



جامعة حائل
University of Ha'il

مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل



السنة الثامنة، العدد 25
المجلد الأول، مارس 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة حائل
University of Ha'il

مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل

للتواصل:

مركز النشر العلمي والترجمة

جامعة حائل، صندوق بريد: 2440 الرمز البريدي: 81481



<https://uohjh.com/>



j.humanities@uoh.edu.sa

نبذة عن المجلة

تعريف بالمجلة

مجلة العلوم الإنسانية، مجلة دورية علمية محكمة، تصدر عن وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة حائل كل ثلاثة أشهر بصفة دورية، حث تصدر أربعة أعداد في كل سنة، وبحسب اكتمال البحوث المجازة للنشر. وقد نُحِتَت مجلة العلوم الإنسانية في تحقيق معايير اعتماد معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية معامل "آر سيف Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها (32) معياراً، وقد أُطلق ذلك خلال التقرير السنوي الثامن للمجلات للعام 2023.

رؤية المجلة

التميز في النشر العلمي في العلوم الإنسانية وفقاً لمعايير مهنية عالمية.

رسالة المجلة

نشر البحوث العلمية في التخصصات الإنسانية؛ لخدمة البحث العلمي والمجتمع المحلي والدولي.

أهداف المجلة

تهدف المجلة إلى إيجاد منافذ رصينة؛ لنشر المعرفة العلمية المتخصصة في المجال الإنساني، وتمكن الباحثين -من مختلف بلدان العالم- من نشر أبحاثهم ودراساتهم وإنتاجهم الفكري لمعالجة واقع المشكلات الحياتية، وتأسيس الأطر النظرية والتطبيقية للمعارف الإنسانية في المجالات المتنوعة، ووفق ضوابط وشروط ومواصفات علمية دقيقة، تحقيقاً للجودة والريادة في نشر البحث العلمي.

قواعد النشر

لغة النشر

- 1- تقبل المجلة البحوث المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية.
- 2- يُكتب عنوان البحث وملخصه باللغة العربية للبحوث المكتوبة باللغة الإنجليزية.
- 3- يُكتب عنوان البحث وملخصه ومراجعته باللغة الإنجليزية للبحوث المكتوبة باللغة العربية، على أن تكون ترجمة الملخص إلى اللغة الإنجليزية صحيحة ومتخصصة.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل بنشر إسهامات الباحثين في مختلف القضايا الإنسانية الاجتماعية والأدبية، إضافة إلى نشر الدراسات والمقالات التي تتوفر فيها الأصول والمعايير العلمية المتعارف عليها دولياً، وتقبل الأبحاث المكتوبة باللغة العربية والإنجليزية في مجال اختصاصها، حيث تعنى المجلة بالتخصصات الآتية:

- علم النفس وعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية والفلسفة الفكرية العلمية الدقيقة.
- المناهج وطرق التدريس والعلوم التربوية المختلفة.
- الدراسات الإسلامية والشريعة والقانون.
- الآداب: التاريخ والجغرافيا والفنون واللغة العربية، واللغة الإنجليزية، والسياحة والآثار.
- الإدارة والإعلام والاتصال وعلوم الرياضة والحركة.

أوعية نشر المجلة

تصدر المجلة ورقياً حسب القواعد والأنظمة المعمول بها في المحلات العلمية المحكمة، كما تُنشر البحوث المقبولة بعد تحكيمها إلكترونياً لتعم المعرفة العلمية بشكل أوسع في جميع المؤسسات العلمية داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

ضوابط النشر في مجلة العلوم الإنسانية وإجراءاته

أولاً: شروط النشر

أولاً: شروط النشر

1. أن يتسم بالأصالة والجدّة والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
2. لم يسبق للباحث نشر بحثه.
3. ألا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير / دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.
4. أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
5. أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.
6. عدم مخالفة البحث للضوابط والأحكام والآداب العامة في المملكة العربية السعودية.
7. مراعاة الأمانة العلمية وضوابط التوثيق في النقل والاقتباس.
8. السلامة اللغوية ووضوح الصور والرسومات والجداول إن وجدت، وللمجلة حقها في مراجعة التحرير والتدقيق النحوي.

ثانياً: قواعد النشر

1. أن يشتمل البحث على: صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وصلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع باللغتين العربية والإنجليزية، والملاحق اللازمة (إن وجدت).
2. في حال (نشر البحث) يزود الباحث بنسخة إلكترونية من عدد المجلة الذي تم نشر بحثه فيه، ومستلاً لبحثه .
3. في حال اعتماد نشر البحث تؤول حقوق نشره كافة للمجلة، ولها أن تعيد نشره ورقياً أو إلكترونياً، ويحق لها إدراجه في قواعد البيانات المحلية والعالمية - بمقابل أو بدون مقابل - وذلك دون حاجة لإذن الباحث.
4. لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
5. الآراء الواردة في البحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر الباحثين، ولا تعبر عن رأي مجلة العلوم الإنسانية.
6. النشر في المجلة يتطلب رسوما مالية قدرها (1000 ريال) يتم إيداعها في حساب المجلة، وذلك بعد إشعار الباحث بالقبول الأولي وهي غير مستردة سواء أجاز البحث للنشر أم تم رفضه من قبل المحكمين.

ثالثاً: توثيق البحث

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA7)

رابعاً: خطوات وإجراءات التقديم

1. يقدم الباحث الرئيس طلباً للنشر (من خلال منصة الباحثين بعد التسجيل فيها) يتعهد فيه بأن بحثه يتفق مع شروط المجلة، وذلك على النحو الآتي:
 - أ. البحث الذي تقدمت به لم يسبق نشره (ورقياً أو إلكترونياً)، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في وجهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه، ونشره في المجلة، أو الاعتذار للباحث لعدم قبول البحث.
 - ب. البحث الذي تقدمت به ليس مستلماً من بحوث أو كتب سبق نشرها أو قدمت للنشر، وليس مستلماً من الرسائل العلمية للمجستير أو الدكتوراة.
 - ج. الالتزام بالأمانة العلمية وأخلاقيات البحث العلمي.
 - د. مراعاة منهج البحث العلمي وقواعده.
- هـ. الالتزام بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل كما هو في دليل المؤلفين لكتابة البحوث المقدمة للنشر في مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل وفق نظام APA7
2. إرفاق سيرة ذاتية مختصرة في صفحة واحدة حسب النموذج المعتمد للمجلة (نموذج السيرة الذاتية).
3. إرفاق نموذج المراجعة والتدقيق الأولي بعد تعبئته من قبل الباحث.
4. يرسل الباحث أربع نسخ من بحثه إلى المجلة إلكترونياً بصيغة (word) نسختين و (PDF) نسختين تكون إحداها بالصيغتين خالية مما يدل على شخصية الباحث.
5. يتم التقديم إلكترونياً من خلال منصة تقديم الطلب الموجودة على موقع المجلة (منصة الباحثين) بعد التسجيل فيها مع إرفاق كافة المرفقات الواردة في خطوات وإجراءات التقديم أعلاه.
6. تقوم هيئة تحرير المجلة بالفحص الأولي للبحث، وتقرير أهليته للتحكيم، أو الاعتذار عن قبوله أولاً أو بناء على تقارير المحكمين دون إبداء الأسباب وإخطار الباحث بذلك
7. تملك المجلة حق رفض البحث الأولي ما دام غير مكتمل أو غير ملتزم بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة حائل للعلوم الإنسانية.
8. في حال تقرر أهلية البحث للتحكيم يخطر الباحث بذلك، وعليه دفع الرسوم المالية المقررة للمجلة (1000 ريال غير مستردة من خلال الإيداع على حساب المجلة ورفع الإيصال من خلال منصة التقديم المتاحة على موقع المجلة، وذلك خلال مدة خمس أيام عمل منذ إخطار الباحث بقبول بحثه أولاً وفي حالة عدم السداد خلال المدة المذكورة يعتبر القبول الأولي ملغى.
9. بعد دفع الرسوم المطلوبة من قبل الباحث خلال المدة المقررة للدفع ورفع سند الإيصال من خلال منصة التقديم، يرسل البحث لمحكمين اثنين؛ على الأقل.
10. في حال اكتمال تقارير المحكمين عن البحث؛ يتم إرسال خطاب للباحث يتضمن إحدى الحالات التالية:
 - أ. قبول البحث للنشر مباشرة.
 - ب. قبول البحث للنشر؛ بعد التعديل.
 - ج. تعديل البحث، ثم إعادة تحكيمه.
 - د. الاعتذار عن قبول البحث ونشره.
11. إذا تطلب الأمر من الباحث القيام ببعض التعديلات على بحثه، فإنه يجب أن يتم ذلك في غضون (أسبوعين من تاريخ الخطاب) من الطلب. فإذا تأخر الباحث عن إجراء التعديلات خلال المدة المحددة، يعتبر ذلك عدولاً منه عن النشر، ما لم يقدم عذراً تقبله هيئة تحرير المجلة.
12. في حالة رفض أحد المحكمين للبحث، وقبول المحكم الآخر له وكانت درجته أقل من 70%؛ فإنه يحق للمجلة الاعتذار عن قبول البحث ونشره دون الحاجة إلى تحويله إلى محكم مرجح، وتكون الرسوم غير مستردة.

13. يقدم الباحث الرئيس (حسب نموذج الرد على المحكمين) تقرير عن تعديل البحث وفقاً للملاحظات الواردة في تقارير المحكمين الإجمالية أو التفصيلية في متن البحث
14. للمجلة الحق في الحذف أو التعديل في الصياغة اللغوية للدراسة بما يتفق مع قواعد النشر، كما يحق للمحررين إجراء بعض التعديلات من أجل التصحيح اللغوي والفني. وإلغاء التكرار، وإيضاح ما يلزم. وكذلك لها الحق في رفض البحث دون إبداء الأسباب.
15. في حالة رفض البحث من قبل المحكمين فإن الرسوم غير مستردة.
16. إذا رفض البحث، ورغب المؤلف في الحصول على ملاحظات المحكمين، فإنه يمكن تزويده بهم، مع الحفاظ على سرية المحكمين. ولا يحق للباحث التقدم من جديد بالبحث نفسه إلى المجلة ولو أجريت عليه جميع التعديلات المطلوبة.
17. لا تردّ البحوث المقدمة إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر، ويخطر المؤلف في حالة عدم الموافقة على النشر
18. يحق للمجلة أن ترسل للباحث المقبول بحثه نسخة معتمدة للطباعة للمراجعة والتدقيق، وعليه إنجاز هذه العملية خلال 36 ساعة.
19. هيئة تحرير المجلة الحق في تحديد أولويات نشر البحوث، وترتيبها فنياً.

المشرف العام

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. هيثم بن محمد بن إبراهيم السيف

هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير

أ. د. بشير بن علي اللويش

أستاذ الخدمة الاجتماعية

أعضاء هيئة التحرير

د. وافي بن فهد الشمري

أستاذ اللغويات (الإنجليزية) المشارك

أ. د. سالم بن عبيد المطيري

أستاذ الفقه

د. ياسر بن عايد السميري

أستاذ التربية الخاصة المشارك

أ. د. منى بنت سليمان الذبياني

أستاذ الإدارة التربوية

د. نوف بنت عبدالله السويداء

استاذ تقنيات تعليم التصميم والفنون المشارك

د. نواف بن عوض الرشيد

أستاذ تعليم الرياضيات المشارك

محمد بن ناصر اللحيدان

سكرتير التحرير

د. إبراهيم بن سعيد الشمري

أستاذ النحو والصرف المشارك

الهيئة الاستشارية

أ.د فهد بن سليمان الشايع

جامعة الملك سعود - مناهج وطرق تدريس

Dr. Nasser Mansour

University of Exeter. UK – Education

أ.د محمد بن مترك القحطاني

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - علم النفس

أ.د علي مهدي كاظم

جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان - قياس وتقييم

أ.د ناصر بن سعد العجمي

جامعة الملك سعود - التقييم والتشخيص السلوكي

أ.د حمود بن فهد القشعان

جامعة الكويت - الخدمة الاجتماعية

Prof. Medhat H. Rahim

Lakehead University - CANADA

Faculty of Education

أ.د رقية طه جابر العلواني

جامعة البحرين - الدراسات الإسلامية

أ.د سعيد يقطين

جامعة محمد الخامس - سرديات اللغة العربية

Prof. François Villeneuve

University of Paris 1 Panthéon Sorbonne

Professor of archaeology

أ. د سعد بن عبد الرحمن البازعي

جامعة الملك سعود - الأدب الإنجليزي

أ.د محمد شحات الخطيب

جامعة طيبة - فلسفة التربية



تصور مقترح لمعايير الاستدامة المالية بالجامعات السعودية (الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة أمودجاً)

Proposed Framework for Financial Sustainability Standards in Saudi Universities: The Case of the Islamic University of Madinah

د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك، كلية اللغة العربية والدراسات الإنسانية،
الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

<https://orcid.org/0009-0009-6421-4239>

Dr. Mansour bin Saad Farghal

Associate Professor of Educational Administration and Planning, College of Arabic Language and Human Studies, Islamic University of Medina, Kingdom of Saudi Arabia

(تاريخ الاستلام: 2024/11/26، تاريخ القبول: 2025/01/30، تاريخ النشر: 2025/02/15)

المستخلص

هدف البحث لتقديم تصور مقترح لمعايير الاستدامة المالية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، وتكونت عينة البحث من 15 عضو هيئة تدريس من قسم الإدارة التربوية بكلية اللغة العربية و قسم الاقتصاد بكلية الأنظمة القضائية، و 140 طالب من طلاب الدراسات العليا من الكليتين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت للنتائج التالية: أظهرت النتائج أن الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة تتبنى ممارسات جيدة في التخطيط المالي، إلا أن هناك حاجة لتعزيز الكفاءة في إدارة الموارد المالية من خلال تطوير الوحدات المختصة بإدارة المخاطر المالية، وتفعيل الشراكات مع القطاع الخاص. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين إدارة الوقف الجامعي، وتبني استراتيجيات مبتكرة لجذب الاستثمارات، وتطوير برامج تعليم عن بعد لتحقيق إيرادات إضافية.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة المالية، التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، التخطيط المالي، رؤية المملكة 2030.

Abstract

The aim of this research is to propose a strategy for enhancing financial sustainability standards at the Islamic University of Madinah. The study sample consisted of 15 faculty members from the Department of Educational Administration at the College of Arabic Language and the Department of Economics at the College of Judicial Systems, along with 140 postgraduate students from both colleges. The study adopted a descriptive-analytical approach and reached the following conclusions: The results showed that the Islamic University of Madinah implements sound practices in financial planning. However, there is a need to enhance efficiency in managing financial resources by developing specialized units for financial risk management and activating partnerships with the private sector. The study recommended improving the management of university endowments, adopting innovative strategies to attract investments, and developing distance education programs to generate additional revenue

Keywords: Financial sustainability, higher education, Islamic University, financial planning, funding diversification, Vision 2030

للاستشهاد: فرغل، منصور بن سعد. (2025). تصور مقترح لمعايير الاستدامة المالية بالجامعات السعودية (الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة أمودجاً).
مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل، 01 (25)، ص 161 – 186.

