تنويع مصادر الإيرادات في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030
دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

Diversification of Revenue Sources in Saudi Public Universities in Light of Saudi Vision 2030

10.35781/1637-000-202-005

الباحث/ عبد الله أحمد سراج الزهراني*
د. السيد فراج السعيد**

*باحث دكتوراه، قسم الاقتصاد، كلية الأعمال، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
**الأستاذ بقسم الاقتصاد، كلية الأعمال، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تشخيص واقع تنويع مصادر الإيرادات في الجامعات الحكومية السعودية من أجل تحقيق الاستدامة المالية لها، من خلال دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، ونتائج استبانة طُبقت على عينة عمدية قوامها (125) مفردة من القيادات الأكاديمية والإدارية والمالية، من مجتمع بلغ (182) مفردة.

وتبين من التحليل الوصفي أن المتوسط الكلي لمحور تنويع مصادر الإيرادات بلغ (3.64) من خمس درجات. وأظهر الانحدار الخطي المتدرج أن استثمار الأوقاف، والمنصات التعليمية برسوم، والبرامج الأكاديمية والتدريبية المدفوعة، وتفعيل رابطة الخريجين، تفسر مجتمعة نسبة (53.6%) من اختلاف درجات تقييم أفراد العينة لتنويع الإيرادات.

ويقترح البحث مساراً عملياً لبناء محفظة إيرادات متنوعة تقوم على إدارة الأوقاف والأصول، وتسويق المعرفة، وتوسيع الشراكات، وبناء علاقة مؤسسية مستدامة بالخريجين، ضمن حوكمة توازن بين تنمية الموارد وحماية الرسالة التعليمية للجامعات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: مصادر الإيرادات، الجامعات الحكومية، رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ISSN : 2410-1818

Diversification of Revenue Sources in Saudi Public Universities in Light of Saudi Vision 2030
An Applied Study on the Islamic University of Madinah

Abdullah Ahmed Siraj Alzahrani*
Al-Saeed Elsayed farrag**

*PhD Researcher, Department of Economics, College of Business, Islamic University of Madinah
**Professor, Department of Economics, College of Business, Islamic University of Madinah

Abstract

This study aims to assess the current state of revenue diversification in Saudi public Universities as a means of achieving financial sustainability, through an applied study at the Islamic University of Madinah. The study adopted a descriptive-analytical approach and utilized data from a questionnaire administered to a purposive sample of 125 academic, administrative, and financial leaders, drawn from a population of 182 individuals.

The analysis revealed that government funding remains the primary source for covering the University's expenditures and that available self-generated revenues are highly concentrated in a limited number of revenue sources. The overall mean for the revenue diversification dimension was 3.64 out of 5. Stepwise linear regression analysis showed that investment in university endowments, fee-based educational platforms, paid academic and training programs, and the activation of the alumni association collectively explained 53.6% of the variation in respondents' assessments of revenue diversification.

The study proposes a practical approach to building a diversified revenue portfolio based on the management of endowments and assets, knowledge commercialization, expansion of partnerships, and the development of sustainable institutional relationships with alumni, within a governance framework that balances revenue generation with the protection of the University's educational mission.

Keywords: Revenue Sources, Public Universities, Saudi Vision 2030.

ISSN : 2410-1818

المقدمة

أصبحت الاستدامة المالية من المتطلبات المهمة لاستقرار المؤسسات وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها والاستمرار في أداء وظائفها، ويُعد تنويع مصادر الإيرادات أحد المرتكزات الرئيسة لتحقيقها؛ لما يسهم به في الحد من الاعتماد على مصدر تمويل واحد، وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التقلبات المالية والاقتصادية. وقد تبنت رؤية المملكة 2030 هذا التوجه في إطار سعيها إلى تنويع مصادر الإيرادات وتعزيز الاستقرار المالي. وكترجمة لهذا التوجه ارتفعت الإيرادات الفعلية غير النفطية للميزانية العامة للدولة من (256) مليار ريال عام 2017م إلى (458) مليار ريال عام 2023م، بمعدل نمو بلغ نحو (78.9٪) [1].

ويمتد هذا التوجه إلى الجامعات الحكومية السعودية التي تعتمد على التمويل الحكومي بصورة رئيسة وبنسبة تمثل نحو (98٪) من إجمالي مواردها [2]، من أجل تغطية نفقاتها، في الوقت الذي تتزايد فيه احتياجاتها المالية نتيجة التوسع في الخدمات التعليمية والبحثية وارتفاع تكاليف تقديمها. وتبرز أهمية ذلك بالنظر إلى حجم الموارد العامة الموجهة للتعليم؛ فقد بلغ الإنفاق الحكومي على قطاع التعليم (189) مليار ريال عام 2023م، بما يمثل نحو (16.7٪) من إجمالي الإنفاق العام [3] في حين بلغت مخصصات الجامعات الحكومية (17.015) مليار ريال عام 2018م[4].

وفي ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030 وما أتاحه نظام الجامعات من توجه نحو تعزيز الاستقلال المالي والإداري، تزداد أهمية تنمية الإيرادات الذاتية للجامعات الحكومية وتنويع مصادرها مما يحد من الاعتماد الكامل على التمويل الحكومي، ويدعم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها والمحافظة على استمرارية وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية.

ويتطلب ذلك التوسع في مصادر تمويل بديلة ومستدامة، والاستفادة من الأوقاف والأصول والبرامج التعليمية والتدريبية والشراكات وغيرها من الفرص المتاحة لتنمية الإيرادات، مع المحافظة على الرسالة الأساسية للجامعات الحكومية [5]. وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتشخيص واقع تنويع مصادر الإيرادات في الجامعات الحكومية السعودية، من خلال دراسة تطبيقية على الجامعة

([1]) تقرير أداء الميزانية الفعلي لنهاية العام المالي (2017م) و(2023م)، وزارة المالية، ص11–12.

([2]) آليات تمويل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الجامعات المماثلة في الولايات المتحدة، سعود البشر، (2023). مجلة العلوم التربوية والإنسانية، ع (28). ص (11).

([3]) تقرير أداء الميزانية الفعلي لنهاية العام المالي 2023م، وزارة المالية، ص19.

([4]) هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، بيانات مخصصات الجامعات الحكومية لعام 2018م.

