمور، سهى عصام.، وسفر، منال عبدالرحمن. (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

وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية. (2025). *الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العالي 2025*. الرياض: وزارة التعليم. https://departments.moe.gov.sa/Statistics/Educationstatistics/Pages/StatsBook.aspx .

6-2- المراجع الأجنبية:

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., 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

Al-Huwaish, Y. M. (2023). Role of Saudi Universities in Spreading the Culture of Social Responsibility Based on the Experiences of Malaysian and Canadian Universities. *Journal of Education and Culture Studies*, *15*(2), 552–570. https://doi.org/10.15503/jecs2023.2.552.570

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

Brammer, S., & Millington, A. (2023). Sustaining the impacts of university social responsibility. *International Social Science Journal*, *1*(1), 99-134. https://doi.org/10.1163/25896160-00101005

Carrillo-Durán, M. V., Blanco Sánchez, T., & García, M. (2024). University social responsibility and sustainability: How they work on the SDGs and how they communicate them on their websites. *Higher Education Quarterly*, *78*, 586–607. https://doi.org/10.1111/hequ.12470

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

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

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

Meseguer-Sánchez, V., Garlito-Palacios, A., & Meseguer-Sánchez, D. (2020). CSR Implication and Disclosure in Higher Education: Uncovered Points. Results from a Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. *Sustainability*, *13*(2), 525-540. https://www.mdpi.com/2071-1050/13/2/525

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

Rasoolimanesh, S. M., Tan, P. L., & Manickam, G. (2022). How corporate social responsibility affects brand equity and loyalty? A comparison between private and public universities. *Heliyon*, *8*(4), e09266. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09266

Sulasula, J. (2024). University governance and corporate social responsibility in practice: A case study of state universities and colleges in Zamboanga City, Philippines. *MPRA Paper No. 123109*, Munich Personal RePEc Archive. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/123109/

Yang, H., Shi, X., Bhutto, M. Y., & Ertz, M. (2024). Do corporate social responsibility and technological innovation get along? A systematic review and future research agenda. *Journal of Innovation & Knowledge*, *9*(2), Article e100454. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100454

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675