Funding: There is no funding for this research

التمويل: لا يوجد تمويل لهذا البحث

المقدمة:

وتأسيساً لما سبق يتضح للباحث أن الاستدامة المالية في الجامعات حجر الزاوية لاستمرارية هذه المؤسسات في أداء رسالتها التعليمية والبحثية. من خلال تبني استراتيجيات مالية مستدامة تشمل تنوع مصادر تمويلها وترشيد نفقاتها وتحديد أولويتها وكفاءة انفاقها واستخدام مواردها الاستخدام الأمثل

مشكلة البحث

تواجه الجامعات في العالم تحديات متزايدة في تحقيق الاستدامة المالية بسبب التغيرات الاقتصادية العالمية، وانخفاض الدعم الحكومي، وارتفاع تكاليف التعليم. وهذا ينطبق على الجامعات السعودية فاعلمت الجامعات السعودية الحكومية تعتمد بشكل كبير على المخصصات الحكومية لتمويل ميزانيتها فالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة إحدى تلك الجامعات فهي مؤسسة تعليمية رائدة تستقبل طلاباً من مختلف أنحاء العالم، وتعتمد بشكل كبير على التمويل الحكومي لتقديم التعليم المجاني أو شبه المجاني. مع تزايد أعداد الطلاب واتساع البرامج الأكاديمية، بات واضحاً أن هذا النموذج المالي التقليدي يواجه صعوبات في تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل. ووفقاً لما توصل إليه الباحث من خلال متابعته المستمرة للوضع المالي بالجامعة الإسلامية والجامعات السعودية، فإن الاعتماد على مصدر تمويل واحد يزيد من هشاشة المؤسسة أمام أي تقلبات في الدعم الحكومي، ما يهدد قدرتها على مواصلة تقديم خدمات تعليمية متميزة.

وهو ما يؤكد الزهراني (2021) بأن الجامعات السعودية تحديات متزايدة في تحقيق الاستدامة المالية بسبب اعتمادها الكبير على التمويل الحكومي، ما يجعلها عرضة للتأثر بالتقلبات الاقتصادية والدعم الحكومي، ويهدد قدرتها على تقديم خدمات تعليمية متميزة. على سبيل المثال، تعتمد الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة بشكل كبير على التمويل الحكومي لتقديم التعليم المجاني أو شبه المجاني، مما يجعل هذا النموذج المالي التقليدي غير مستدام على المدى الطويل.

وكشفت دراسة البشر (2024) أن التحديات التي تواجه الجامعات، تكمن في كيفية إدارة واستثمار موارد الوقف بفعالية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات استثمارية مبتكرة لزيادة العوائد المالية للوقف، مما يساهم في تغطية التكاليف الأكاديمية والتشغيلية ويعزز من استقلالية الجامعات.

وفي دراسة الخصاصونة (2024) التي تناولت حالة الاستدامة المالية في المؤسسات التعليمية ومستوى الشراكة المجتمعية بين جامعة نجران ومنطقة نجران، أكدت النتائج أن الاستدامة المالية تتطلب تحسين إدارة الوقف وزيادة التعاون مع المؤسسات المالية من أجل تطوير مشاريع استثمارية تدر عائداً ثابتة ومستدامة. بناءً على هذه التوصيات، يظهر أن الجامعات السعودية بحاجة إلى تعزيز استثماراتها وترشيد نفقاتها وكفاءة انفاقها.

تعد الاستدامة المالية من الأمور الحيوية لأي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة أو خيرية لضمان استمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها وضمان جودة أداءها وازدهارها خصوصاً في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة وتعرف الاستدامة المالية بقدرة المؤسسة على توفير احتياجاتها المالية بصفة مستمرة من خلال تنوع مصادر تمويلها وترشيد نفقاتها وتحديد أولوياتها وكفاءة انفاقها لتحقيق أهدافها وازدهارها وتؤكد أهمية الاستدامة المالية في المؤسسات الجامعية لما للتعليم الجامعي من أهمية في امداد سوق العمل بالكفاءات البشرية والتي بدورها تساهم في التنمية المستدامة للمجتمع.

ويشير (Altbach & Reisberg, 2019) بأن التعليم الجامعي يلعب دوراً حيوياً في تطوير الأفراد والمجتمعات من خلال تقديم برامج تعليمية وبحثية عالية الجودة. ومع ذلك، فإن هذا الدور يتطلب موارد مالية ضخمة لتغطية تكاليف البنية التحتية، الأبحاث، البرامج الأكاديمية، وتوظيف الكفاءات. وفي الوقت نفسه، تعاني العديد من الجامعات من نقص الموارد المالية نتيجة لتراجع التمويل الحكومي أو محدودة مصادر التمويل الأخرى. مما يجعل تحقيق الاستدامة المالية تحدياً كبيراً لتلك المؤسسات. وتعتبر الجامعات الكبرى مثل جامعة هارفارد وستانفورد أمثلة بارزة على الاستدامة المالية الناجحة، حيث تمكنت هذه المؤسسات من تطوير نماذج استثمارية مبتكرة ووقف مالي كبير يضمن لها دخلاً ثابتاً يمكنها من الحفاظ على مستواها الأكاديمي دون الاعتماد الكامل على الرسوم الدراسية أو التمويل الحكومي.

وتعد معايير الاستدامة في الجامعات عنصراً أساسياً لضمان تحقيق التوازن بين الاحتياجات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في العمليات الأكاديمية والإدارية. وفقاً لتقرير الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (2015)، تتمثل معايير الاستدامة في تقليل الانبعاثات الكربونية، إدارة الموارد بشكل فعال، وتعزيز التعليم البيئي. تحقيق هذه المعايير في الجامعات يعزز من قدرتها على تقليل الأثر البيئي السلبي، ويوفر بيئة تعليمية صحية ومستدامة للطلاب والموظفين على حد سواء. إضافة إلى ذلك، فإن تبني معايير الاستدامة يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) خاصة الهدف الرابع (التعليم الجيد) والهدف الثالث عشر (العمل المناخي) (United Nations, 2015)

كما أن تنفيذ الاستدامة في الجامعات لا يقتصر فقط على الجوانب البيئية، بل يشمل أيضاً تعزيز العدالة الاجتماعية وتطوير الابتكار البحثي في المجالات ذات الصلة. ولقد أشارت دراسة أجراها «سيلفا وآخرون» (2019) إلى أن الجامعات التي تطبق معايير الاستدامة بشكل فعال تحقق مكاسب أكاديمية واقتصادية طويلة الأمد، مما يساهم في تعزيز مكانتها المؤسسية وتحقيق تأثير إيجابي على المجتمع المحيط.

الأهمية النظرية:

- ويمكن توضيح الأهمية النظرية على النحو التالي:
1. إثراء الأدبيات المتعلقة بالاستدامة المالية.
 2. ربط الاستدامة المالية بتنوع مصادر التمويل.
 3. الإسهام في الأدبيات المتعلقة بإدارة الجامعات.

الأهمية العملية:

- وتكمن الأهمية العملية في النقاط التالية:
1. تقديم حلول لتعزيز الاستدامة المالية في الجامعات السعودية.
 2. تعزيز كفاءة استخدام الموارد.
 3. دعم اتخاذ القرار في الإدارة الجامعية.

حدود البحث:

1. الحد الموضوعي:

يركز هذا البحث على تقديم تصور مقترح لمعايير الاستدامة المالية في الجامعات السعودية (الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة أنموذجاً) ويتركز على المحاور التالية (التخطيط المالي-متابعة وتقويم الأداء المالي - كفاءة الأنفاق والتكاليف - تنوع مصادر التمويل - إدارة المخاطر المالية-إدارة الدين - الموارد البشرية).

2. الحد الزمني:

يغطي هذا البحث الفترة الزمنية من العام 2024، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة

3. الحد المكاني:

تم تطبيق أداة البحث على (الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة).

4. الحد البشري:

يشمل الحد البشري في هذا البحث أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا بقسم الاقتصاد بكلية الأنظمة القضائية وقسم الإدارة التربوية بكلية اللغة العربية والدراسات الإنسانية.

مصطلحات البحث:

المعايير:

- لغة: المعايير جمع معيار، وهي تعني في اللغة المقياس أو المقياس الذي يقاس به الشيء (ابن منظور، 1981) وتستخدم للإشارة إلى الأسس أو المقاييس التي تُقيم بها الأشياء أو العمليات (معجم اللغة العربية، 2004).
- اصطلاحاً: في الاصطلاح، يشير الغامدي (2024) إلى المعايير بأنها «مجموعة من القواعد أو الأسس أو المؤشرات التي تُستخدم لتقييم أو قياس أداء أو فعالية شيء معين

ومن خلال ايضاً اطلاع الباحث على العديد من الدراسات منها: الأحمـد (2015)، ودراسة الأمير (2024)، ودراسة الخليوي (2023)، ودراسة العتيبي (2018)، ودراسة العنزي (2024)، ودراسة الغامدي وآخرون (2024)، واللهبي (2017) حيث كشفت جميعهم بأن الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم والتعليم الجامعي بات أمراً ضرورياً في ظل توجهات رؤية المملكة 2030، والمتغيرات المعاصرة لمنظمة التعليم، وكذلك التحديات التي تواجه التعليم الجامعي والجامعات.

استناداً إلى الدراسات السابقة وخبرة الباحث في متابعة تطورات الجامعات السعودية الحكومية في مجال الاستدامة المالية، يتضح أن مشكلة الاستدامة المالية في الجامعات السعودية الحكومية ليست مجرد مسألة نقص في التمويل، بل تتعلق بكيفية إدارة وتوظيف الموارد المتاحة بطرق تضمن استدامتها على المدى الطويل مما يتطلب وضع معايير لتحقيق الاستدامة المالية لها.

مما سبق يمكن صياغة التساؤل البحثي الرئيسي في الآتي:

ما التصور المقترح لمعايير الاستدامة المالية بالجامعات السعودية (الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة أنموذجاً)؟

تساؤلات البحث:

ينبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما معايير الاستدامة المالية بالجامعات السعودية (الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة أنموذجاً) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $a=0.05$ لاستجابات أفراد عينة البحث حول معايير الاستدامة المالية تُعزى لمتغيرات البحث؟
3. ما التصور المقترح لمعايير الاستدامة المالية بالجامعات السعودية؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي في تقديم تصور مقترح لمعايير الاستدامة المالية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف التالية:

1. التعرف على معايير الاستدامة المالية بالجامعات السعودية (الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة أنموذجاً) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا.
2. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند $a=0.05$ لاستجابات أفراد عينة البحث حول معايير الاستدامة المالية تُعزى لمتغيرات البحث.
3. تقديم تصور مقترح لمعايير الاستدامة المالية بالجامعات السعودية.

العجز أو الاعتماد المفرط على مصدر واحد للتمويل. وفقاً لـ (Johnstone, 2021)، تُعرّف الاستدامة المالية بأنها «قدرة المؤسسات التعليمية على الاستمرار في تمويل أنشطتها التشغيلية والأكاديمية بطريقة تضمن استمراريتها على المدى الطويل دون مواجهة أزمات مالية» (ص. 88).

من ناحية أخرى، يرى القري (2024) أن الاستدامة المالية في الجامعات تعتمد على «تنوع مصادر التمويل وإدارة الموارد المالية بكفاءة لضمان القدرة على تحمل الأزمات المالية والاقتصادية» (ص. 112). والاستدامة المالية لا تعني فقط تحقيق التوازن المالي في الوقت الحاضر، بل ضمان استمرار تدفق الإيرادات في المستقبل مع تزايد الاحتياجات المالية للمؤسسات التعليمية.

معايير الاستدامة المالية في التعليم الجامعي

تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات يتطلب اعتماد معايير محددة لضمان الاستقرار المالي. من أهم هذه المعايير:

1. تنوع مصادر التمويل: يجب على الجامعات البحث عن مصادر تمويل متعددة لتقليل الاعتماد على مصدر واحد مثل التمويل الحكومي. تشمل هذه المصادر: الوقف الجامعي، الرسوم الدراسية، المنح البحثية، والشراكات مع القطاع الخاص (Bok, 2013, p.63).
2. الكفاءة التشغيلية: يشير هذا المعيار إلى قدرة الجامعة على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية المتاحة من خلال تحسين العمليات الإدارية وتقليل التكاليف غير الضرورية (Johnstone, 2021, p.90).
3. التخطيط المالي بعيد المدى: يعتمد التخطيط المالي بعيد المدى على وضع خطط مالية تشمل تقدير المخاطر الاقتصادية المستقبلية وإيجاد آليات للتعامل معها لضمان استمرارية الإيرادات (Smith et al., 2018, p.112).

معايير الاستدامة المالية في الجامعات السعودية: التحديات والفرص

تواجه الجامعات السعودية مجموعة من التحديات المالية التي تعيق قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل. يمكن تلخيص هذه التحديات في عدة نقاط رئيسية، إلى جانب الفرص المتاحة التي يمكن أن تساهم في التغلب عليها.

التحديات:

1. الاعتماد على التمويل الحكومي:

تعتمد الجامعات السعودية في معظمها على التمويل الحكومي لتغطية النفقات التشغيلية والتعليمية. وفي حالة الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، يشكل الدعم الحكومي أكثر من 90 % من إجمالي إيراداتها، مما يجعل الجامعة عرضة للتقلبات الاقتصادية أو السياسية التي قد تؤدي إلى خفض التمويل الحكومي أو إعادة

وفقاً لمواصفات محددة. وتُعد المعايير أدوات موضوعية يمكن الاعتماد عليها لتحديد مدى تحقيق الأهداف المطلوبة أو ضبط العمليات المختلفة» (ص. 21).

- إجرائياً: في هذا البحث، يُقصد بالمعايير مجموعة القواعد والأسس المستخدمة لتقييم وتحليل مدى تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية وتشمل هذه المعايير (التخطيط المالي - متابعة وتقييم الأداء المالي - كفاءة الأنفاق والتكاليف - تنوع مصادر التمويل - إدارة المخاطر المالية - إدارة الدين - الموارد البشرية).

مصطلح الاستدامة المالية:

- لغة: الاستدامة مشتقة من الفعل «دام» و«استدام»، وهي تعني الاستمرار أو البقاء دون انقطاع (معجم اللغة العربية، 2004). بينما تشير «المالية» إلى كل ما يتعلق بالموارد والنفقات. وعليه، فإن الاستدامة المالية تشير إلى استمرار الموارد المالية بمرور الوقت (ابن منظور، 1981).
- اصطلاحاً: يعرفها اللهبي (2017) بأنها القدرة على تحقيق توازن مالي على المدى الطويل، بحيث تستمر المؤسسة في تغطية نفقاتها واحتياجاتها المالية دون اللجوء إلى العجز أو الديون المتراكمة. وهي تعني أيضاً قدرة المؤسسة على تنوع مصادر دخلها وتحقيق عوائد مالية مستقرة ومتنامية تضمن استمرارية أنشطتها المختلفة.
- إجرائياً: في هذا البحث، يقصد بالاستدامة المالية قدرة الجامعات السعودية على تحقيق التوازن بين إيراداتها ونفقاتها على المدى الطويل من خلال (التخطيط المالي الجيد - متابعة وتقييم الأداء المالي - كفاءة الأنفاق والتكاليف - تنوع مصادر التمويل - إدارة المخاطر المالية - إدارة الدين - الموارد البشرية).

الإطار النظري

تمهيد

تمثل الاستدامة المالية تمثل تحدياً رئيسياً لمؤسسات التعليم العالي حول العالم، بما في ذلك الجامعات السعودية. وفي ضوء التغيرات الاقتصادية العالمية وانخفاض التمويل الحكومي، أصبح من الضروري تبني سياسات مالية تضمن استمرارية الجامعات وقدرتها على تقديم التعليم بجودة عالية. خيت سنتناول في هذا الجزء من البحث مفهوم الاستدامة المالية ومعاييرها وتحدياتها وفرصها وواقع الاستدامة المالية في الجامعة الإسلامية بالمدينة واستراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية في التعليم الجامعي ورؤية المملكة 2030 للاستدامة المالية.

مفهوم الاستدامة المالية

الاستدامة المالية تمثل قدرة المؤسسات على تحقيق توازن بين الإيرادات والنفقات على المدى الطويل، دون اللجوء إلى

3. تنويع الشراكات مع القطاع الخاص: يُعد التعاون مع القطاع الخاص فرصة غير مستغلة بشكل كامل في العديد من الجامعات. ويمكن تعزيز شراكاتها مع الشركات والمؤسسات المحلية والدولية الخاصة للاستفادة من التمويل البحثي أو استثمارات في البنية التحتية، مما يساهم في تعزيز مصادر الإيرادات غير التقليدية (محروس، 2019).