([5]) نظام الجامعات، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/27) وتاريخ 1441/3/2هـ. ص (25).

ISSN : 2410-1818

الإسلامية بالمدينة المنورة، وتحديد أبرز مصادر الإيرادات التي يمكن أن تسهم في تعزيز استدامتها المالية، وصولاً إلى مقترحات تساعد على بناء محفظة إيرادات أكثر تنوعاً واستقراراً.

أهمية الموضوع:

تبرز أهمية البحث في هذا الموضع من خلال الآتي:

1. إبراز أهمية تنويع مصادر الإيرادات في تعزيز الاستدامة المالية للجامعات الحكومية السعودية.
2. تشخيص واقع تنويع مصادر الإيرادات في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، وتحديد أبرز المصادر التي يمكن تنميتها.
3. تقديم نتائج يمكن أن تسهم في دعم توجه الجامعات الحكومية نحو تنمية إيراداتها الذاتية والحد من الاعتماد على التمويل الحكومي.
4. الإسهام في إثراء الدراسات المتعلقة بتنويع مصادر الإيرادات والاستدامة المالية للجامعات الحكومية في السياق السعودي.

مشكلة البحث

أصبح تحقيق الاستدامة المالية من التحديات التي تواجه الجامعات الحكومية السعودية في ظل تنامي الطلب الاجتماعي وارتفاع تكاليف تقديم خدماتها التعليمية والبحثية، في الوقت الذي ما زال فيه التمويل الحكومي يمثل المصدر الرئيس لتمويلها. ومن ثم تبرز أهمية تنويع مصادر الإيرادات وتنمية الإيرادات الذاتية الأمر الذي يتوقع أن يسهم في الحد من الاعتماد على مصدر تمويل واحد، وتعزيز قدرة الجامعات الحكومية على الوفاء بالتزاماتها والاستمرار في أداء وظائفها.

وفي ضوء توجهات رؤية المملكة 2030 ونظام الجامعات نحو تعزيز الاستقلال المالي وتنمية الموارد الذاتية، تبرز الحاجة إلى تشخيص واقع تنويع مصادر الإيرادات في الجامعات الحكومية السعودية، وتحديد المصادر الأكثر إسهامًا في تحقيق ذلك. وعليه، تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى تنويع مصادر الإيرادات في الجامعات الحكومية السعودية من أجل تحقيق الاستدامة المالية، بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تنويع مصادر الإيرادات في الجامعات الحكومية السعودية؟
2. ما أبرز مصادر الإيرادات التي يمكن أن تسهم في تنويع إيرادات في الجامعات الحكومية السعودية؟
3. ما مدى إسهام مصادر الإيرادات في تفسير اختلاف درجات تقييم أفراد العينة لتنويع الإيرادات؟

ISSN : 2410-1818

فرضية البحث

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنويع مصادر الإيرادات وتحقيق الاستدامة المالية في الجامعات الحكومية السعودية.

أهداف البحث

يهدف البحث بصورة رئيسة إلى تشخيص واقع تنويع مصادر الإيرادات في الجامعات الحكومية السعودية من أجل تحقيق الاستدامة المالية، بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، ويتفرع من ذلك الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع تنويع مصادر الإيرادات في الجامعات الحكومية السعودية.
2. تحديد أبرز مصادر الإيرادات التي يمكن أن تسهم في تنويع إيرادات في الجامعات الحكومية السعودية.
3. تحديد المصادر الأكثر إسهامًا في تفسير اختلاف درجات تقييم أفراد العينة لتنويع الإيرادات.
4. تقديم مقترحات تسهم في تنمية الإيرادات الذاتية وتنويع مصادرها بما يدعم الاستدامة المالية في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030.

مصطلحات الدراسة:

مصادر الإيرادات:

تُعرَّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها :الموارد المالية التي تحصل عليها الجامعات الحكومية السعودية من التمويل الحكومي والإيرادات الذاتية، لتمويل وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد.

الاستدامة المالية للجامعات الحكومية:

تُعرَّف على أنها قدرة الجامعات الحكومية السعودية على تحقيق الملاءة المالية والسيولة النقدية، والوفاء بالتزاماتها من خلال تبني نماذج تمويل مبتكرة تقوم على تنويع مصادر إيراداتها الذاتية، وتوجيه الموارد وفق الأولويات الاستراتيجية، في ظل سياسات وأنظمة ولوائح فاعلة تنظم إدارة الموارد المالية، وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات، وتدعم مبادئ الشفافية والمساءلة والمحاسبة.

الجامعات الحكومية السعودية:

هي مؤسسات أكاديمية عامة ذات شخصية اعتبارية، وهيكل تنظيمي محدد، وأنظمة وأعراف أكاديمية تنظم أعمالها، وتتولى أداء الوظائف التعليمية والبحثية والمجتمعية .وتتألف من كليات وأقسام علمية تقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات متعددة، وتمنح درجات علمية تشمل الدبلوم والبكالوريوس والدراسات العليا، وفقاً لمتطلبات كل برنامج .وتتمتع هذه الجامعات باستقلال مالي

ISSN : 2410-1818

وإداري في حدود ما تقرره الأنظمة ذات الصلة، وتسهم في تنفيذ السياسة التعليمية للمملكة العربية السعودية، ولا تهدف إلى تحقيق الربح.

رؤية المملكة العربية السعودية 2030:

تُعرَّف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بأنها خطة استراتيجية وطنية أُطلقت عام 2016م لإحداث تحول اقتصادي وتنموي شامل، يقوم على تنويع مصادر الإيرادات العامة، ورفع كفاءة تخصيص الموارد، وتعزيز كفاءة الأداء الحكومي، استناداً إلى ثلاث مرتكزات هي العمق العربي والإسلامي للمملكة، وقدراتها الاستثمارية، وموقعها الاستراتيجي، وتتحدد توجهاتها من خلال ثلاثة محاور رئيسة: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، تُترجم إلى برامج تنفيذية ومستهدفات محددة حتى عام 2030م.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية في معرفة مدى تنويع مصادر الإيرادات في الجامعات الحكومية السعودية من أجل تحقيق الاستدامة المالية.
- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث الحالي في حدها الميداني على الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة كأنموذج للجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1447/1446هـ.
- **الحدود البشرية:** القيادات الإدارية والمالية والأكاديمية في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، بما في ذلك المسؤولون عن الاستثمار والأوقاف، والمستشارون والمتخصصون في الاقتصاد والإدارة

الدراسات السابقة

تناولت الأدبيات العربية والسعودية موضوع تمويل التعليم العالي من زوايا متعددة، من أبرزها البحث عن بدائل للتمويل الحكومي، وتحليل معوقات تنمية الموارد الذاتية، ودراسة أثر الاستقلال المالي في قدرة الجامعات الحكومية على إدارة مواردها. وتظهر هذه الأدبيات اتفاقاً على أن الاعتماد على مورد حكومي واحد يحد من مرونة الجامعة، لكنه لا يبرر في المقابل تحويل التعليم الجامعي إلى نشاط ربحي أو نقل عبء التمويل بصورة غير عادلة إلى المستفيدين.