4. تطوير برامج التعليم عن بعد: يوفر التعليم عن بعد فرصة كبيرة لزيادة إيرادات الجامعات من خلال جذب طلاب من دول أخرى دون الحاجة إلى تكاليف إضافية كبيرة في البنية التحتية. الجامعات التي تبنت هذا النظام استطاعت تحقيق زيادة في الإيرادات وتقليل التكاليف التشغيلية (يعمور، 2022).

واقع الاستدامة المالية بالجامعة الإسلامية

تشير التقارير إلى أن الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة تواجه تحديات كبيرة في تحقيق الاستدامة المالية. يعتمد تمويل الجامعة بشكل رئيسي على الدعم الحكومي، الذي يشكل حوالي أكثر من 90 % من إجمالي الإيرادات السنوية للجامعة. على الرغم من أن الجامعة تستفيد من الوقف الإسلامي، إلا أن نسبة مساهمة الوقف في الإيرادات العامة لا تزال محدودة للغاية. تُظهر دراسة أجراها يعمور (2022) أن الجامعات لم تنجح بعد في استثمار موارد الوقف بشكل مبتكر لتحقيق عوائد مالية كافية لدعم برامجها الأكاديمية والبحثية.

علاوة على ذلك، فإن البنية التحتية المالية والإدارية للجامعة قد تكون غير كافية لدعم التوسع في مصادر تمويل جديدة. حيث يشير التقرير المالي للجامعة لعام 2023 إلى أن هناك زيادة في التكاليف التشغيلية، خاصة في برامج التعليم الأكاديمي والبحث العلمي، مما يؤدي إلى تفاقم الضغوط على الميزانية السنوية للجامعة. وبسبب هذا الاعتماد الكبير على مصدر واحد للتمويل، تفتقر الجامعة إلى المرونة المالية التي تمكنها من التكيف مع التحديات الاقتصادية أو التغيرات في التمويل الحكومي (محمد، 2024).

تواجه الجامعة أيضاً تحديات في تبني التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها في التعليم الرقمي. رغم وجود بعض المبادرات لتطوير برامج التعليم عن بعد، إلا أن هذه الجهود لا تزال في مراحلها الأولية ولم تحقق الفعالية المطلوبة في زيادة الإيرادات أو توسيع قاعدة الطلاب الدوليين (Smith et al., 2018, p124).

الاستدامة المالية وفق رؤية المملكة 2030

الاستدامة المالية تُعد من الركائز الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث تسعى المملكة إلى تقليل الاعتماد على النفط وتنويع مصادر الدخل، وذلك لضمان استمرارية النمو الاقتصادي وتحقيق توازن مالي مستدام (وزارة المالية، 2019)،

توجيهه نحو أولويات أخرى. وقد أشار محمد (2024) إلى أن «الاعتماد على مصدر واحد للتمويل، مثل الدعم الحكومي، يشكل عائقاً أمام تحقيق استدامة مالية مستقرة» (ص. 51).

2. ضعف إدارة الوقف الإسلامي:

على الرغم من أن الوقف الإسلامي يُعتبر أداة تمويلية تقليدية وفعالة لدعم التعليم، إلا أن التحدي الأكبر يكمن في ضعف الإدارة الفعالة للوقف. تشير الدراسات إلى أن العديد من الجامعات السعودية لم تنجح في استثمار موارد الوقف بطرق مبتكرة تعزز من عوائدها المالية. وفقاً لمحروس (2019)، «تعاين معظم الجامعات السعودية من نقص في الكفاءات الإدارية التي تمكنها من استثمار الوقف بشكل فعال، مما يحد من دور الوقف كأحد عناصر التمويل المستدام» (ص. 133).

3. ضعف في تنويع مصادر التمويل:

تواجه الجامعات السعودية صعوبة في تنويع مصادر دخلها، حيث تعتمد غالبية هذه الجامعات على الدعم الحكومي.

4. التغيرات التكنولوجية والتعليم الرقمي:

تواجه الجامعات السعودية تحديات مرتبطة بتبني التكنولوجيا الحديثة وأساليب التعليم عن بعد. على الرغم من أن هذه التقنية توفر فرصة لتعزيز إيرادات الجامعة من خلال جذب طلاب دوليين، إلا أن البنية التحتية التكنولوجية غير المتطورة وعدم جاهزية أعضاء هيئة التدريس لاعتماد التعليم الرقمي بشكل كامل يمثل عائقاً أمام تنفيذ هذه الاستراتيجيات (نوفل، 2021).

ويوضح للباحث أيضاً أن سوق العمل يشهد تغييرات متسارعة من خلال استحداث وظائف جديدة والاستغناء عن وظائف أخرى مما يفرض تحديات كبيرة على الجامعات السعودية من حيث إعادة هيكلة برامجها التعليمية وفق متطلبات سوق العمل مما يؤدي إلى زيادة تكاليف التعليم لديها والضغط على ميزانيتها.

الفرص:

1. الدعم المأمّن من حكومة خادم الحرمين الشريفين في مجال التعليم وخصوصاً التعليم الجامعي مما يوفر دعم كبير للجامعات السعودية في تحقيق برامجها

2. الاستثمار في الوقف الإسلامي: يعتبر الوقف الإسلامي من أهم الأدوات المالية التي يمكن استثمارها لتعزيز الاستدامة المالية في الجامعات السعودية. وفرص النمو في الوقف تتمثل في توسيع استثمارات الوقف في مجالات متنوعة مثل العقارات والمشاريع الاستثمارية المربحة. بعض الجامعات السعودية بدأت بالفعل في تطوير مشاريع عقارية ممولة من الوقف تساهم في تحقيق عوائد مستدامة تدعم التعليم والبحث العلمي (نوفل، 2021).

مالية إضافية مع تقليل التكاليف التشغيلية.

الدراسات العربية:

تم تناول الأدبيات السابقة حسب التسلسل الزمني من الأحدث للأقدم.

دراسة الأمير (2024) هدفت الدراسة إلى التعريف بأهمية المحاسبة عن الجامعة المنتجة وعلاقتها بإدارة الأصول الاستراتيجية بهدف تحقيق الاستدامة المالية من خلال إدارة الأصول الاستراتيجية للجامعة المستهدفة وأن الدوافع من وراء تبني نموذج الجامعة المنتجة من قبل مؤسسات التعليم العالي هو الحصول على موارد مالية مستدامة وذلك لمحدودية التخصيصات المالية للجامعات في الموازنة العامة للدولة لفترة الثلاث سنوات القادمة وزيادة الكوادر البشرية في ملاك الجامعات بعد توظيف حملة الشهادات العليا مما يستدعي البحث عن موارد مالية مستدامة إضافية واستغلال الزيادة في أعداد الملاكات من حملة الشهادات العليا كذلك هدفت الدراسة إلى تناول الأسس الفكرية للجامعة المنتجة وإيجاد علاقة بينها وبين إدارة الأصول الاستراتيجية من أجل تحقيق الاستدامة المالية، وقد انتهت الدراسة بمجموعة من النتائج، التي ارتكزت عليها مجموعة من التوصيات المقدمه، والتي يمكن أن تساعد في تحول الجامعات العراقية إلى جامعات منتجة وتحقيق استدامته مالية، منها: إنشاء إدارة مختصة لإدارة الأصول الاستراتيجية لجامعات تدار من قبل كادر متخصص بالإدارة المالية، تتلخص مهمتها في الحفاظ على الأصول الاستراتيجية وتطويرها وترشيدها استخدامها واستثمارها ووضع خطة استراتيجية لإدارتها واستثمارها، وبالارتكاز على توفير الأموال اللازمة للقيام بعمليات الإصلاح والصيانة للأصول المادية والتقنية؛ وتنفيذ عمليات التنمية المهنية، وحماية حقوق الملكية الفكرية للأصول البشرية.

دراسة القرني (2024) هدفت الدراسة إلى تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية من خلال الكشف عن واقع الاستدامة المالية ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية، ولتحقيق ذلك؛ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة أداة؛ لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة. وطُبقت على عينة عشوائية بلغ قوامها (318) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: جاءت الدرجة الإجمالية لمستوى توافر أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك «متوسطة»، وبمتوسط حسابي (2.25)، كما جاءت الدرجة الإجمالية للموافقة على متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية «كبيرة» وبمتوسط حسابي (2.49)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت في درجة توافر أبعاد الاستدامة المالية؛ حيث جاء بعد (التخطيط المالي الفعال) في المرتبة الأولى، وبعد (ترشيد النفقات) في المرتبة الثانية، وبعد (السياسات المالية والإدارية) في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (ابتكار موارد مالية جديدة)، كما أظهرت نتائج الدراسة

وتركز رؤية 2030 على الإصلاحات المالية التي تشمل إدارة الإنفاق الحكومي بكفاءة، وتحقيق توازن بين الإيرادات والنفقات، مما يعزز القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية المستقبلية (الخليوي، 2023):

1. تنوع مصادر الإيرادات

وفقاً لرؤية المملكة 2030، يعد تنوع مصادر الإيرادات من خلال تطوير قطاعات غير نفطية مثل الصناعة، التكنولوجيا، السياحة، والتعليم من أهم ركائز تحقيق الاستدامة المالية. يُسهم هذا التنوع في تقليل الاعتماد على الإيرادات النفطية المتقلبة، وتحقيق دخل ثابت ومستدام.

2. زيادة كفاءة الإنفاق الحكومي

تسعى رؤية 2030 إلى تحسين كفاءة إدارة المال العام، مع التركيز على إدارة الإنفاق في القطاعات الحيوية مثل التعليم، البنية التحتية، والخدمات الصحية. تحقيق كفاءة أعلى في هذه القطاعات يساعد في توجيه الموارد المالية إلى المجالات الأكثر أهمية ويُقلل من الإنفاق غير الضروري.

3. إصلاحات نظام الدعم

تهدف الرؤية إلى إعادة هيكلة نظام الدعم الحكومي، بحيث يصبح موجهاً نحو الفئات الأكثر احتياجاً فقط. هذه الإصلاحات تساعد في تقليل العبء المالي على الدولة وتحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل.

4. تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص

رؤية 2030 تحفز على تعزيز الشراكات بين الحكومة والقطاع الخاص، خاصة في مجالات التعليم والبنية التحتية. هذه الشراكات تساعد على توزيع المسؤولية المالية وتدعم الابتكار في تمويل المشاريع العامة.

5. تطوير الأوقاف كأداة مالية مستدامة

يعد تطوير الأوقاف واستثمارها بشكل فعال أحد الأدوات المالية المبتكرة التي تهدف إلى تعزيز الاستدامة المالية في المملكة. من خلال إنشاء وإدارة أوقاف تعليمية وصحية، يمكن تحقيق دخل ثابت ومستدام يدعم المؤسسات التعليمية مثل الجامعات.

6. إدارة الدين العام

من أجل تحقيق الاستدامة المالية، تسعى رؤية 2030 إلى إدارة الدين العام بحكمة من خلال تقليل الاعتماد على الاقتراض لتغطية العجز، والعمل على تحقيق التوازن المالي بحلول عام 2030.

7. التعليم وتحقيق الاستدامة المالية

تستهدف الرؤية تعزيز الاستدامة المالية في قطاع التعليم من خلال تنوع مصادر تمويل الجامعات، تحسين الكفاءة التشغيلية، والتوسع في التعليم عن بعد. ذلك يتيح للجامعات توفير موارد

تحقيقاً لهدف الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030، خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية التي يعيشها المجتمع المصري مثل: مظاهر التضخم، وانخفاض معدل النمو الاقتصادي، وانخفاض القيمة الشرائية للعملة المحلية، وزيادة تكلفة التعليم الجامعي، وما يترتب عليه من نقص الاعتمادات المالية المرصودة له، ومحدودية مصادر التمويل الذاتي في الجامعات المصرية، ولتحقيق هذا الهدف تتطلب الأمر التعرف على المعالم الرئيسة للاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030، وتحديد الأسس الفكرية لها، وتوضيح الأسس النظرية للاستدامة المالية للجامعات المصرية وتوضيح أهميتها ومصادرها وأهم متطلبات تحقيقها، والتحليل النظري لواقع تمويل الجامعات الحكومية المصرية، ولهذا استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وفي ضوء ذلك طرح البحث مجموعة من المسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات المصرية، منها ما ركز على استثمار وإدارة الأصول الاستراتيجية المتاحة في الجامعات، ومنها ما ركز على الشراكة الاستثمارية مع القطاعات المجتمعية الخاصة والعامة، والبعض الآخر ركز على استحداث برامج ببنية مميزة، واستحداث هيكل جامعية جديدة في إطار الجامعات الحكومية القائمة، مثل: الجامعات الأهلية، كل هذا وغيره يمثل مسارات ومصادر لتحقيق الاستدامة المالية، واستمرار وبقاء الجامعات الحكومية وتميزها وتنافسيتها.

دراسة العنزي (2024) هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ومعوقات دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي منهجاً، والاستبانة كأداة لها، تكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا، أعضاء مجلس الجامعة (وكلاء الجامعات، وعمداء الكليات والعمادات المساندة) بأربع جامعات سعودية ناشئة (الحدود الشمالية، حفر الباطن، شقراء، نجران) والبالغ عددهم (108)، وتكون عينتها من (84) منهم. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج حيث جاء دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة بدرجة ضعيفة جداً، وجود معوقات بدرجة كبيرة لإمكانية مساهمة الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة من أهمها عدم إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمساهمة بأفكارهم حول كيفية استقطاب الواقفين لدعم الاستدامة المالية للجامعات الناشئة. عدم نشر ثقافة الوقف التعليمي بين أفراد المجتمع. كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للجامعة بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الوقف التعليمي بالمساهمة في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للجامعة بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة بين جامعتي الحدود الشمالية وحفر الباطن ولصالح جامعة حفر الباطن.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية تعزى لمتغير الكلية (نظرية عملية في كافة الأبعاد، باستثناء بعد ترشيد النفقات؛ فجاءت دالة عند مستوى دلالة (0.05) لصالح فئة عملية، بالإضافة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية، تعزى لمتغير النوع (ذكر/أنثى)، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، 0 بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية تبعاً لمتغير المنصب (يشغل منصبا إداريا/ لا يشغل منصبا إداريا)، لصالح فئة من يشغل منصبا إداريا، وانتهت الدراسة في ضوء ما أسفرت عنه من نتائج بتقديم تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية.

دراسة الشمري (2024) هدف البحث إلى الكشف عن واقع ممارسة أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك بأبعادها (التخطيط المالي، تنوع المصادر، نوعية السياسات المالية والإدارية، ابتكار روافد مالية جديدة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك ممثلة في (الصعوبات التنظيمية والإدارية، الصعوبات المرتبطة بالجوانب البشرية، الصعوبات المرتبطة بالجوانب المالية والمادية) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وكذلك الكشف عن متطلبات تطوير الاستدامة المالية بجامعة تبوك ممثلة في (الهيكل المالي السليم، الاستدامة التشغيلية، بيئة الحرم الجامعي، التخطيط والإبداع، الثقافة والتعليم) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي بمدخله المسحي، والاستبانة والمقابلة أداتين لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك والبالغ عددهم (188) قائداً أكاديمياً، وبلغت عينة الدراسة (128) قائداً أكاديمياً، وأظهرت النتائج: أن واقع ممارسة أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام وفي جميع المحاور جاءت ضمن الدرجة المتوسطة وبمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.72)، كما أظهرت النتائج: أن صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام جاءت ضمن الدرجة المتوسطة وبمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.75)، كما أظهرت النتائج: أن درجة أهمية متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام جاءت ضمن الدرجة العالية وبمتوسط حسابي (3.41)

دراسة محمد (2024) هدف البحث الحالي إلى طرح مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية،

من خلال التركيز على تحسين إدارة المشتريات والتخطيط المالي، وتحقيق التوازن المثلى بين النفقات والإيرادات. يمكن أيضا تعزيز الكفاءة من خلال تبني مبادئ الاستدامة في استهلاك الطاقة والموارد وإدارة النفايات. ويجب فحص فرص توفير الموارد المالية البديلة والمستدامة. يمكن النظر في إنشاء شراكات مع القطاع الخاص أو الجمعيات العلمية والثقافية، وتطوير برامج تمويل مبتكرة مثل التبرعات والمنح البحثية. فتحسين كفاءة الإنفاق يعد عنصرا حاسما لتحقيق الاستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية في المملكة العربية السعودية. يتطلب ذلك اعتماد إدارة مالية فعالة واستخدام الموارد بطرق مستدامة، بالإضافة إلى استكشاف فرص التمويل المستدام. يتوقع أن تساهم هذه الجهود في تعزيز جودة التعليم والتنمية المستدامة في المملكة.

دراسة الخليوي (2023) هدفت الدراسة إلى: تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية؛ من خلال تحديد المجالات، الآليات، المتطلبات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثان المنهج الوصفي المسحي، معتمدة على: الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الأداة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود والبالغ عددهم: (7159) عضوا. وتم اختيار عينة الدراسة عن طريق اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة. وبلغ عددهم (382) عضوا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: - أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على المجالات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية، ومن أبرز تلك المجالات: (مراجعة عوامل كلفة العقود التشغيلية، ومقارنتها بأفضل الممارسات المحلية والعالمية، وكذلك تطوير لوائح وإجراءات نفقات الكليات، وإيراداتها، وأوجه استثمارها). - أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على الآليات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية، ومن أبرز تلك الآليات: (تسويق خدمات ومنتجات الكليات بالاستفادة من أفضل التجارب، إضافة إلى الحصول على بعض عقود الامتياز للإعلان والترويج للأنشطة والفعاليات). - أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على المتطلبات التحسينية لكفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالمملكة العربية السعودية، ومن أبرز تلك المتطلبات: (دعم القيادات العليا بالجامعات والكليات لأهداف الاستدامة المالية، وكذلك وضع خطة استراتيجية لتنوع إيرادات كل كلية، وترشيد نفقاتها، واستثمار أصولها المالية والمادية).

دراسة كاظم (2022) تعد الاستدامة من أكثر المفاهيم حداثة وشيوعا في الوقت الحالي، منذ ظهور اتجاهات التنمية المستدامة وتطبيقها في التنمية الحضرية حاولت بعض دول العالم تحقيق

دراسة البشر (2024) تهدف الدراسة إلى اكتشاف واقع التمويل في أربع جامعات نخبية من أربع دول، وهي جامعات أكسفورد البريطانية، وهارفارد الأمريكية، وتورنتو الكندية، وملبورن الأسترالية، بالإضافة إلى استكشاف كيفية الاستفادة من تجارب تنوع الإيرادات في هذه الجامعات لتنوع مصادر الدخل للجامعات السعودية الحكومية، التي تعتمد بشكل كبير على مصدر وحيد للتمويل وهو الأموال الحكومية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي والتحليلي لمناسبتهم لأهداف وأسئلة الدراسة، حيث تم تحليل التقارير المالية الرسمية الصادرة من تلك الجامعات. وأظهرت النتائج أن الجامعات النخبوية تعتمد على تنوع مصادر الإيرادات من خلال الرسوم الطلابية، عوائد الأوقاف والاستثمارات، التبرعات، الأبحاث الممولة، والعقود كمصادر رئيسة للتمويل. وقدمت الدراسة توصيات لكيفية استفادة الجامعات السعودية من تجارب الجامعات النخبوية.

تقوم مؤسسات التعليم العالي بأدوار كبيرة في نشر العلم وتطوير الموارد البشرية مما ينعكس بشكل إيجابي على المجتمعات الإنسانية وازدهارها. وتهدف الدراسة الحالية لاكتشاف واقع التمويل في أربع جامعات نخبية من أربع دول وهي جامعات أكسفورد البريطانية وهارفارد الأمريكية وتورنتو الكندية وملبورن الأسترالية. وهدفت الدراسة كذلك لمعرفة كيفية الاستفادة من تجارب تنوع الإيرادات في الجامعات الأربع في تنوع مصادر الدخل للجامعات السعودية الحكومية والتي لازالت تعتمد بشكل كبير على مصدر واحد للتمويل وهي الأموال الحكومية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي والتحليلي لمناسبتهم لأهداف وأسئلة الدراسة حيث تمت مراجعة التقارير المالية الرسمية الصادرة من تلك الجامعات وتحليلها. كما وضعت الدراسة عدد من المعايير لاختيار الجامعات الأربع. ومن أبرز نتائج الدراسة هي أن الجامعات النخبوية تعتمد تنوع مصادر الإيرادات فقد شكلت الرسوم الطلابية وعوائد الأوقاف والاستثمارات والتبرعات والأبحاث الممولة والعقود مصادر رئيسة لتمويل تلك الجامعات. وقد اقترحت الدراسة عدد من التوصيات في كيفية استفادة الجامعات السعودية من تجارب الجامعات النخبوية الأربع.

دراسة الغامدي وآخرون (2024) هدفت الدراسة إلى تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية في المملكة العربية السعودية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال تحليل الأدبيات السابقة، يعتبر الإنفاق الفعال والمستدام أمرا حاسما للمؤسسات التعليمية لضمان استدامة نشاطها وتقديم خدمات عالية الجودة. ويتطلب تحسين كفاءة الإنفاق تقييما شاملا لجميع النفقات المتعلقة بالكليات العلمية الإنسانية. يشمل ذلك تحليل النفقات التشغيلية والرأسمالية وتقدير تكاليف البنية التحتية والتكنولوجيا. يجب أن يتم توجيه الإنفاق بطريقة تتوافق مع رؤية وأهداف الكلية. وينبغي تعزيز الكفاءة في استخدام الموارد المالية والمادية. يمكن تحقيق ذلك

دراسة نوفل (2021) هدف البحث خلال العرض والتحليل إلى تعرف الأسس الفكرية للجامعة المنتجة، وإدارة الأصول الاستراتيجية، ودراسة خبرة جامعي ميثسجان وبوند في إدارة الأصول الاستراتيجية واستثمارها للتحويل إلى جامعات منتجة وتحقيق استدامتها مالياً، فضلاً عن تعرف واقع إدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة الأزهر، كما عبرت عنه الأدبيات. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي لملاءمته لأهدافه. وقد انتهى البحث إلى مجموعة من النتائج، التي ارتكزت عليها مجموعة من التوصيات المقدمة، والتي يمكن أن تساعد في تحول جامعة الأزهر إلى جامعة منتجة وتحقيق استدامتها مالياً، منها: إنشاء إدارة مختصة لإدارة الأصول الاستراتيجية لجامعة الأزهر، تلخص مهمتها في الحفاظ على الأصول وتطويرها وترشيدها استخدامها. واستثمارها؛ ووضع خطة استراتيجية لإدارتها واستثمارها، وبالارتكاز على توفير الأموال اللازمة للقيام بعمليات الإصلاح والصيانة للأصول المادية والتقنية؛ وتنفيذ عمليات التنمية المهنية، وحماية حقوق الملكية الفكرية للأصول البشرية؛ وتطوير العلاقات والشراكات بين الجامعة والمؤسسات المناظرة وغير المناظرة.

دراسة جمعة (2020) هدف البحث إلى الوقوف على مفهوم التمويل المستدام وأهم آلياته، وتحديد المتغيرات المجتمعية الدافعة للأخذ به في التعليم الجامعي، وبيان المعايير المستخدمة في قياس مدى استدامة تمويل التعليم الجامعي، وعرض إجراءات استخدام مصادر تمويل التعليم الجامعي الحالية بشكل أكثر فعالية، واقتراح خيارات لتمويل التعليم الجامعي باستدامة. واستخدم البحث المنهج الوصفي. وتوصل إلى عدة نتائج منها: أنه يجب على التعليم الجامعي في ضوء الضغوط الاقتصادية وزيادة الطلب الاجتماعي عليه الأخذ بخيارات التمويل المستدام. وأن التمويل المستدام يستهدف تنوع مصادر التمويل؛ لكي تتخلص الجامعات من كل تبعية مالية قد تعيق استراتيجيتها، وبقائها، ونموها حالياً، ومستقبلاً. كما أن تحقيق التمويل المستدام يتطلب تمكين الجامعات من خلال تحقيق الاستقلال الإداري والمالي التام؛ ليتسنى لها تفعيل خياراتها، والاستفادة القصوى من بدائله. ويظل التمويل الحكومي أحد ركائز تمويل التعليم الجامعي، ويمكن تعظيم الفائدة منه من خلال زيادة ميزانية التعليم الجامعي، وترشيده الإنفاق، وتقليل الهدر، وإحداث توازن بين موازنات الجامعات، وتدبير موارد مالية إضافية. ويستند تفعيل التمويل المستدام على خيارات للتمويل تحقق الكفاية، الكفاءة، والعدالة.

التعقيب على الدراسات

من حيث الهدف

هدفت دراسة الأمير (2024) إلى التعريف بأهمية المحاسبة عن الجامعة المنتجة وعلاقتها بإدارة الأصول الاستراتيجية لتحقيق الاستدامة المالية، من خلال استغلال الموارد البشرية والمادية في الجامعات العراقية. بينما هدفت دراسة القرني (2024) إلى تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء مفهوم الجامعة

نتائج جيدة في هذا المجال بينما بقيت دولاً أخرى دون تحقيق نتائج ملموسة نظراً لوجود تحديات ومعوقات خاصة بتلك الدول في هذا البحث نحاول أن نبين أهم التحديات والمعوقات التي تواجه هذه الدول في هذا الشأن كما تسعى هذه الورقة البحثية إلى تحديد مجموعة من الحلول والإجراءات التي من شأنها أن تحقق الاستدامة في المدن النامية وجاءت مشكلات البحث في أن هناك فجوة كبيرة بين دول العالم في تحقيق الاستدامة وخاصة في الدول النامية وجاءت فرضية البحث إلى تبني منهجية خاصة باختيار وتقييم مجموعة من المؤشرات تمكن الاستدامة لمدن الدول النامية مسألة جوهرية للانتقال من الفكر النظري نحو الفعل التطبيقي وهدف البحث إلى تحديد أهم المعوقات والتحديات التي تعيق الدول النامية من الوصول إلى الاستدامة كما يهدف البحث إلى صياغة مجموعة من الأطر العامة التي تمكن الدول النامية من التغلب على هذه التحديات التي تواجهها وتحقيق الاستدامة في المدن وتبني البحث منهجين هما المنهج الوصفي يتم من خلاله إجراء مسح مكتبي حول مجموعة من المراجع العلمية والتقارير والدراسات الخاصة وغيرها من المفاهيم والمصطلحات الأساسية المرتبطة بهذا الموضوع، وتبني البحث أيضاً المنهج التحليلي من خلال تحليل كافة البيانات والمعلومات المتاحة وتقييم الحالة الراهنة لمدن الدول النامية في ضوء أساسيات واستراتيجيات وصياغة مجموعة من الحلول والإجراءات التي تمكن الدول من الوصول إلى الاستدامة واستنتج البحث إلى أن هذه الدول تعاني من سبعة تحديات تعيقها من الوصول إلى الاستدامة وهي تحديات الوعي والمعرفة والثقافة والتحديات البيئية والتحديات الاقتصادية والمالية والتحديات الاجتماعية والتحديات العمرانية والتحديات التكنولوجية والتحديات الإدارية والسياسية.

دراسة يغمور (2022) كشفت الدراسة عن واقع الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية. استعرضت الدراسة إطاراً مفاهيمياً نظرياً تضمن مفهوم الشراكة المجتمعية في الجامعات، والاستدامة المالية في الجامعات. واعتمدت على المنهج الوصفي بمدخله المسحي. وتمثلت أداة الدراسة في استمارة الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة قوامها (12706) عضو هيئة تدريس من جميع أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات سعودية حكومية هي (جامعة أم القرى، وجامعة الحدود الشمالية، وجامعة الطائف، وجامعة تبوك) خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي (1442هـ). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية يشير بمحدودية صلاحيات المعطاة للقيادات الأكاديمية في مجال تحقيق الاستدامة المالية من خلال توفير مصادر تمويل ذاتي للجامعات كتأجير المباني أو استخدامها في أنشطة تجارية؛ نتيجة عدم التوسع في تطبيق اللامركزية فيما يتعلق باتخاذ القرارات المتعلقة بتوفير التمويل المالي للجامعات؛ مما يؤدي إلى عزوف بعض القيادات الأكاديمية في الجامعات للعزوف عن التوسع في تطبيق الاستدامة المالية تجنباً للتعرض للمساءلة في بعض الأحيان. كُتب هذا المستخلص من قبل المنظومة 2023

من حيث النتائج:

توصلت دراسة الأمير (2024) إلى أن معظم الجامعات العراقية تمتلك إمكانات بشرية ومادية هائلة، لكنها تعاني من ضعف استغلال الأصول الاستراتيجية بسبب غياب رؤية واضحة وعدم ملائمة القوانين الحالية للتحديات الراهنة. أما دراسة القرني (2024)، فقد أشارت إلى أن أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك تتوفر بدرجة متوسطة، مع تصدر التخطيط المالي الفعال كمحور أساسي لتحقيق الاستدامة.

وأظهرت دراسة الشمراني (2024) أن أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود صعوبات تنظيمية وبشرية ومالية تعيق تحقيق الاستدامة المالية. في حين أوضحت دراسة محمد (2024) أن الجامعات المصرية تحتاج إلى استحداث مسارات جديدة مثل استثمار الأصول والشراكات الاستثمارية لتحقيق الاستدامة المالية. أما دراسة العنزي (2024)، فقد خلصت إلى أن دور الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات الناشئة ضعيف للغاية، مع وجود معوقات كبيرة تتعلق بعدم نشر ثقافة الوقف التعليمي وغياب المشاركة المجتمعية. من جانبها، أشارت دراسة البشر (2024) إلى أن الجامعات النخبوية تعتمد على تنوع مصادر الإيرادات مثل الرسوم الطلابية، الأوقاف، التبرعات، وعوائد الأبحاث الممولة، مما يعزز استدامتها المالية.

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

1. التركيز على معايير الاستدامة المالية: بينما تناولت الدراسات السابقة جوانب مختلفة مثل الوقف التعليمي، كفاءة الإنفاق، والشراكة المجتمعية، يركز البحث الحالي بشكل رئيسي على وضع تصور مقترح لمعايير الاستدامة المالية بشكل شامل.
2. دراسة حالة محددة (الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة): البحث الحالي يتميز باختيار الجامعة الإسلامية كأ نموذج تطبيقي، مما يتيح تقديم توصيات موجهة وقابلة للتنفيذ مقارنة بالدراسات التي ركزت على جامعات متعددة أو تناولت الموضوع بشكل عام.
3. محورية الجامعة المنتجة: يتبنى البحث الحالي نموذجًا محددًا يتمثل في الجامعة المنتجة ويعمل على مواءمته مع إدارة الأصول الاستراتيجية لتقديم تصور عملي متكامل.
4. السياق المحلي السعودي: يركز البحث على الجامعات السعودية في ظل رؤية المملكة 2030، مع تخصيص اهتمام لدراسة بيئة الجامعة الإسلامية كمؤسسة تعليمية ذات طابع فريد.

منهجية وإجراءات البحث

يُعرض في هذا الجزء الميداني المنهج المتبع في الدراسة الحالية، والجمع والعينة، وأداة جمع البيانات وصدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المتبعة للتوصل إلى نتائج الدراسة.