وفي ضوء ذلك، تناولت **دراسة القرني** (2024م) [1] إلى التعرف على واقع الاستدامة المالية ومتطلبات تحقيقها بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية. واعتمدت المنهج الوصفي والاستبانة، وبلغت العينة (318) من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت إلى أن مستوى توافر أبعاد الاستدامة المالية جاء

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

ISSN : 2410-1818

بدرجة متوسطة بمتوسط (2.25)، في حين جاءت متطلبات تحقيقها بدرجة كبيرة بمتوسط (2.49)، وانتهت بتقديم تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك

كما هدفت **دراسة العتيبي** (2022م) [1]، إلى بناء تصور مقترح لإدارة استثمارات الأوقاف بالجامعات السعودية في ضوء الاستدامة المالية. واستخدمت المنهج المختلط، بالاعتماد على الاستبانة والمقابلات، وبلغ عدد الاستجابات (126) من القيادات الأكاديمية وقيادات الأوقاف في ثلاث جامعات سعودية. وتوصلت إلى انخفاض واقع إدارة استثمارات الأوقاف بمتوسط (2.48)، مقابل ارتفاع أهميتها بمتوسط (4.26)، وجاء تنويع الاستثمار وتنويع مصادر التمويل في مقدمة الأبعاد من حيث الأهمية.

وفي ذات السياق كشفت **دراسة عقبة** (2021م) [2] إلى تحليل واقع تمويل التعليم الجامعي والاستفادة من الممارسات العالمية في وضع آليات لتنويع مصادر تمويله بما يواكب رؤية المملكة 2030، واستخدمت المنهج الوصفي ومنهج جورج بريداي. وتوصلت إلى ضرورة تنويع مصادر التمويل إلى جانب الدعم الحكومي، ومن أبرز البدائل: الجامعة المنتجة، وبيوت الخبرة والاستشارات، ومشاركة القطاع الخاص، وتسويق البحوث العلمية، والشراكات مع قطاع الأعمال، واستثمار مرافق الجامعات.

كما هدفت دراسة صالح بن جود الله النفيعي (2019) [3] إلى الكشف عن متطلبات ومعوقات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء الاقتصاد المعرفي والتحول الوطني من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (304) من القيادات الأكاديمية في خمس جامعات سعودية. وتوصلت إلى أن متطلبات خصخصة الجامعات جاءت بدرجة عالية جدًا بمتوسط (4.37)، في حين جاءت معوقات الخصخصة بدرجة عالية بمتوسط (3.91).

في حين تطرقت **دراسة الجميعي** (2015م) [4]، إلى التعرف على الاتجاهات العالمية المعاصرة في تمويل التعليم العالي في ضوء التجربة البريطانية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي. وتوصلت إلى أهمية استمرار دور الدولة في تمويل التعليم الجامعي، مع تشجيع مساهمة القطاع الخاص، ومنح

([1]) إدارة استثمار الأوقاف الجامعية لتحقيق الاستدامة المالية: تصور مقترح، عبد الله العتيبي، (2022). رسالة دكتوراه منشورة. دار مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، الرياض. ط (1). ص (228:5).

([2]) آليات مقترحة لتنويع مصادر تمويل التعليم الجامعي الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق رؤية2030 وفي ضوء الممارسات العالمية، محمد عقبة، (2021). مجلة بحوث التعليم والابتكار، إدارة تطوير التعليم، جامعة عين شمس. ع (3)، ج (3). ص (23:1).

(3) خصخصة الجامعات السعودية في ضوء الاقتصاد المعرفي والتحول الوطني، صالح النفيعي، (2019). مجلة البحث العلمي في التربية، ع (20، ج (1). ص (304:252).

(4) – الاتجاهات العالمية المعاصرة في تمويل التعليم العالي: النموذج البريطاني "رؤية نظرية"، وفاء الجميعي، (2015). عالم التربية، س (16)، ع (52). ص (85:1).

ISSN : 2410-1818

الجامعات الحكومية صلاحيات أوسع لتنويع مصادر تمويلها، وإشراك أصحاب المصلحة في مجالس الجامعات بما يسهم في مواءمة برامجها مع متطلبات التنمية.

وعلى الصعيد الدولي، **هدفت دراسة**(McLaren & Struwig (2019) [1] إلى وضع إطار نظري لتقييم الاستدامة المالية في جامعات جنوب إفريقيا باستخدام مجموعة من النسب المالية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، وطُبق الإطار المقترح على إحدى الجامعات لمدة ثماني سنوات. وتوصلت الدراسة إلى أهمية استخدام النسب المالية في تقييم الاستدامة المالية من خلال الاستراتيجية، واستدامة التشغيل، والاستثمار، وإدارة المخاطر. وأوصت بتأمين التمويل الحكومي لتغطية تكاليف التشغيل ورأس المال، واستخدام الموارد المالية بكفاءة وفاعلية، وتحسين كفاءة التكلفة، والبحث عن مصادر بديلة للدخل

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بثلاثة أمور: أولها أنها تبني تحليلها على دراسة حالة محددة وبيانات مالية فعلية متاحة؛ وثانيها أنها تستخدم استبانة موجهة للفئات ذات الصلة المباشرة بالتخطيط والإدارة والقرار المالي؛ وثالثها أنها لا تقتصر على ترتيب المتوسطات، بل تستخدم تحليل الارتباط والانحدار المتعدد المتدرج لتحديد الممارسات التي تفسر اختلاف تقييم أفراد العينة لمدى تنويع الإيرادات.

الإطار المفاهيمي لتنويع مصادر الإيرادات في الجامعات الحكومية:

مفهوم تنويع مصادر الإيرادات.

يُعتبر تنويع مصادر الإيرادات أحد مكونات البعد المالي للاستدامة المالية للمؤسسات الجامعية. ويعزز هذا الأمر قدرة الجامعات على أداء رسالتها التعليمية والبحثية والمجتمعية باستمرار معتمدةً على عملياتها الداخلية في الأساس دون الاعتماد على المساعدات المالية الحكومية أو جهات خارجية أخرى، ومحققةً بذلك أهدافها، وميزاتها التنافسية من خلال تقديم خدماتها التي تواكب مستجدات العصر بجودة عالية [2].

وقد عرّف Yan (2008) عملية تنويع مصادر الإيرادات على أنها: عملية تغيير في مستوى تنويع الإيرادات من خلال اعتماد هيكل مصادر إيرادات متنوع من أجل تجنب الاستنزاف غير المتوازن لمصدر إيرادات محدد على حساب مصادر إيرادات أخرى مع التركيز على الأصول ذات العوائد لتقليل

---

[1] JI McLAREN & FW STRUWING، 2019. Financial Ratios as Indicators of Financial Sustainability at a South African University. Journal of Contemporary Management Volume 16 Issue 2.2019. P:2.

(2) دور التمويل الأخضر في تحقيق الاستدامة المالية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرفي جيهان والموصل للتنمية والاستثمار في محافظة نينوي، زهراء إسكندر، (2021). مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (11)، ع (1)92-121. ص (101).

ISSN : 2410-1818

المخاطر[1].وتطرق كل من عبد الحافظ وحسين (2018) إلى تعريف تنوع مصادر التمويل الجامعي على أنه: عملية توفير الموارد المختلفة (المالية، المادية، والبشرية) من مصادرها التقليدية، أو المبتكرة بشكل مستدام، وحسن استغلالها وتنميتها وتوظيفها لتحقيق الجامعة أهدافها التعليمية وبجودة عالية[2]. كما عرّف دبوان (2025) تنويع مصادر الإيرادات الجامعية على أنها: ذلك الدخل الذي يعتمد على أكثر من مصدر لتوفير مصروفات التعليم في الجامعة والذي يسهم بدوره في استدامة عمل الجامعة وقدرتها على تأدية خدماتها بجودة متميزة وكفاءة عالية معززة بذلك قدرتها التنافسية [3].

واقع تنويع مصادر الإيرادات في الجامعات الحكومية السعودية:

بالرغم من جهود بعض الجامعات السعودية الحكومية لتنويع مصادر إيراداتها، إلا أن الدراسات أشارت إلى أن تلك الجامعات في غالبيتها العظمى لا زالت تعتمد على أنماط المصادر التمويلية التقليدية ممثلةً بالتمويل الحكومي. ويشير الواقع إلى أن تمويل الجامعات السعودية الحكومية يعتمد اعتماداً كلياً على موازنة الدولة [4]. واللافت للنظر أنه بعد مضي ما يقارب العقد منذ أطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ولم يبقَ سوى (5) سنوات على موعد تحقيق مستهدفاتها إلا أن الإيرادات الذاتية للجامعات لا زالت هامشية وضئيلة جداً مقارنةً بما يُخصص للجامعات الحكومية من ميزانية الدولة، حيث لا تصل نسبة إجمالي هذه الإيرادات في أحسن الأحوال حوالي (2 ٪) فقط من ميزانية الجامعات التشغيلية السنوية [5].

---

(1)Yan,Wenli, (2008). THE IMPACT OF REVENUE DIVERSIFICATION AND ECONOMIC BASE ON REVENUE ST BASE ON REVENUE STABILITY: AN EMPIRICAL ANALYSIS OF COUNTY AND STATE GOVERNMENTS. Unpublished Doctoral, Martin School of Public policy & Administration, Kentucky University.

(2) تمويل جامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية: تصور مقترح. ثروت عبد الحافظ والسيدة سعد. (2018) دراسات تربوية ونفسية، ع (101) 1 – 120. ص (11).

(3) تنويع مصادر الدخل في الجامعات الخاصة اليمنية: مصفوفة مقترحة في جامعة العلوم والتكنولوجيا، عدن، عبد الرحمن دبوان، (2025). مجلة الدراسات الاجتماعية، مج (31)، ع (9).91-112. ص (99).

(4) تصور مقترح لتطوير تمويل التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030، خالد الدهمش، (2019). آفاق جديدة في تعليم الكبار، ع (26). 51–94. ص (51). تصور مقترح لتطوير نظام تمويل التعليم بالمملكة في ضوء رؤية 2030، أمينة الدمخ وآخرون، (2020). المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ع (15). 177–198. ص (177). تنويع نظام تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية لمواكبة تطلعات رؤية 2030 في ضوء التجربة الأمريكية، آماني البابطين، (2019م). المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج (8)، ع (9)، ص (55–69)

(5) بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجًا، محمد الحربي، (2015م). مجلة كلية التربية، مج (26)، ع (103)، ص (141–172).

ISSN : 2410-1818

وقد أظهرت نتائج دراسة فرغل (2022م) أن الموارد الذاتية للجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، والتي هي محل الدراسة التطبيقية لهذا البحث، قد بلغت نسبتها (2.76 ٪) في العام المالي 1440 / 1441ه من الميزانية التشغيلية السنوية للجامعة، في حين أن ما نسبته (97.24 ٪) من تمويل الجامعة السنوي يأتي من الدعم الحكومي[1]، بينما أظهرت نتائج دراسة العامري (2022م) أن استثمارات الموارد الذاتية لجامعة طيبة بالمدينة المنورة لا تمثل سوى (1 ٪) من إيرادات الجامعة بينما (99 ٪) من إيرادات الجامعة تأتي من الدعم الحكومي[2].