الاستثمارية، وذلك بالكشف عن واقع الاستدامة المالية ومتطلباتها. في حين ركزت دراسة الشمراني (2024) على الكشف عن واقع ممارسة أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك وصعوبات ومتطلبات تطويرها. من جانب آخر، هدفت دراسة محمد (2024) إلى تقديم مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية بما يتماشى مع استراتيجية التعليم العالي 2030، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية. أما دراسة العنزي (2024)، فقد سعت للتعرف على دور الوقف التعليمي ومعوقاته في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة.

وتركزت أهداف دراسة البشر (2024) على استكشاف تجارب الجامعات النخبوية العلمية في تنوع مصادر الإيرادات للاستفادة منها في الجامعات السعودية، بينما ركزت دراسة الغامدي وآخرون (2024) على تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في كليات العلوم الإنسانية بالسعودية. أما دراسة الخليوي (2023)، فاهتمت بتحديد المجالات والآليات والمتطلبات اللازمة لتحسين كفاءة الإنفاق في كليات العلوم الإنسانية لتحقيق الاستدامة المالية. على صعيد آخر، هدفت دراسة كاظم (2022) إلى تسليط الضوء على تحديات ومعوقات تحقيق الاستدامة المالية في الدول النامية، مع تقديم حلول للتغلب عليها.

من حيث المنهج

استخدمت دراسة الأمير (2024) المنهج الوصفي مع نموذج تطبيقي لتحليل البيانات المالية، بينما اعتمدت دراسة القرني (2024) على المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. استخدمت دراسة الشمراني (2024) المنهج الوصفي المسحي، حيث جمعت البيانات باستخدام الاستبانة والمقابلات مع القيادات الأكاديمية. على الجانب الآخر، اعتمدت دراسة محمد (2024) على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واقع الجامعات المصرية واقترح مسارات لتحقيق الاستدامة المالية.

أما دراسة العنزي (2024)، فقد استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من القيادات العليا في الجامعات الناشئة. دراسة البشر (2024) اعتمدت على المنهج الوصفي الوثائقي والتحليلي، حيث قامت بتحليل تقارير مالية صادرة عن الجامعات النخبوية. كما استخدمت دراسة الغامدي وآخرون (2024) المنهج الوصفي التحليلي لتحليل كفاءة الإنفاق في كليات العلوم الإنسانية.

بدورها، تبنت دراسة الخليوي (2023) المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة لجمع بيانات من عينة من أعضاء هيئة التدريس. أما دراسة كاظم (2022)، فقد استخدمت المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة تحديات الاستدامة المالية في الدول النامية. اعتمدت دراسة يغمور (2022) على المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات باستخدام استبانة، في حين استخدمت دراسة نوفل (2021) المنهج الوصفي التحليلي لتقديم حلول مبتكرة لتحقيق الاستدامة المالية.

منهج الدراسة:

على الدقة والموضوعية، ويستخدم بشكل شائع في الدراسات التي تتطلب قياساً كمياً مثل الاستبيانات، الاختبارات، والتحليل الإحصائي. ويتيح هذا المنهج للباحثين استخلاص استنتاجات تستند إلى بيانات دقيقة وقابلة للتعميم (Creswell, 2014)

المجتمع والعينة:

المجتمع:

يتألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بمسار الإدارة التربوية كلية اللغة العربية والعلوم الإنسانية وعددهم (7) أعضاء هيئة تدريس، وأعضاء هيئة التدريس بقسم الاقتصاد بكلية الأنظمة القضائية وعددهم (8) أعضاء هيئة تدريس، وكذلك طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة والبالغ عددهم (187) طالب بمرحلة الماجستير والدكتوراه، وطلاب الدراسات العليا بقسم الاقتصاد (53) طالب ماجستير ودكتوراه، وفق إحصائية إدارة الكليات (اللغة العربية والعلوم الإنسانية والأنظمة القضائية) والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

من أجل التعرف على معايير الاستدامة المالية بالجامعات السعودية (الجامعة الإسلامية نموذجاً)، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي حيث يُعرفه الباحث بأنه المنهج الذي يستخدم أدوات البحث الكمية، مثل الاستبيانات والاستطلاعات، لتوفير بيانات دقيقة وقابلة للقياس حول خصائص مجتمع الدراسة، مما يساعد في تفسير الظواهر بشكل موضوعي وبناء استنتاجات قائمة على البيانات الرقمية. لجمع البيانات، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي هو أحد المناهج البحثية التي تهدف إلى وصف الظواهر أو المشكلات وتحليلها باستخدام بيانات كمية قابلة للقياس، حيث يعتمد على جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائياً لتحديد العلاقات بين المتغيرات أو وصف الخصائص السائدة لظاهرة معينة. يتميز هذا المنهج بالتركيز

جدول 1

وصف مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الديموغرافي الفئ (عضو هيئة تدريس/طالب)

الجنس	العدد	النسبة
عضو هيئة تدريس	15	6%
طالب دراسات عليا	240	94%
المجموع	255	100.0%

استطلاعية تكونت من (30) عضو هيئة تدريس وطلاب دراسات عليا من خارج العينة الأساسية، وذلك بغرض التأكد من صدقها وثباتها.

- عينة الدراسة الأساسية: حددت عينة الدراسة المطلوبة من خلال معادلة ستيفن ثامبسون (Steven K. Thompson, 2012)، والتي تبين من خلالها وبناء على أن مجتمع الدراسة هو (255) فإن عينة الدراسة يجب أن تكون (153)، وبناء على أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا التي ظهرت في مجتمع الدراسة، فقد تبين أن عدد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس يجب أن تكون (15) عضو هيئة تدريس بنفس نسبتهم التي ظهرت في مجتمع الدراسة وهي (100 %) ومن طلاب الدراسات العليا يجب أن يكون (140) طالب دراسات عليا من القسمين، وقد تم اختيارها بالعينة العشوائية البسيطة، وفيما يلي وصف لعينة الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس وعدد سنوات الخدمة.

وفقاً لمتغير الدرجة العلمية:

يتضح من الجدول (1) أن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة تتكون من «طلاب الدراسات العليا»، حيث يبلغ عددهم 240 طالباً، ويشكلون نسبة 94 % من إجمالي العينة، مما يعكس العدد الكبير من الطلاب مقارنة بأعضاء هيئة التدريس.

ويُعزى ارتفاع نسبة الطلاب إلى أن أقسام الدراسات العليا في الجامعة حديثة النشأة، مما يعني وجود تزايد في أعداد الطلاب الراغبين في الالتحاق بهذه البرامج الجديدة. في المقابل، تمثل نسبة «أعضاء هيئة التدريس» 6 % فقط، بعدد 15 عضواً، وذلك بسبب أن الجامعة تعمل حالياً على التعاقد مع أعضاء هيئة تدريس متميزين لتلبية احتياجات هذه الأقسام الجديدة. يوضح هذا التوزيع الهيكلي تزايد الطلب الطلابي في مرحلة الدراسات العليا مع وجود توجه من الجامعة نحو تعزيز الكوادر الأكاديمية المتخصصة لتواكب النمو المتسارع في هذه البرامج.

العينة:

- عينة الدراسة الاستطلاعية: طُبِّقَتْ أداة الدراسة على عينة

جدول 2

وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

النسبة	التكرار	الجنس
1.5%	4	أستاذ
2%	6	أستاذ مشارك
1%	3	أستاذ مساعد
0.08%	2	محاضر
36%	92	طالب دكتوراه
58%	148	طالب ماجستير
100%	255	المجموع

المحور الثالث: كفاءة الأنفاق والتكاليف ويشمل على (6) فقرات.

المحور الرابع: تنوع مصادر التمويل ويشمل على (6) فقرات.

المحور الخامس: إدارة المخاطر المالية: ويشمل على (8) فقرات.

المحور السادس: إدارة الدين ويشمل على (5) فقرات.

المحور السابع: الموارد البشرية ويشمل على (6) فقرات.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

1) صدق المحتوى:

وهو الصدق المعتمد على آراء المحكمين، حيث قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من الخبراء والمختصين في الإدارة التربوية والتخطيط، وطُلب منهم تحكيم الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات وتحقيقها لأهداف الدراسة، وشموليتها، وتنوع محتواها، ومناسبة كل عبارة للمجال الذي تنتمي له، ومدى مناسبة المجالات للمحاور التي تنتمي لها.

2) تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية:

طُبِّقَت الاستبانة على عينة استطلاعية من (30) عضو هيئة تدريس وطالب دراسات عليا، من قسمي الإدارة بكلية اللغة العربية والعلوم الإنسانية وقسم الاقتصاد من كلية الأنظمة القضائية، وتم من خلال استجاباتهم حساب ما يلي:

أ) الاتساق الداخلي:

حيث تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له كل عبارة.
- والجدول (3) يوضح النتائج الخاصة بمحور (الاستدامة المالية).

- معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل مجال، والدرجة الكلية للمحور:

يتضح من جدول (2) أن غالبية عينة الدراسة تتكون من طلاب الدراسات العليا، حيث يشكل «طلاب الماجستير» 58 % من العينة بواقع 148 طالباً، يليهم «طلاب الدكتوراه» بنسبة 36 % وعددهم 92 طالباً. وتشير هذه النسب إلى اهتمام كبير من الجامعة في برامج الماجستير، والذي يعكس العدد الأكبر من الملتحقين بها مقارنةً ببرامج الدكتوراه.

أما أعضاء هيئة التدريس، فقد توزعوا بنسب صغيرة نسبياً، إذ يمثل «الأستاذ» 1.5 % من العينة بواقع 4 أعضاء، و«الأستاذ المشارك» 2 % بعدد 6 أعضاء، بينما «الأستاذ المساعد» و«المحاضر» يشكلان نسباً أقل، حيث بلغت 1 % و0.08 % على التوالي. هذا التوزيع المحدود لمراتب أعضاء هيئة التدريس قد يعكس طبيعة الدور المتخصص لأعضاء هيئة التدريس في الإشراف على أبحاث الطلاب، خاصة في ظل التركيز الواضح على زيادة أعداد الطلاب الملتحقين ببرامج الدراسات العليا.

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة، قام الباحث بتطوير أداة الاستبانة والتي هدفت للتعرف على معايير الاستدامة المالية بالجامعات السعودية (الجامعة الإسلامية أمودجا).

وتكونت أداة الدراسة من قسمين:

القسم الأول: تضمّن معلومات عامة عن المستجيب، وتمثل المتغيرات الديموغرافية للبحث وهي: الفئة، الدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

القسم الثاني: تضمّن معايير الاستدامة المالية، وتكونت في صورتها النهائية من (43) عبارة، ووزعت العبارات على (7) مجالات على النحو الآتي:

المحور الأول: التخطيط المالي الجيد ويشمل على (6) فقرات.

المحور الثاني: متابعة وتقييم الأداء المالي ويشمل على (6) فقرات.

جدول 3

معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له كل عبارة وذلك لمحو (معايير الاستدامة المالية)

الرقم	التخطيط المالي الجيد	الرقم المالي	متابعة وتقويم الأداء	الرقم والتكاليف	كفاءة الأنفاق	الرقم	تنوع مصادر التمويل
1	.813**	7	.745**	13	.741**	19	.940**
2	.877**	8	.834**	14	.677**	20	.956**
3	.864**	9	.893**	15	.863**	21	.938**
4	.906**	10	.862**	16	.818**	22	.834**
5	.928**	11	.922**	17	.860**	23	.893**
6	.837**	12	.913**	18	.869**	24	.745**
إدارة المخاطر المالية		إدارة الدين		الموارد البشرية			
25	.956**	33	.745**	38	.813**		
26	.938**	34	.834**	39	.877**		
27	.719**	35	.893**	40	.940**		
28	.869**	36	.940**	41	.956**		
29	.906**	37	.956**	42	.938**		
30	.861**			43	.862**		
31	.927**						
32	.928**						

** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)

يتضح من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارة، دالة إحصائيًا، وذلك لمحو (معايير الاستدامة)، مما يدل على ترابط هذه العبارات وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول 4

معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل مجال، والدرجة الكلية لمحو (معايير الاستدامة المالية)

الرقم	المجال	معامل الارتباط
1	التخطيط المالي الجيد	.916**
2	متابعة وتقويم الأداء المالي	.951**
3	كفاءة الأنفاق والتكاليف	.860**
4	تنوع مصادر التمويل	.863**
5	إدارة المخاطر المالية	.818**
6	إدارة الدين	.899**
7	الموارد البشرية	.863**

** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة بمعادلة ألفا كرونباخ، والجدول (5) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

يتضح من الجدول (4) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل مجال، والدرجة الكلية لمحور (معايير الاستدامة المالية)، دالة إحصائياً، مما يدل على ترابط هذه المجالات وصلاحيها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول 5

معامل ثبات الاستبانة بمعادلة ألفا كرونباخ

الرقم	المجال / المبدأ/ المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	التخطيط المالي الجيد	6	.961
2	متابعة وتقييم الأداء المالي	6	.925
3	كفاءة الأنفاق والتكاليف	6	.854
4	تنوع مصادر التمويل	6	.936
5	إدارة المخاطر المالية	8	.973
6	إدارة الدين	5	.936
7	الموارد البشرية	6	.928
11	الاستبانة ككل	43	.987

- وضع التفسيرات المناسبة.
- تقديم الاستراتيجية المقترحة.

تفسير النتائج ومناقشتها:

هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير الاستدامة المالية بالجامعات السعودية (الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة أنموذجاً)، الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند $a=0.05$ لاستجابات أفراد عينة البحث حول معايير الاستدامة المالية تُعزى لمتغيرات البحث، تقديم استراتيجية مقترحة لتعزيز الاستدامة المالية بالجامعات السعودية

وتحقيقاً لأهداف الدراسة يتناول هذا الفصل تحليلاً لنتائجها، من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة، ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي، وصولاً إلى تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري. وجاءت نتائج الدراسة كالآتي:

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، الذي نصّه: ما معايير الاستدامة المالية بالجامعات السعودية (الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة أنموذجاً)؟، والجدول (7) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (5) أن جميع قيم الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ لجميع مجالات ومبادئ ومحاور الاستبانة، وللاستبانة ككل مرتفعة إحصائياً، حيث يشير (أبو هاشم 2003، 304) أن معامل الثبات يُعدُّ مرتفع إحصائياً إذا كانت قيمته أعلى من (0.70)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة.

إجراءات تطبيق الدراسة

تتلخص الإجراءات المتبعة في هذه الدراسة بعد تحديد أسئلتها وأهدافها وبناء إطارها النظري في:

- تحديد خصائص مجتمع الدراسة، واختيار عينته بالطرق العلمية الملائمة.
- بناء أداة الدراسة، وعرضها للتحكيم والتعديل في ضوء ذلك.
- طبقت الأداة على عينة استطلاعية من المجتمع وخارج عينة الدراسة، حيث تم التأكد من صدقها وثباتها.
- تم إرسال رابط الكتروني على مجتمع الدراسة من طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس من الكليتين.
- معالجة البيانات الكمية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

جدول 7

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري درجة ما معايير الاستدامة المالية بالجامعات السعودية (الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
أتمودجاً؟) عند مجال (التخطيط المالي الجيد)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الأهمية
1	أن تضع الجامعة خطة سنوية مالية	4.43	0.769	1	عالية جداً
2	أن تملك الجامعة معايير للأداء المالي (نسبة العجز - معدل الصرف..... الخ)	4.32	0.845	2	عالية جداً
3	أن تحدد الجامعة أولويات أنفاقها بصفة دورية.	4.23	0.887	3	عالية جداً
4	أن تراجع الجامعة خططها المالية بصورة دورية لضمان توافقها مع التغيرات الاقتصادية.	4.22	0.848	4	عالية جداً
5	أن تقوم الجامعة بإشراك أصحاب المصلحة الداخليين (مثل أعضاء هيئة التدريس والطلاب) في إعداد الخطة المالية .	4.21	0.877	5	عالية جداً
6	أن تأخذ الجامعة في الاعتبار توقعات النمو السكاني وأعداد الطلاب في خططها المالية.	4.16	0.865	6	عالية
	مجال التخطيط المالي الجيد	4.19	0.722		عالية

بينما جاءت عبارة «أن تأخذ الجامعة في الاعتبار توقعات النمو السكاني وأعداد الطلاب في خططها المالية» كأقل عبارة في الاستجابات بمتوسط (4.16) وانحراف معياري (0.865)، مما قد يعكس تحديات في دمج توقعات النمو السكاني ضمن التخطيط المالي طويل الأمد.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الأهمية الكبيرة لمعيار التخطيط المالي حيث ان وجود خطة سنوية واضحة المعالم وتحديد معايير أداء مالي لقياس كفاءة الإنفاق وضبط العجز المالي يعزز الاستدامة المالية ويضمن التخطيط المحكم للموارد.