أهمية تنويع مصادر الإيرادات في الجامعات الحكومية السعودية:

تنبع أهمية تنويع مصادر الإيرادات في الجامعات الحكومية السعودية من عدة اعتبارات، من أبرزها:

1) مواكبة التحولات الاقتصادية التي تبنتها رؤية المملكة 2030، وما تتضمنه من توجه نحو تنويع مصادر الإيرادات وتقليل الاعتماد على مصدر واحد للتمويل.
2) تعزيز الاستقلال المالي والإداري للجامعات الحكومية، بما يتفق مع نظام الجامعات الذي أتاح للجامعة تنمية مواردها وتنويع مصادرها المالية.
3) تقليل المخاطر الناتجة عن الاعتماد على مصدر تمويلي واحد، وتعزيز قدرة الجامعات على مواجهة الأزمات والصدمات المالية.
4) توفير موارد مالية أكثر استقرارًا لدعم الوظائف التعليمية والبحثية والمجتمعية للجامعة، وتعزيز قدرتها على الاستمرار في أداء وظائفها.
5) تنمية الإيرادات الذاتية من خلال الاستفادة من الفرص الاستثمارية والمنح والهبات والأوقاف والأنشطة والبرامج الجامعية، بما يدعم الاستقرار المالي للجامعات الحكومية.

الأهداف الاستراتيجية لتنويع مصادر الإيرادات للجامعات الحكومية السعودية:

في ضوء توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرامجها ومستهدفاتها والتي تعكس تحولاً مؤسسياً لكافة قطاعات الدولة، وليست أدوات مرحلية، يمكن صياغة الأهداف الاستراتيجية لتنويع مصادر الإيرادات في الجامعات الحكومية السعودية ضمن إطار تنظيمي يوازن بين رسالة الجامعات والكفاءة والفعالية المالية من أجل تحقيق الاستدامة المالية في تلك الجامعات. وقد أشارت

(1) واقع الأداء في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة باستخدام مؤشرات الأداء: دراسة مقارنة، منصور فرغل، (2022م). المجلة التربوية، ع (95)، ص (1256–1306).

(1) واقع التمويل بجامعه طيبة وآراء قياداتها ومنتسبيها بالمعوقات والبدائل الممكنة لزيادة موارد الجامعة وتنويعها في ضوء التجارب الأمريكية والبريطانية واليابانية العامري. عبد العزيز العامري، (2022). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج (6)، ع (2). 1 -. 28. ص (25).

ISSN : 2410-1818

عدة دراسات إلى مجموعة من الأهداف لتنويع مصادر ايرادات الجامعات يمكن إيجازها على النحو التالي[1]:

1) تحقيق استدامة مالية للجامعات الحكومية السعودية طويلة المدى.
2) تعزيز الاستقلالية المؤسسية في الجامعات الحكومية السعودية عند اتخاذ القرار المالي.
3) تقليل المخاطر الناتجة عن الاعتماد على مصدر تمويل أحادي.
4) تعظيم القيمة الاقتصادية لأصول الجامعات الحكومية.
5) مواءمة الأنشطة المدرة للدخل مع رسالة الجامعات الحكومية.
6) رفع الكفاءة المالية والقدرة التنافسية للجامعات الحكومية.

منهج الدراسة:

سعياً إلى الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة الحالية والمتمثل في " ما مدى تنويع مصادر الإيرادات في الجامعات الحكومية السعودية من أجل تحقيق الاستدامة المالية، بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة؟"

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن اسئلتها، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة محل الدراسة وجمع البيانات عنها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم ربطها بفرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج وتفسيرها بشكل علمي دقيق [2].

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة المستهدف في القيادات الإدارية والمالية، والقيادات الإشرافية على إدارات الاستثمار والأوقاف، والقيادات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس (ممن يعملون كمستشارين

(1) دراسة مقارنة لمصادر تمويل بعض الجامعات الأجنبية.. وإمكانية الإفادة منها في الجامعات الحكومية المصرية، أمل حباكة، (2022). مجلة كلية التربية، مج (19)، ع (113). 300-358. ص (322).

- بدائل مقترحة لتنويع مصادر برامج التعليم المستمر في الجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية، منيرة الحصف وخليل السعادات، (2023). مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع (77/أ). 313-351. ص (327).

- دور الجامعات السعودية في تفعيل لجان الاستثمار في ضوء اللائحة المالية الجديدة للجامعات السعودية، مهند الطيار وحمد الحواس، (2024). مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، مج (31)، ع (3).273-293. ص (279).

- أهمية تنويع مصادر تمويل التعليم العالي والبحث العلمي قراءة في بعض التجارب العربية، سايحي الخامسة وحفناوي وأمال، (2022). مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مج (11)، ع (02).171-191. ص (182).

[2] البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، ذوقان عبيدات وآخرون، (2002م). دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط (3). ص (248).

ISSN : 2410-1818

للإدارة العليا في الجامعة وقت إجراء الدراسة، أو ممن سبق لهم العمل في مراكز قيادية، أو المتخصصين أكاديمياً في الاقتصاد والإدارة) بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة، فقد تم استهداف الإدارات والمراكز والكليات التي لها صلة مباشرة بأهداف البحث.

وقد استعان الباحثان بإحصائيات الإدارة العامة للموارد البشرية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة لتحديد مجتمع الدراسة الأصلي الذي سوف تُعمم عليه النتائج والمكون من (182) مفردة من القيادات الإدارية والمالية والأكاديمية، وموظفي الإدارات والمراكز والجهات الاستثمارية ذات العلاقة.

أداة الدراسة الميدانية:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة مغلقة لجمع البيانات الميدانية حول واقع تنويع مصادر الإيرادات في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، وأُعدت في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. وتكونت من جزئين؛ الأول للبيانات الشخصية والديمغرافية، والثاني من ستة محاور تضم مجموعة من العبارات، وفق مقياس ليكرت الخماسي: (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً).

تحديد حجم العينة وأداة جمع البيانات.

تم تحديد حجم عينة الدراسة وفق الخطوات التالية:

1) بعد تحديد مجتمع الدراسة المستهدف، تم تحديد العدد الكلي لأفراد هذا المجتمع (N).
2) تم استخدم معادلة ياماني (Yamane formulae) لحساب حجم العينة (n)[1].

$$n = \frac{N}{1+N(e^2)}$$

حيث إن: e: حد/مقدار الخطأ (أو نسبة الخطأ المسموح بها).

$$n = \frac{182}{1 + 182(0.05^2)} = 125$$

تم استخدام العينة العمدية لتمثيل مجتمع الدراسة وذلك لضمان الوصول إلى أصحاب الخبرة والدراية بجوانب الدراسة. ويوضح الجدول التالي رقم (2) توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي بعدد ونسبة العينة لكل مسمى، وكذلك النسبة المئوية من إجمالي العينة.

(1) Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. American Journal of Theoretical and Applied Statistics 5(1), 1-4.

ISSN : 2410-1818

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي بعدد ونسبة العينة لكل مسمى

م	المسمى الوظيفي	المجتمع	عدد المستجيبين	النسبة التقريبية للمستجيبين
1	وكيل جامعة	3	2	%67
2	عميد كلية/ عمادة مساندة	13	8	%62
3	وكيل كلية/ عمادة مساندة	26	12	%46
4	رئيس قسم	29	22	%76
5	مدير إدارة	30	23	%77
6	رئيس مركز	8	4	%50
7	عضو هيئة تدريس	50	45	%90
8	عضو هيئة إدارية ومالية	23	9	%39
المجموع		**182**	**125**	**%69**

المصدر: من إعداد الباحثين

وبعد أن تم جمع استجابات المبحوثين، قام الباحثان بمراجعتها وترميزها، ثم معالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (IBM SPSS Statistics)، الإصدار رقم (30) وقد تم الاعتماد في الدراسة الحالية على الأساليب الإحصائية التالية:

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1) معامل الاتساق الداخلي (Internal Consistency) للتحقق من اتساق عبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور.
2) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
3) التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.
4) المتوسطات المرجحة (Weighted Means) لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي والإجابة عن أسئلة الدراسة.
5) الانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لقياس تشتت الاستجابات حول متوسطاتها.
6) الاختبارات التشخيصية والمؤشرات الإحصائية للتحقق من ملاءمة نماذج الانحدار، وشملت: اختبار دوربن–واتسون (Durbin–Watson) للتحقق من استقلالية الأخطاء، واختبار شابيرو–ويلك

ISSN : 2410-1818

(Shapiro–Wilk)للتحقق من اعتدالية توزيع الأخطاء، واختبار بروش–باغان–Breusch) (Paganللتحقق من تجانس تباين الأخطاء، واختبار (F) للتحقق من الدلالة الإحصائية الكلية للنموذج، ومعامل تضخم التباين (VIF) للكشف عن التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.

7) الانحدار المتعدد (Multiple Regression) بطريقة الانحدار المتدرج (Stepwise) لتحديد المتغيرات المستقلة ذات الدلالة الإحصائية والأكثر إسهاماً في تفسير المتغير التابع، بما يخدم تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

دراسة الاتساق وتقييم الصدق والثبات.

أولاً: صدق أداة الدراسة وثباتها:

يقصد بصدق الأداة مدى قدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه، بحيث تكون فقرات الاستبانة ملائمة للمتغيرات التي تستهدف الدراسة قياسها، ويتفق مضمونها مع الغرض الذي أُعدت من أجله [1]، وتم التحقق من ذلك بواسطة طريقتين:

1) الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

عُرضت أداة الدراسة على تسعة محكمين من أساتذة الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، وجامعة طيبة، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الطائف، من ذوي الخبرة والاختصاص في الاقتصاد والتمويل والإدارة والمحاسبة؛ للتحقق من مناسبة العبارات لمحاورها، ووضوحها وسلامة صياغتها وعدم ازدواجيتها. وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم بشأن تعديل بعض العبارات أو حذفها أو إضافتها، وأُخذ بهذه الملاحظات وصولاً إلى الصورة النهائية للاستبانة.

2) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يقيس الاتساق الداخلي (Internal Consistency) مدى ترابط عبارات المحور واتساقها في قياس المفهوم نفسه [2] وللتحقق منه، حُسب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول رقم (3).

---

[1] منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على (SPSS)، سالم القحطاني وآخرون، (2004). كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض. ط (2). ص (230).

[2] منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على (SPSS)، سالم القحطاني وآخرون، (2004م). مرجع سابق. ص (238).

ISSN : 2410-1818

جدول رقم (3): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول كمقياس للاتساق الداخلي

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط
مدى تنوع مصادر الإيرادات	1	* 0.219
	2	** 0.275
	3	** 0.355
	4	** 0.661
	5	** 0.657
	6	** 0.610
	7	** 0.566
	8	** 0.608
	9	** 0.693
	10	** 0.458
	11	** 0.658
	12	** 0.609

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

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول رقم (3) وجود اتساق داخلي بين عبارات محور «مدى تنوع مصادر الإيرادات» والدرجة الكلية للمحور، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.219) للعبارة رقم (1) كحد أدنى، و**(0.693) للعبارة رقم (9)** كحد أعلى، وجميعها دالة إحصائيًا. وتشير هذه النتائج إلى اتساق عبارات المحور مع ما وُضعت لقياسه، ومن ثم تحقق صدق الاتساق الداخلي للمحور

ويجدر التنبيه إلى أن العبارات (1)، (2)، (3)، رغم دلالة معاملات ارتباطها إحصائيًا بالدرجة الكلية للمحور، سجلت أضعف معاملات الارتباط، إذ بلغت (0،219*)، (0،275**)، (0،355**) على التوالي، ولذلك تم استبقاؤها ضمن المحور. ويمكن تفسير ضعف ارتباطها نسبيًا بأنها تتعلق بخصائص التمويل الحكومي القائم، في حين تقيس العبارات (4-12) جهود الجامعة في تنمية مصادر الإيرادات الذاتية، وهو ما يفسر التفاوت في معاملات الارتباط بين المجموعتين.

ولا يؤثر الضعف النسبي لمعاملات ارتباط العبارات (1)، (2)، (3) على النتائج الوصفية التي ستعرض لاحقًا لكل عبارة أو للمحور إجمالًا. كما أن هذه العبارات لم تدخل ضمن المتغيرات الأربعة في نموذج الانحدار الخطي المتدرج النهائي لمحور تنويع مصادر الإيرادات، وهو ما يتسق مع ضعف ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور.