يتضح من جدول رقم (7) أن المتوسط العام لمجال التخطيط المالي الجيد جاء بدرجة عالية بمتوسط (4.19) وانحراف معياري (0.722)، مما يدل أهمية هذا المجال في تحقيق الاستدامة المالية. وتصدرت عبارة «أن تضع الجامعة خطة سنوية مالية» كأعلى عبارة بمتوسط (4.43) وانحراف معياري (0.769)، تلتها عبارة «أن تملك الجامعة معايير للأداء المالي (نسبة العجز - معدل الصرف)» بمتوسط (4.32) وانحراف معياري (0.845)، مما يشير إلى أن معيار التخطيط المالي من المعايير الأساسية لتعزيز الاستدامة المالية.

جدول 8

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري درجة ما معايير الاستدامة المالية بالجامعات السعودية (الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
أتمودجاً؟) عند مجال (المجال الثاني: متابعة وتقييم الأداء المالي)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الأهمية
1	لدى الجامعة مؤشرات أداء مالية	3.49	1.090	4	عالية
2	أن تملك الجامعة خطة متابعة مالية	3.88	0.987	2	عالية
3	لدى الجامعة تقارير مالية دورية عن أداءها المالي	3.51	1.221	3	عالية
4	أن يتم مراجعة الحسابات الختامية للجامعة من قبل جهات خارجية	3.89	1.090	1	عالية
5	لدى الجامعة نظاماً إلكترونياً لمتابعة الأداء المالي يتم تحديثه تلقائياً .	3.38	0.987	5	عالية
6	أن تعتمد الجامعة على مقارنات معيارية (Benchmarking) مع مؤسسات تعليمية أخرى لتقييم أدائها المالي .	3.21	1.221	6	عالية
	المجال الثاني: متابعة وتقييم الأداء المالي	3.76	1.004		عالية

مقارنات معيارية (Benchmarking) مع مؤسسات تعليمية أخرى لتقييم أدائها المالي» كأقل عبارة في الاستجابات بمتوسط (3.21) وانحراف معياري (1.221). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى محدودية تطبيق المقارنات المعيارية في البيئة الجامعية السعودية، التي تختلف في هيكلها التنظيمي وأنظمتها المالية عن المؤسسات التعليمية الدولية، ما قد يُصعّب اعتماد المقارنات المعيارية بشكل واسع.

يتضح من جدول رقم (8) أن المتوسط العام لمجال متابعة وتقييم الأداء المالي جاء بدرجة عالية بمتوسط (3.76) وانحراف معياري (1.004)، وأن عبارة «أن يتم مراجعة الحسابات الختامية للجامعة من قبل جهات خارجية» تمثل أعلى عبارة بمتوسط (3.89) وانحراف معياري (1.090)، وكذلك عبارة «أن تملك الجامعة خطة متابعة مالية» بمتوسط (3.88) وانحراف معياري (0.987). بينما جاءت عبارة «أن تعتمد الجامعة على

جدول 9

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري عند مجال (المجال الثالث: كفاءة الأنفاق والتكاليف)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الأهمية
1	أن تكون لدى الجامعة وحدة تحدد إجراءات الصرف	3.97	0.938	1	عالية
2	أن تكون لدى الجامعة وحدة خاصة بكفاءة الإنفاق	3.97	0.960	2	عالية
3	أن تلتزم الجامعة بأنظمة وزارة المالية فيما يخص ضبط التكاليف	3.96	1.014	3	عالية
4	أن تتبنى الجامعة في عملياتها مفهوم اقتصاديات الحجم	3.94	0.983	4	عالية
5	أن تقوم الجامعة بتقييم العوائد المالية للمشاريع والبرامج الأكاديمية بشكل دوري .	3.85	1.080	5	عالية
6	أن تقوم الجامعة بإعادة هيكلة العمليات الإدارية والمالية لتحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف .	3.97	0.938	1	عالية
	المجال الثالث: كفاءة الأنفاق والتكاليف	3.94	0.912		عالية

المالية للمشاريع والبرامج الأكاديمية بشكل دوري» كأقل عبارة في الاستجابات بمتوسط (3.85) وانحراف معياري (1.080). ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التركيز الأكبر للجامعة على ضبط إجراءات الصرف وتأسيس وحدات متخصصة في كفاءة الإنفاق، مما يعزز القدرة على إدارة النفقات بفعالية، بينما قد يتطلب التقييم الدوري للعوائد المالية تطوير آليات متقدمة وتحليلاً أعمق لمردود المشاريع.

يتضح من جدول رقم (9) أن المتوسط العام لمجال كفاءة الإنفاق والتكاليف جاء بدرجة عالية بمتوسط (3.94) وانحراف معياري (0.912). وظهرت عبارة «أن تكون لدى الجامعة وحدة تحدد إجراءات الصرف» كأعلى عبارة بمتوسط (3.97) وانحراف معياري (0.938)، تلتها عبارة «أن تكون لدى الجامعة وحدة خاصة بكفاءة الإنفاق» بمتوسط (3.97) وانحراف معياري (0.960). بينما جاءت عبارة «أن تقوم الجامعة بتقييم العوائد

جدول 10

المتوسط الحسابي والانحراف عند مجال (المجال الرابع: تنوع مصادر التمويل)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الأهمية
1	أن يكون لدى الجامعة مصادر تمويل غير المخصصات الحكومية (أوقاف. استثمارات...)	4.04	0.925	1	عالية
2	أن تشترك الجامعة القطاع الخاص في إدارة أصوله	4.03	0.953	2	عالية
3	أن تشترك الجامعة القطاع الخيري في تحمل جزء من نفقاتها	4.00	0.997	3	عالية
4	أن تتضمن خطة الجامعة الاستراتيجية هدف لتنوع مصادر تمويلها	3.97	0.988	4	عالية
5	أن تكون لدى الجامعة استراتيجيات لجذب الاستثمارات من الجهات الخاصة المحلية والدولية .	3.82	1.102	5	عالية
6	أن تكون لدى الجامعة برامج أكاديمية مخصصة للشركات والمؤسسات مقابل رسوم تسهم في تمويلها.	4.04	0.925	1	عالية
	المجال الرابع: تنوع مصادر التمويل	3.97	0.902		عالية

بينما جاءت عبارة «أن تكون لدى الجامعة استراتيجيات لجذب الاستثمارات من الجهات الخاصة المحلية والدولية» كأقل عبارة في الاستجابات بمتوسط (3.82) وانحراف معياري (1.102) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه يحب على الجامعة ان تعتمد على تنوع مصادر تمويلها من خلال الأوقاف والشراكات الأكاديمية التي تحقق دخلاً ثابتاً، بينما استراتيجيات جذب الاستثمارات قد تتطلب خططاً معقدة وتنسيقاً أكبر مع الجهات الخاصة والدولية.

يتضح من جدول رقم (10) أن المتوسط العام لمجال تنوع مصادر التمويل جاء بدرجة عالية بمتوسط (3.97) وانحراف معياري (0.902). وظهرت عبارة «لدى الجامعة مصادر تمويل غير المخصصات الحكومية (أوقاف، استثمارات)» كأعلى عبارة بمتوسط (4.04) وانحراف معياري (0.925)، وكذلك عبارة «لدى الجامعة برامج أكاديمية مخصصة للشركات والمؤسسات مقابل رسوم تسهم في تمويلها» بمتوسط (4.04) وانحراف معياري (0.925).

جدول 11

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري عند مجال (المجال الخامس: إدارة المخاطر المالية)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الأهمية
1	أن يكون لدى الجامعة وحدة خاصة بإدارة المخاطر المالية	4.07	0.880	1	عالية
2	أن تتضمن خطة الجامعة المالية اهداف خاصة بعملية الترشيد المالي وتخفيض الهدر	4.02	0.971	2	عالية
3	أن تستخدم الجامعة التقنيات الحديث في عملية الترشيد (حساسات الكهرباء والمياه... الخ)	3.98	1.006	3	عالية
4	أن توظف الجامعة تطبيقات التواصل الإلكتروني لتخفيض لترشيد النفقات	3.94	0.913	4	عالية
5	أن توظف الجامعة تطبيقات الذكاء الصناعي لترشيد النفقات	3.80	1.190	5	عالية
6	ان تقوم الجامعة بتوزيع مواردها المتاحة بعدالة	4.07	0.880	1	عالية
7	أن تُنشئ الجامعة خططاً احتياطية (Contingency Plans) لتأمين نفسها ضد الأزمات المالية .	4.02	0.971	2	عالية
8	أن تقوم الجامعة بإجراء تقييم شامل للمخاطر المالية بشكل سنوي .	3.98	1.006	3	عالية
	المجال الخامس: إدارة المخاطر المالية	3.96	0.868		عالية

معياري (1.190)، تلتها عبارة «أن توظف الجامعة تطبيقات التواصل الإلكتروني لتخفيض النفقات» بمتوسط (3.94) وانحراف معياري (0.913) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه يجب على الجامعات السعودية، ومنها الجامعة الإسلامية، ان تركز على إنشاء وحدات مخصصة لإدارة المخاطر وتوزيع الموارد، مما يعزز قدرتها على التحكم المالي، بينما قد تواجه تحديات في تطبيق التقنيات الحديثة مثل الذكاء الصناعي، نظراً للتكاليف والتعقيدات المرتبطة بها.

يتضح من جدول رقم (11) أن المتوسط العام لمجال إدارة المخاطر المالية جاء بدرجة عالية بمتوسط (3.96) وانحراف معياري (0.868). وظهرت عبارتا «لدى الجامعة وحدة خاصة بإدارة المخاطر المالية» و«لدى الجامعة القدرة على توزيع مواردها المتاحة بعدالة» كأعلى عبارتين بمتوسط (4.07) وانحراف معياري (0.880) لكل منهما. بينما جاءت عبارتا «أن توظف الجامعة تطبيقات الذكاء الصناعي لترشيد النفقات» كأقل عبارة في الاستجابات بمتوسط (3.80) وانحراف

جدول 12

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري عند مجال (المجال السادس: إدارة الدين)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الأهمية
1	ان يكون لدى الجامعة وحدة خاصة بإدارة الدين	4.18	0.844	1	عالية
2	أن تعمل الجامعة على تخفيض المتأخرات المالية الى أدنى مستوى	3.91	1.011	2	عالية
3	أن تطبق الجامعة سياسات صارمة لتجنب الديون المتراكمة على المدى الطويل .	3.84	0.959	3	عالية
4	أن تقدم الجامعة تقارير دورية حول وضع ديونها وطرق تسديدها.	3.82	1.030	4	عالية
5	ان يكون لدى الجامعة القدرة على التفاوض مع الجهات المقرضة لتحسين شروط ديونها وتقليل فوائدها.	3.67	0.924	5	عالية
	المجال السادس: إدارة الدين	4.19	3.89		عالية

شروط ديونها وتقليل فوائدها» كأقل عبارة في الاستجابات بمتوسط (3.67) وانحراف معياري (0.924)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات السعودية من المستحسن ان تركز على إنشاء وحدات متخصصة لإدارة الدين والعمل على تقليل المتأخرات المالية، ما يعزز من قدرتها على التعامل مع الأعباء المالية بكفاءة، بينما قد تواجه تحديات في التفاوض مع الجهات المقرضة لتحسين الشروط المالية، نظراً لاعتبارات قانونية أو تفاوضية.

يتضح من جدول رقم (12) أن المتوسط العام لمجال إدارة الدين جاء بدرجة عالية بمتوسط (4.19) وانحراف معياري (3.89) وظهرت عبارة «لدى الجامعة وحدة خاصة بإدارة الدين» كأعلى عبارة بمتوسط (4.18) وانحراف معياري (0.844)، تلتها عبارة «أن تعمل الجامعة على تخفيض المتأخرات المالية إلى أدنى مستوى» بمتوسط (3.91) وانحراف معياري (1.011). بينما جاءت عبارة «لدى الجامعة القدرة على التفاوض مع الجهات المقرضة لتحسين

جدول 13

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري عند مجال (المجال السابع: الموارد البشرية)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الأهمية
1	ان يكون لدى الجامعة رأس مال بشري متخصص في تخصصات تخدم الاستدامة المالية	4.35	0.839	1	عالية جداً
2	ان يكون لدى الجامعة دورات متخصصة في مواضيع خاصة بالاستدامة المالية	4.21	0.901	2	عالية جداً
3	أن تدعم الجامعة البحوث في مواضيع خاصة بالاستدامة المالية	4.12	0.881	3	عالية
4	أن تستقطب الجامعة موارد بشرية متخصصة في الاستدامة المالية وفروعها المختلفة	3.99	0.986	4	عالية
5	ان يكون لدى الجامعة نظاماً لتحفيز الموظفين والإداريين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف المالية.	4.35	0.839	1	عالية جداً
6	ان يكون لدى الجامعة برامج تدريبية لتنمية المهارات المالية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس .	4.21	0.901	2	عالية جداً
	المجال السابع: الموارد البشرية	4.08	0.836		عالية

في الاستدامة المالية وفروعها المختلفة» كأقل عبارة في الاستجابات بمتوسط (3.99) وانحراف معياري (0.986)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ان تركيز الجامعة على بناء رأس مال بشري مؤهل وتحفيز الموظفين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف المالية، مما يعزز من استدامة الأداء المالي للجامعة، بينما قد تكون استقطاب موارد بشرية جديدة متخصصة في الاستدامة المالية أكثر تحدياً، نظراً للتكاليف والمتطلبات الإدارية المرتبطة بهذا الاستقطاب.

يتضح من جدول رقم (13) أن المتوسط العام لمجال الموارد البشرية جاء بدرجة عالية بمتوسط (4.08) وانحراف معياري (0.836). وظهرت عبارتا «لدى الجامعة رأس مال بشري متخصص في تخصصات تخدم الاستدامة المالية» و«لدى الجامعة نظاماً لتحفيز الموظفين والإداريين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف المالية» كأعلى عبارتين بمتوسط (4.35) وانحراف معياري (0.839) لكل منهما. بينما جاءت عبارة «أن تستقطب الجامعة موارد بشرية متخصصة

جدول 14

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب معايير الاستدامة المالية بالجامعات السعودية (الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أمودجا) عند (جميع المجالات)

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الأهمية
1	التخطيط المالي الجيد	4.19	0.722	1	عالية
2	متابعة وتقويم الأداء المالي	3.76	1.004	6	عالية
3	كفاءة الأنفاق والتكاليف	3.94	0.912	4	عالية
4	تنويع مصادر التمويل	3.97	0.902	3	عالية
5	إدارة المخاطر المالية	3.96	0.868	4	عالية
6	إدارة الدين	4.19	3.89	1	عالية
7	الموارد البشرية	4.08	0.836	2	عالية
	معايير الاستدامة المالية	3.95	0.763	5	عالية

يتكوّن من فئتين. والجدول (15) يوضح نتائج ذلك.

• اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). وذلك للتعرف على الفروق وفقاً لمتغير (الفئة)، الذي يتكوّن من ثلاث فئات فأكثر. والجدول (16) يوضح نتائج ذلك.

الفروق وفقاً لمتغير الفئة:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في معايير الاستدامة المالية تُعزى إلى متغيري (الفئة – الدرجة العلمية)؟ تم استخدام ما يلي:

- اختبارات للمجموعات المستقلة (Independent Samples Test). وذلك للتعرف على الفروق وفقاً لمتغير الفئة، الذي

جدول 15

نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة للتعرف على الفروق في معايير الاستدامة المالية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة وفقاً لمتغير (الفئة)

المتغير (الفئة)	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط المالي الجيد	عضو هيئة تدريس	15	4.16	0.770	.597	.551
	طالب دراسات عليا	240	4.21	0.675		
متابعة وتقويم الأداء المالي	عضو هيئة تدريس	15	3.91	0.887	.813	.417
	طالب دراسات عليا	240	3.99	0.776		
كفاءة الأنفاق والتكاليف	عضو هيئة تدريس	15	3.82	0.817	1.359	.175
	طالب دراسات عليا	240	3.95	0.781		
تنوع مصادر التمويل	عضو هيئة تدريس	15	3.67	1.084	1.515	.131
	طالب دراسات عليا	240	3.85	0.915		
إدارة المخاطر المالية	عضو هيئة تدريس	15	3.89	0.814	1.217	.225
	طالب دراسات عليا	240	4.00	0.710		
إدارة الدين	عضو هيئة تدريس	15	4.16	0.770	.597	.551
	طالب دراسات عليا	240	4.21	0.675		
الموارد البشرية	عضو هيئة تدريس	15	3.91	0.887	.813	.417
	طالب دراسات عليا	240	3.99	0.776		
محور معايير الاستدامة المالية	عضو هيئة تدريس	15	3.98	0.859	.226	.822
	طالب دراسات عليا	240	4.00	0.811		

يتضح من الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة معايير الاستدامة المالية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة وفقاً لمتغير (الفئة)، حيث إن جميع مستويات الدلالة لجميع المجالات وللمحور ككل أكبر من (0.05). ويمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا في تقييم معايير الاستدامة المالية بعدة عوامل

(1) الفروق وفقاً لمتغير الدرجة العلمية:

جدول 17

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في معايير الاستدامة المالية وفقاً لمتغير (الدرجة العلمية)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط المالي الجيد	بين المجموعات	0.066	2	0.033		
	داخل المجموعات	153.727	293	0.525	0.063	0.939
	الكلية	153.793	295			
متابعة وتقوم الأداء المالي	بين المجموعات	0.541	2	0.270	0.389	0.678
	داخل المجموعات	203.609	293	0.695		
	الكلية	204.150	295			
كفاءة الأنفاق والتكاليف	بين المجموعات	1.553	2	0.776	1.214	0.299
	داخل المجموعات	187.422	293	0.640		
	الكلية	188.975	295			
تنوع مصادر التمويل	بين المجموعات	0.292	2	0.146	0.144	0.866
	داخل المجموعات	296.837	293	1.013		
	الكلية	297.129	295			
إدارة المخاطر	بين المجموعات	0.399	2	0.199	0.341	0.711
	داخل المجموعات	171.403	293	0.585		
	الكلية	171.802	295			
إدارة الدين	بين المجموعات	0.541	2	0.270	0.389	0.678
	داخل المجموعات	203.609	293	0.695		
	الكلية	204.150	295			
الموارد البشرية	بين المجموعات	1.553	2	0.776	1.214	0.299
	داخل المجموعات	187.422	293	0.640		
	الكلية	188.975	295			
معايير الاستدامة المالية	بين المجموعات	0.066	2	0.033	0.063	0.939
	داخل المجموعات	153.727	293	0.525		
	الكلية	153.793	295			

على تقييم معايير الاستدامة المالية. ويُعزى الباحث هذه النتيجة إلى مستوى وعي متقارب بمفاهيم الاستدامة المالية، وذلك بفضل البرامج الأكاديمية والتدريبية المتاحة للجميع في الجامعة، ما يؤدي إلى تقييم متشابه لمعايير الاستدامة المالية بغض النظر عن الدرجة العلمية، بالإضافة إلى التوحيد في السياسة الأكاديمية والتوجيهات المؤسسية قد يساهم في فهم متقارب بين الطلاب والموظفين الأكاديميين حول

يتضح من نتائج جدول رقم (17) لاختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في معايير الاستدامة المالية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، أن جميع مجالات الاستدامة المالية لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت جميع قيم F ومستويات الدلالة أعلى من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات فيما يتعلق بتأثير الدرجة العلمية

أهمية الاستدامة المالية وتقييمها.

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، والذي نصه: ما التصور المقترح لمعايير الاستدامة المالية بالجامعات السعودية؟

يتم تناول الاستراتيجية المقترحة من خلال النقاط التالية:

1. منطلقات التصور المقترح

يعتمد التصور المقترح لمعايير الاستدامة المالية في الجامعات السعودية على مجموعة من الأسس الأكاديمية والموجهات الوطنية والدولية التي تبرر الحاجة لاستراتيجية متكاملة، وهي كما يلي:

- رؤية المملكة 2030: تمثل رؤية 2030 إطاراً تنموياً شاملاً يسعى لتقليل الاعتماد على النفط كمصدر أساسي للدخل الوطني. تركز الرؤية على تنويع الاقتصاد وتعزيز الابتكار والاستدامة في القطاعات الحيوية، ومن ضمنها التعليم. وتسعى الجامعات ضمن هذا الإطار لتحقيق الاستدامة المالية وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي من خلال مصادر تمويل ذاتية ومستدامة.

- الحاجة المتزايدة للتمويل الذاتي: تشهد الجامعات نمواً متسارعاً في أعداد الطلاب وتنوعاً في البرامج الأكاديمية والبحثية، مما يتطلب موارد مالية كبيرة وثابتة لتلبية احتياجات هذه التوسعات. يتطلب ذلك البحث عن وسائل لتحقيق استدامة مالية وتخفيف الضغط على الميزانية الحكومية.

- التطورات العالمية في إدارة الجامعات: تسعى الجامعات العالمية الكبرى نحو تمويل ذاتي يحقق الاستقلالية، ويتيح لها القدرة على تنفيذ خططها الأكاديمية والبحثية دون الاعتماد الكلي على الموارد الحكومية. تعتمد هذه المؤسسات على تنويع مصادر التمويل، سواء من الأوقاف أو الشراكات مع القطاع الخاص، مما يجعلها نماذج تُحتذى في السعي نحو الاستدامة المالية.

- نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- واقع الجامعات السعودية في مجال الاستدامة المالية

2. أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ضمان الاستدامة المالية على المدى الطويل: من خلال تأمين موارد مالية مستقرة ودائمة تساعد الجامعة على تنفيذ خططها الاستراتيجية دون الانخراط في الأزمات المالية.
- تحقيق كفاءة الإنفاق: تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية والحد من الهدر المالي من خلال إجراءات رقابية وتوجيهات تعزز كفاءة الصرف.

- تنويع مصادر الدخل: تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي من خلال إنشاء مصادر تمويل إضافية تشمل الأوقاف، الشراكات الاستراتيجية، والاستثمارات التعليمية مثل التعليم المستمر والتعليم عن بعد.

- تعزيز رأس المال البشري: تطوير كفاءات إدارية ومالية داخل الجامعة قادرة على قيادة وتحقيق أهداف الاستدامة المالية، مما يساهم في توطيد المهارات اللازمة لتعزيز الكفاءة المالية.

- تخفيض الديون والمتأخرات إلى أدنى مستوياتها: وضع نسب لديون الجامعة من إجمالي الإيرادات السنوية للجامعة

- تخفيض المخاطر المالية إلى أدنى مستوياتها: تحديد نسب للمخاطرة المالية التي يمكن أن تتحملها الجامعة سواء كان في الاستثمار أو الإنفاق

- متابعة وتقويم الأداء المالي: تطوير أساليب منابعه مستمرة للأداء المالي للجامعات من خلال التقرير الدوري ونماذج الذكاء الصناعي في هذا المجال

- إدارة المخاطر المالية بكفاءة عالية.

محاور التصور المقترح

يقوم التصور المقترح على سبعة محاور رئيسية لمعايير الاستدامة المالية:

- التخطيط المالي الاستراتيجي: تطوير خطط مالية طويلة الأجل تتماشى مع أهداف الجامعة الاستراتيجية وتعمل على توفير موارد مالية مستقرة.

- تنويع مصادر التمويل: تأسيس أوقاف جامعية، تطوير شراكات مع القطاع الخاص، والاستثمار في برامج التعليم المستمر والتعليم عن بُعد.

- إدارة المخاطر المالية: إنشاء وحدة متخصصة في إدارة المخاطر المالية تعمل على تحليل وتقييم المخاطر المحتملة ووضع خطط طوارئ.

- إدارة الدين: إنشاء وحدة مخصصة لإدارة ديون الجامعة ومتأخراتها للوصول بها إلى المعايير العالمية والمحلية

- تحسين كفاءة الإنفاق: تطبيق سياسات ترشيد الإنفاق عبر وحدات متخصصة وتقليل التكاليف غير الضرورية.

- الاستثمار في رأس المال البشري: تطوير كفاءات إدارية ومالية من خلال التدريب المستمر وتقديم برامج متخصصة في الاستدامة المالية

- متابعة مستمرة للأداء المالي للجامعة من خلال تطوير معايير ومؤشرات أداء يتم من خلالها متابعة الأداء بصفة دورية.

جدول رقم (18)

معايير ومؤشرات الاستدامة المالية بالجامعات السعودية

مؤشرات الاداء	المعيار	مسلسل
أن يكون لدى الجامعة خطة سنوية مالية أن تمتلك الجامعة معايير للأداء المالي (نسبة العجز-معدل الصرف- نسبة الدين والمتأخرات الى اجمالي الدخل... الخ) أن تحدد الجامعة أولويات انفاقها أن تراجع الجامعة خططها المالية بصورة دورية لضمان توافقها مع المتغيرات الاقتصادية أن تشرك الجامعة أصحاب المصلحة (طلاب- أعضاء هيئة التدريس- ارباب العمل... الخ) في اعداد خططها المالية أن تأخذ الجامعة في الاعتبار توقعات النمو السكاني واعداد الطلاب عند بناء خططها المالية	التخطيط المالي	1
أن تملك الجامعة مؤشرات أداء مالية أن تملك الجامعة خطة متابعة مالية أن يكون لدى الجامعة تقارير مالية دورية أن يتم مراجعة الحسابات الختامية للجامعة من قبل جهات خارجية أن يكون لدى الجامعة نظاما الكترونيا لمتابعة ادائها المالي يتم تحديثه بصفة مستمرة أن تعتمد الجامعة على مقارنات معيارية مع مؤسسات تعليمية أخرى لتقييم أدائها المالي	منايعه وتقويم الاداء	2
أن تكون لدى الجامعة وحدة تحدد إجراءات الصرف أن تكون لدى الجامعة وحدة خاصة بكفاءة الانفاق أن تلتزم الجامعة بأنظمة وزارة المالية غيما يخص ضبط التكاليف وإجراءات الصرف أن تتبنى الجامعة في عملياتها مفهوم اقتصاديات الحجم أن تقوم الجامعة بتقييم العوائد المالية للمشايخ والبرامج الأكاديمية بصفة دورية أن تقوم الجامعة بمراجعة هيكله العمليات الإدارية والمالية بصفة دورية لتحسين الكفاءة المالية وضبط التكاليف	كفاءة الانفاق وضبط التكاليف	3
أن يكون لدى الجامعة مصادر تمويل مختلفة غير المخصصات الحكومية (اوقاف - استثمارات... الخ) أن تشرك الجامعة القطاع الخاص في إدارة أصولها أن تشرك الجامعة القطاع الخيري في تحمل جزء من نفقاتها أن تتضمن خطة الجامعة الاستراتيجية هدفا لتنوع مصادر تمويلها أن تكون لدى الجامعة استراتيجيات لجذب الاستثمارات من الجهات الخاصة والدولية أن يكون لدى الجامعة برامج أكاديمية مخصصة للشركات والمؤسسات مقابل رسوم	تنوع مصادر التمويل	4
أن يكون لدى الجامعة وحدة خاصة بادرة المخاطر المالية أن تتضمن خطة الجامعة المالية اهداف خاصة بعملية الترشيد المالي وتخفيض الهدر أن تستخدم الجامعة التقنيات الحديث في عملية الترشيد (حساسات الكهرباء والمياه... الخ) أن توظف الجامعة تطبيقات التواصل الالكتروني لتخفيض لترشيد النفقات أن توظف الجامعة تطبيقات الذكاء الصناعي لترشيد النفقات ان تقوم الجامعة بتوزيع مواردها المتاحة بعدالة أن تُنشئ الجامعة خططاً احتياطية (Contingency Plans) لتأمين نفسها ضد الأزمات المالية. أن تقوم الجامعة بإجراء تقييم شامل للمخاطر المالية بشكل سنوي.	إدارة المخاطر	5
أن يكون لدى الجامعة وحدة خاصة بإدارة الدين والمتأخرات المالية أن تعمل الجامعة على تخفيض المتأخرات المالية الى أدنى مستوى أن تطبق الجامعة سياسات صارمة لتجنب الديون المتراكمة على المدى الطويل. أن تقدم الجامعة تقارير دورية حول وضع ديونها وطرق تسديدها. أن يكون لدى الجامعة القدرة على التفاوض مع الجهات المقرضة لتحسين شروط ديونها وتقليل فوائدها.	إدارة الدين	6
أن يكون لدى الجامعة راس مال بشري متخصص في تخصصات تخدم الاستدامة المالية أن يكون لدى الجامعة دورات متخصصة في مواضيع خاصة بالاستدامة المالية أن تدعم الجامعة أبحاث في مواضيع خاصة بالاستدامة المالية أن تستقطب الجامعة موارد بشرية متخصصة في الاستدامة المالية وفروعها المختلفة أن يكون لدى الجامعة نظاماً لتحفيز الموظفين والإداريين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف المالية. أن يكون لدى الجامعة برامج تدريبية لتنمية المهارات المالية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس.	الموارد البشرية	7

3. مراحل تنفيذ التصور المقترح

يتكون التصور المقترح من عدة مراحل تساعد على بناء نظام مالي مستدام، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: التحليل والتقييم

- تحليل الوضع المالي الحالي: البدء بتقييم شامل للوضع المالي الراهن للجامعة، مع التركيز على تحليل مصادر التمويل، وأنماط الإنفاق، ومستويات الاعتماد على التمويل الحكومي.
- تحديد نقاط القوة والضعف: الاستفادة من البيانات المتاحة لتحديد نقاط القوة، مثل الاستثمارات الناجحة، ونقاط الضعف مثل الاعتماد المفرط على مصادر التمويل الحكومية.

المرحلة الثانية: التخطيط

- وضع أهداف مالية استراتيجية: صياغة أهداف مالية محددة قابلة للتحقيق والقياس. تشمل الأهداف زيادة نسبة التمويل الذاتي للجامعة بنسبة معينة، وتخفيض التكاليف التشغيلية.
- تحديد آليات ووسائل لتحقيق الأهداف: من خلال تصميم خطط تتماشى مع الأهداف المالية وتشمل أدوات تمويل مبتكرة وآليات ضبط التكاليف.

المرحلة الثالثة: التنفيذ

- إنشاء وحدات مختصة بالاستدامة المالية: مثل وحدة إدارة المخاطر المالية، ووحدة كفاءة الإنفاق، ووحدة الأوقاف والاستثمارات.
- التطبيق العملي للتصور: البدء بتطبيق الإجراءات المالية التي تم التخطيط لها، وتشمل آليات تقليل التكاليف، وزيادة الإيرادات، وتطوير مصادر الدخل الجديدة.