وفي المقابل، سجلت العبارات المرتبطة بالاستثمار وتنمية الموارد الذاتية معاملات ارتباط أعلى، إذ سجلت العبارة (9) أعلى معامل ارتباط بلغ (0،693**)، تلتها العبارة (4) بمعامل (0،661**)، ثم

ISSN : 2410-1818

العبارة (11) بمعامل (0،658**)، والعبارة (5) بمعامل (0،657**). وتشير هذه النتائج إلى أهمية الأصول الاستثمارية والشراكات مع قطاع الأعمال والتفاعل المجتمعي في تنمية مصادر إيرادات الجامعة.

كما سجلت الأنشطة الأكاديمية والخدمية المدفوعة معاملات ارتباط مرتفعة نسبيًا؛ إذ بلغ معامل ارتباط العبارة (12) نحو (0،609**)، والعبارة (6) نحو (0،610**)، والعبارة (8) نحو (0،608**)، والعبارة (7) نحو (0،566**). وتوضح هذه النتائج اتجاه الجامعة نحو توظيف المعرفة والخدمات الأكاديمية والبحثية كمصادر للإيرادات.

أما العبارة (10) المرتبطة بالتبرعات من الأفراد والمؤسسات، فقد سجلت معامل ارتباط بلغ (0،458**)، وهو أقل نسبيًا من معاملات ارتباط معظم مصادر الإيرادات الذاتية الأخرى.

وبوجه عام، تبين النتائج تفاوت معاملات ارتباط مصادر الإيرادات بالدرجة الكلية للمحور؛ إذ سجلت العبارات المرتبطة بالاستثمار في الأصول والشراكات البحثية والخدمات التعليمية المدفوعة معاملات ارتباط أعلى نسبيًا، في حين سجلت العبارات المتعلقة بالتمويل الحكومي والتبرعات معاملات أقل. كما أن توجه الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة نحو تنمية مواردها الذاتية لا يعني التخلي عن التمويل الحكومي، وإنما تنمية مصادر الإيرادات الذاتية ورفع مساهمتها في الهيكل التمويلي للجامعة، بما يقلل الاعتماد على مصدر تمويلي واحد

ثبات أداة الدراسة:

يُقصد بثبات أداة الدراسة مدى اتساق نتائجها واستقرارها عند تكرار تطبيقها على الأفراد أنفسهم، أو أفراد مختلفين، وقد تم التحقق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي تتراوح قيمته بين (0) و(1)، وتدل القيم الأعلى على ارتفاع مستوى الثبات، وتُعد قيمة (0،70) فأعلى مقبولة لأغراض البحث العلمي [1]. ويوضح الجدول رقم (4) نتائج معامل الثبات لمحاور الدراسة.

[1] منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات على (SPSS)، سالم القحطاني وآخرون، (2004). مرجع سابق. ص (236)..

ISSN : 2410-1818

جدول رقم (4): قيم معامل الثبات الفاكرونباخ[1]

قيمة معامل ألفا كرونباخ	مقدار الثبات
أقل من 0.50	غير مقبول
من 0.50 لأقل من 0.60	ضعيف
من 0.60 لأقل من 0.70	مقبول
من 0.70 لأقل من 0.80	جيد
من 0.80 لأقل من 0.90	جيد جداً
من 0.90 فأكثر	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحثين

وتُستخدم صيغة ألفا كرونباخ على نطاق واسع في الدراسات الجامعية التي تعتمد بدرجة كبيرة على الاستبيان كأداة للدراسة من أجل تقدير التجانس الداخلي للبنود ثنائية التصحيح أو الدرجات ذات المدى الواسع من الدرجات مثل استبانات الاتجاهات. ويوضح جدول رقم (5) معاملات الثبات والصدق لمحور الدراسة.

جدول رقم (5): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة

اسم المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	الصدق[2]
مدى تنوع مصادر الإيرادات التي تحقق الاستدامة المالية في الجامعة	12	0.772	0.879

المصدر: من إعداد الباحثين

- تم حساب صدق المحك عن طريق جذر معامل الثبات.

يتضح من جدول رقم (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات معاملات لمحور الدراسة جاءت مرتفعة، حيث بلغت (0.772). وأيضاً جاءت معاملات الصدق لمحور الدراسة جاءت مرتفعة، حيث بلغت قيم المعاملات (0.879). وبذلك تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، الأمر الذي يدعم الاعتماد على نتائجه في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

تحليل البيانات ومناقشة النتائج:

سوف يتم استعراض المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية وقراءة نتائجها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، من خلال توظيف الأساليب الكمية المناسبة للكشف عن واقع الاستدامة المالية في الجامعة

---

[1] Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics, 5th edition, Sage Publications, Chapter (18).

[2] مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام IBM-SPSS، عز عبد الفتاح، (2017). مرجع سابق. ص (513).

ISSN : 2410-1818

الإسلامية بالمدينة المنورة كأنموذج للجامعات الحكومية السعودية. وقد تم تقسيم هذه المعالجة الى قسمين؛ خُصص الأول لعرض الخصائص الوصفية لعينة الدراسة، بينما تناول الثاني تفسير النتائج واختبار الفرضية وبيان دلالاتها التحليلية والتنظيمية.

الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة:

أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي الحالي:

شملت عينة الدراسة القيادات الإدارية والتنفيذية، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين في الشؤون الإدارية والمالية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. ويعرض الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة وفقاً لمسمياتهم الوظيفية الحالية، موضحاً عدد المشاركين في كل فئة ونسبتهم المئوية.

جدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
رئيس قسم	22	%18
رئيس مركز	4	%3
عضو هيئة إدارية ومالية	9	%7
عضو هيئة تدريس	45	%36
عميد كلية/عمادة مساندة	8	%6
مدير إدارة	23	%18
وكيل جامعة	2	%2
وكيل كلية	12	%10
الإجمالي	**125**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثين

يكشف الجدول رقم (6) عن تنوع أفراد العينة وفق المسمى الوظيفي؛ إذ جاء أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الأولى بعدد (45) مستجيباً بنسبة (36٪)، يليهم مديرو الإدارات بعدد (٢٣) بنسبة (18٪)، ورؤساء الأقسام بعدد (22) بنسبة (18٪)، ثم وكلاء الكليات بعدد (12) بنسبة (10٪)، وأعضاء الهيئة الإدارية والمالية بعدد (9) بنسبة (7٪)، وعمداء الكليات والعمادات المساندة بعدد (٨) بنسبة (6٪)، ورؤساء المراكز بعدد (4) بنسبة (3٪)، وأخيراً وكلاء الجامعة بعدد (2) بنسبة (2٪). ويبين هذا التنوع مشاركة فئات أكاديمية وإدارية ومالية وقيادية متعددة، مما يدعم تناول موضوع الدراسة من زوايا وظيفية مختلفة.