المرحلة الرابعة: التقييم والمراجعة

- التقييم الدوري للأداء المالي: استخدام مؤشرات الأداء المالي لتقييم مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.
- التعديل والتحسين: إجراء التعديلات اللازمة بناءً على نتائج التقييم لضمان التحسين المستمر والاستجابة للتحديات المالية المتغيرة.

4. تحليل SWOT للتصور المقترح

تحليل SWOT هو أداة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي قد تواجه التصور المقترح:

نقاط القوة:

- وجود كوادر بشرية مؤهلة، وبنية تحتية مناسبة، ودعم حكومي كبير لتحقيق الاستدامة المالية.
- التوافق مع الأهداف الوطنية لرؤية 2030 التي تشجع على

تطوير وتمويل التعليم العالي.

نقاط الضعف:

- الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي وقلة التنوع في مصادر الدخل.
- محدودية الخبرة لدى بعض الجامعات في إدارة الأوقاف والاستثمارات.
- ضعف جاذبية الاستثمارات الجامعية بالنسبة للقطاع الخاص

الفرص:

- تنامي الشراكات مع القطاع الخاص وزيادة الاهتمام بالوقف الجامعي.
- إمكانية الاستفادة من التكنولوجيا والتطورات الرقمية لتحسين كفاءة الإنفاق وتخفيض التكاليف.

التهديدات:

- التغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية التي قد تؤثر على استقرار الموارد المالية.
- التحديات التشريعية والإجرائية التي قد تحد من مرونة الجامعات في تطوير مصادر تمويل مبتكرة.

6. تحديات التصور المقترح

يوجه التصور المقترح مجموعة من التحديات التي قد تعيق تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات السعودية، من أهمها:

- الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي: استمرار الاعتماد على الموارد الحكومية قد يشكل تحدياً للاستدامة المالية ويحد من مرونة التمويل.
- نقص الخبرة في إدارة الأوقاف والاستثمارات: تحتاج الجامعات إلى تطوير مهارات متقدمة في إدارة الاستثمارات المالية والأوقاف لتحقيق أفضل عائد ممكن.
- العوائق التشريعية: قد تحد بعض القوانين واللوائح من قدرة الجامعات على الاستثمار وتنوع مصادر دخلها بحرية ومرونة.
- المنافسة مع القطاع الخاص: قد يواجه جذب الاستثمارات الخاصة تحديات، خاصة في ظل تفضيل القطاع الخاص لاستثمارات ذات عوائد أسرع أو متطلبات أكثر تحديداً.
- النمو السكاني حيث يتحتم على الجامعات زيادة اعداد المقبولون وبالتالي زياد تكاليف التعليم

7. كيف يمكن التغلب على تلك التحديات

- يقدم التصور المقترح عدة حلول للتغلب على هذه التحديات، منها:
- تطوير القدرات البشرية المتخصصة: إنشاء برامج تدريبية

وأستراليا وكندا وطرق الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسان والاجتماع*، (106)، 90-103.

الخصاونة، فؤاد شبيب. (2020). مستوى الشراكة المجتمعية بين جامعة نجران ومنطقة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز للآداب والعلوم الإنسانية*، 28(11)، 43-63.

الخليوي، لينا بنت سليمان علي، & العرفي، حصة بنت سعد ناصر. (2023). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق «الاستدامة المالية» لكلليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود نموذجا. *مجلة العلوم التربوية*، 31(3)، 347-384.

الحلو، اعتدال محمد والحيلة، آمال عبد المجيد. (2017). الجامعة المنتجة (الاربحية) كمدخل لتعزيز استدامة الموارد المالية الإضافية: دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر بغزة. *مجلة كلية التربية*، 177(1)، 1-31.

العنبي، حسناء بلج. (2018). تجارب بعض الدول المتقدمة (أمريكا- بريطانيا- اليابان- أستراليا) في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة منها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 25(2)، 1-31.

العنزي، ضيف الله بن غضبان ونصر، محمد يوسف. (2017). تصور مقترح للموارد البديلة للتمويل بجامعة تبوك في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم والتربية*، 28(2)، 97-120.

العنزي، عمير يتييم. (2024). دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم والتربية والاجتماعية*، 17(1)، 45-90.

الغامدي، فوزية المطيري، مشاعل سعد والمقحم، مي بنت محمد والمنصور، ريم بنت إبراهيم بن محمد. (2024). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق التنمية المستدامة المالية لكلليات العلوم الإنسانية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، 29(1)، 32-1.

اللهبي، منصور. (2017). مستقبل الشراكة البحثية بين الجامعات السعودية والمؤسسات الحكومية في ضوء رؤية المملكة 2030: دراسة استكشافية على الجامعات والمؤسسات الحكومية في المدينة المنورة. ورقة مقدمة في منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي: الأدوار التكاملية لمؤسسات المجتمع لتحقيق رؤية

للموظفين الماليين والإداريين لتنمية مهاراتهم في إدارة الأوقاف والاستثمارات.

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية: التعاون مع القطاع الخاص بطرق مبتكرة وتوقيع اتفاقيات شراكة تلبي احتياجات الجامعة وتحقيق دخلاً إضافياً مستداماً.
- التواصل مع الجهات التنظيمية: العمل على تنسيق الجهود مع الجهات التشريعية لتحقيق مرونة أكبر في تطوير مصادر دخل جديدة.
- تعزيز الحوكمة والشفافية: بناء سياسات واضحة وشفافة لإدارة التمويل الذاتي والاستثمارات، مما يزيد من ثقة الشركاء الخارجيين ويشجعهم على الاستثمار.

التوصيات

1. تشكيل لجنة من الجامعة متخصصة في الأمور المالية والأكاديمية لدراسة التصور والمقترح ومدى مناسبه لأوضاع الجامعة
2. دراسة واقع الجامعة من خلال تطبيق معايير الاستدامة المالية التي اقترحها التصور المقترح
3. تشكيل فرق عمل متخصصة لتهيئة الجامعة لتطبيق معايير الاستدامة المالية المقترحة في التصور حسب واقع الجامعة المدروس
4. تشكيل فريق عمل لقياس مدى التقدم في تطبيق معايير الاستدامة المالية المقترحة في التصور المقترح

المقترحات

1. عمل دراسات خاصة بالتحديات التي تواجه الاستدامة المالية في الجامعات السعودية
2. اجراء دراسة لواقع احدى الجامعات السعودية وفق معايير الاستدامة المالية المقترحة في الدراسة الخالية

المراجع:

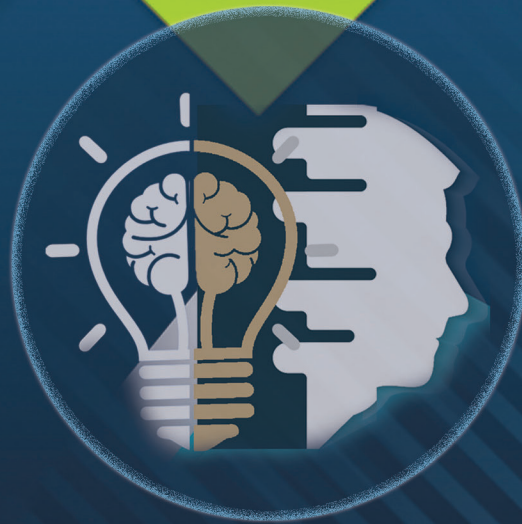
- ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل. (1968) لسان العرب. (المجلد التاسع) دار صادر.
- الأحمد، هند محمد. (2015). تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء. *مجلة العلوم التربوية*، 4(4)، 429-514.
- الأمير، شمران عبيد خليف. (2024). المحاسبة عن نموذج الجامعة المنتجة لإدارة الأصول الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق الاستدامة المالية. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، 21، 506-520.
- البشر، سعود غسان أحمد. (2024). مصادر التمويل في الجامعات النخبوية في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا

- المملكة 2030، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- القرني، عبد الله بن عالي. (2024). تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسان والعلوم الاجتماعية*، (105)، 53-1.
- الماجد، ابتسام بنت حمد. (2018). تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26(6)، 30-52.
- محمد، زينب سمير. (2017). تفعيل الشراكة المجتمعية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- محمد، سحر محمد أبو راضي. (2024). مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية على ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، 35(137)، 410-552.
- محروس، محمد الأصمعي والسلمي، عبد الله عبد العالي. (2019). بدائل مقترحة لتنويع مصادر تمويل التعليم العالي في البلاد العربية في ضوء رؤيتي مصر والسعودية 2030. *مجلة التربية لكلية التربية بسوهاج*، (95)، 36-70.
- نوفل، إيمان محمد محمد. (2021). إدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة الأزهر كمدخل للتحويل نحو الجامعة المنتجة وتحقيق الاستدامة المالية. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، (192)، 599-647.
- يغمور، سهى عصام محمد وسفر، منال عبد الرحمن محمد. (2022). الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، 33(129)، 671-700.
- الزهراني، محمد. (2021). تحديات الاستدامة المالية في الجامعات السعودية. *مجلة دراسات التعليم العالي*، 35(2)، 45-67.
- Ahmed, A. (2020). Financial sustainability in the modern world: Balancing growth and stability. *Journal of Financial Studies*, 58(3), 112128-.
- Al-Ahmad, H. M. (2015). Tafil al-sharaka bayn al-jami'a wa al-mu'assasat al-intajiyia bi-Mamlakat al-Saudiyya min wihat nazar al-khubara (in Arabic). *Majallat*
- 429-514. *al-Ulum al-Tarbawiyia*, (4), 429-514.
- Al-Amir, S. A. K. (2024). Al-muhasaba an namudhaj al-jami'a al-muntija li-idarat al-usul al-istratijiyya fi mu'assasat al-talim al-ali wa dawruha fi tahqiq al-istidama al-maliyya (in Arabic). *Al-Majalla al-Iraqiyya lil-Ulum al-Iqtisadiyya*, 21, 506-520.
- Al-Anazi, D. G., & Nasr, M. Y. (2017). Tasawwur muqtarah lil-mawarid al-badilat lil-tamwil bi-Jami'at Tabuk fi daw bayd al-ittijahat al-alamiyia al-mu'asira (in Arabic). *Majallat Jami'at al-Malik Khalid lil-Ulum wa al-Tarbiyya*, (28), 97-120.
- Al-Anazi, U. Y. (2024). Dawr al-waqf al-talimi fi al-musharaka bi-tahqiq al-istidama al-maliyya bi-al-jami'at al-Saudiyya al-nashi'a min wihat nazar al-qiyadat al-akadimiyya (in Arabic). *Majallat al-Jami'a al-Islamiyya lil-Ulum al-Tarbawiyia wa al-Ijtima'iyya*, (17), 45-90.
- Al-Bashar, S. G. A. (2024). Masadir al-tamwil fi al-jami'at al-nukhbawiyia fi kul min al-Wilayat al-Muttahida wa Britania wa Ustralia wa Kanada wa turuq al-istifada minha fi Mamlakat al-Saudiyya (in Arabic). *Majallat al-Funun wa al-Adab wa Ulum al-Insan wa al-Ijtima'*, (106), 90-103.
- Al-Ghamdi, F., Al-Mutayri, M. S., Al-Muqhim, M. M., & Al-Mansur, R. I. (2024). Tahsin kafa'at al-infaq li-tahqiq al-tanmiyya al-maliyya al-mustadama li-kulliyat al-ulum al-insaniyya fi Mamlakat al-Saudiyya (in Arabic). *Al-Majalla al-Arabiyya lil-Adab wa al-Dirasat al-Insaniyya*, (29), 1-32.
- Al-Hilu, I. M., & Al-Hila, A. A. (2017). Al-jami'a al-muntija (al-la-rabhiya) ka-madkhal li-ta'ziz istidama al-mawarid al-maliyya al-idafiyya: Dirasat tatbiqiyya ala Jami'at al-Azhar bi-Ghaza (in Arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyya*, (177), 1-31.
- Al-Khalwi, L. S. A., & Al-Arifi, H. S. N. (2023). Tahsin kafa'at al-infaq li-tahqiq al-istidama al-maliyya li-kulliyat al-ulum al-insaniyya fi al-jami'at al-

- Badail muqtaraha li-tanwiṣ masadir tamwil al-taʿlim al-ʿali fi al-bilad al-ʿArabiyya fi dawṣ Ruṣiyati Misr wa al-Saʿudiyya 2030 (in Arabic). *Majallat al-Tarbawīyya* li-Kulliyat al-Tarbiyya bi-Suhaj, (95), 36–70.
- Muhammad, S. M. A. (2024). Masarat li-tahqiq al-istidama al-maliyya lil-jamiʿat al-hukomiyya al-misriyya ʿala dawṣ al-istratijiyya al-wataniyya lil-taʿlim al-ʿali wa al-baḥth al-ʿilmi 2030 (in Arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyya, Jamiʿat Banha*, 35(137), 410–552.
- Muhammad, Z. S. (2017). Tafsil al-sharaka al-mujtamaʿiyya lada ruʿasaṣ al-aqṣam fi al-jamiʿat al-khassa min wijhat nazar aʿadaṣ hayʿat al-tadris (in Arabic) [Unpublished master's thesis]. Jamiʿat al-Sharq al-Awsat, Amman, Jordan.
- Saʿudiyya: Jamiʿat al-Malik Saud namudhajan (in Arabic). *Majallat al-ʿUlum al-Tarbawīyya*, 31(3), 347–384.
- Al-Khasawneh, F. S. (2020). Mustawa al-sharaka al-mujtamaʿiyya bayn Jamiʿat Najran wa Mintaqat Najran min wijhat nazar aʿadaṣ hayʿat al-tadris fi al-jamiʿa (in Arabic). *Majallat Jamiʿat al-Malik ʿAbd al-ʿAziz lil-Adab wa al-ʿUlum al-Insaniyya*, 28(11), 43–63.
- Allahibi, M. (2017). Mustaqbal al-sharaka al-baḥthiyya bayn al-jamiʿat al-Saʿudiyya wa al-muʿassasat al-hukomiyya fi dawṣ Ruṣya al-Mamlaka 2030 (in Arabic). Paper presented at Munta al-Sharaka al-Mujtamaʿiyya fi Majal al-Baḥth al-ʿilmi, Jamiʿat al-Imam Muhammad bin Saud al-Islamiyya, Riyadh.
- Al-Majid, I. H. (2018). Tasawwur muqtarah li-badil tamwili fi al-jamiʿat al-Saʿudiyya fi dawṣ falsafat al-jamiʿa al-muntija (in Arabic). *Majallat al-Jamiʿa al-Islamiyya lil-Dirasat al-Tarbawīyya wa al-Nafsiyya*, 26(6), 30–52.
- Al-Qarni, A. A. (2024). Tasawwur muqtarah li-tahqiq al-istidama al-maliyya bi-Jamiʿat Tabuk fi dawṣ al-jamiʿa al-istithmariyya (in Arabic). *Majallat al-Funun wa al-Adab wa ʿUlum al-Insan wa al-Ijtimaʿ*, (105), 1–53.
- Altbach, P. G., & Reisberg, L. (2019). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. UNESCO Publishing.
- Al-ʿUṭaybi, H. B. (2018). Tajarib baʿd al-duwal al-mutaqaddima (Amrika-Britania-al-Yaban-Ustralia) fi tamwil al-taʿlim al-ʿali wa subul al-istifada minha (in Arabic). *Majallat al-ʿUlum al-Tarbawīyya wa al-Nafsiyya*, 2(25), 1–31.
- Bok, D. (2013). Higher Education in America. Princeton University Press.
- Education Management, 41(2), 209222-.
- Johnstone, D. B. (2021). Financial sustainability in higher education: Strategies and challenges. *Economics of Education Review*, 72, 8899-.
- Mahrous, M. A., & Al-Sulami, A. A. (2019).

Journal of Human Sciences

A Scientific Refereed Journal Published
by University of Hail



Eighth year, Issue 25
Volume 1, March 2025