ISSN : 2410-1818

ثانياً: خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي:

ضمت عينة الدراسة مشاركين من ذوي خبرات مهنية متفاوتة في عملهم الحالي بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. ويعرض الجدول رقم (7) توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات خبرتهم، موضحاً عدد المشاركين في كل فئة ونسبتهم المئوية.

جدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الحالي.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	%16
من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات.	25	%20
أكثر من 10 سنوات	80	%64
العدد الكلي	**125**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول رقم (7) أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية مرتفعة؛ إذ بلغ عدد من تزيد خبرتهم عن (10) سنوات (80) مستجيباً بنسبة (64٪)، وهي الفئة الأكبر في العينة، مما يدعم قدرتهم على تقييم واقع الاستدامة المالية في الجامعة استناداً إلى خبراتهم المتراكمة. كما بلغ عدد من تتراوح خبرتهم بين (5) وأقل من (10) سنوات (25 مستجيباً بنسبة (20٪)، في حين بلغ عدد من تقل خبرتهم عن (5) سنوات (20) مستجيباً بنسبة (16٪). وبوجه عام، يوضح هذا التوزيع غلبة ذوي الخبرات الطويلة مع تمثيل مستويات مختلفة من الخبرة، مما يدعم موثوقية نتائج الدراسة ودقة تفسيرها

ثالثاً: خصائص أفراد عينة الدراسة المؤهل العلمي:

تنوعت المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة، لتعكس اختلاف خلفياتهم التعليمية ودرجات مؤهلاتهم. ويعرض الجدول رقم (8) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي، موضحاً عدد المشاركين في كل فئة ونسبتهم.

جدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	8	%6.4
دبلوم بعد الثانوي	3	%2.4
بكالوريوس	24	%19.2
ماجستير	8	%6.4
دكتوراه	82	%65.6
العدد الكلي	**125**	**%100**

ISSN : 2410-1818

المصدر: من إعداد الباحثين

يشير جدول رقم (8) إلى ارتفاع المستوى العلمي لأفراد العينة؛ إذ جاء حملة درجة الدكتوراه في المرتبة الأولى بعدد (82) مستجيباً بنسبة (65،6٪)، يليهم حملة البكالوريوس بعدد (24) مستجيباً بنسبة (19،2٪). كما بلغ عدد الحاصلين على درجة الماجستير (8) مستجيبين بنسبة (6،4٪)، وهي النسبة نفسها للحاصلين على الثانوية العامة بعدد (8) مستجيبين، في حين بلغ عدد الحاصلين على دبلوم بعد الثانوية (3) مستجيبين بنسبة (2،4٪). وعموماً يبين هذا التوزيع غلبة ذوي التأهيل الأكاديمي المرتفع، مع تنوع المستويات التعليمية لأفراد العينة، مما يدعم قدرتهم على تقديم آراء تستند إلى خلفيات علمية ومهنية متنوعة حول موضوع الدراسة.

رابعاً: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر:

تفاوتت أعمار المشاركين في الدراسة بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، حيث ضمت العينة فئات عمرية مختلفة. ويعرض الجدول رقم (9) توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر، موضحاً عدد المشاركين في كل فئة ونسبتهم المئوية.

جدول رقم (9): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر

فئة العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	%1.60
من 31 سنة إلى 40 سنة	41	%32.80
من 41 سنة إلى 50 سنة	46	%36.80
أكبر من 50 سنة	36	%28.80
العدد الكلي	**125**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثين

يبين جدول رقم (9) إأن تمركز أفراد العينة في الفئات العمرية المتوسطة والعليا؛ إذ جاءت الفئة من (41-50) سنة في المرتبة الأولى بعدد (46) مستجيباً بنسبة (36،8٪)، تليها الفئة من (31-40) سنة بعدد (41) مستجيباً بنسبة (32،8٪)، ثم فئة أكثر من (50) سنة بعدد (36) مستجيباً بنسبة (28،8٪)، في حين بلغت فئة أقل من (30) سنة (2) مستجيبين بنسبة (1،6٪). ويتسق هذا التوزيع مع نتائج سنوات الخبرة في الجدول رقم (7)، حيث تتركز غالبية العينة في الفئات ذات الخبرة الطويلة، مما يدعم قدرتها على تقييم موضوع الدراسة استناداً إلى خبرات مهنية وأكاديمية وإدارية متراكمة.

ISSN : 2410-1818

خامساً: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب جهة العمل:

انتمى أفراد عينة الدراسة إلى جهات إدارية ومالية، وأكاديمية متعددة بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. ويعرض الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة وفقاً لجهة العمل الحالي، موضحاً عدد المشاركين في كل جهة ونسبتهم المئوية.

جدول رقم (10): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب جهة العمل

جهة العمل الحالي	العدد	النسبة المئوية
كلية علوم إنسانية (نظرية)	27	%21.60
كلية علمية	41	%32.80
عمادة / وكالة	13	%10.40
مركز / معهد	13	%10.40
الموارد البشرية	4	%3.20
الإدارة المالية	24	%19.20
إدارة المشاريع	3	%2.40
العدد الكلي	**125**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثين

يُظهر الجدول رقم (10) تنوع أفراد العينة وفق جهات العمل؛ إذ جاءت الكليات العلمية في المرتبة الأولى بعدد (41) مستجيباً بنسبة (32،8٪)، تليها الكليات الإنسانية (النظرية) بعدد (27) مستجيباً بنسبة (21،6٪)، ثم الإدارة المالية بعدد (24) مستجيباً بنسبة (19،2٪). كما بلغ عدد المستجيبين من العمادات والوكالات (13) مستجيباً بنسبة (10،4٪)، وهي النسبة نفسها للمراكز والمعاهد بعدد (13) مستجيباً، في حين بلغ عدد المستجيبين من إدارة الموارد البشرية (4) بنسبة (3،2٪)، وإدارة المشاريع (3) بنسبة (2،4٪). ويبين هذا التوزيع مشاركة جهات أكاديمية وإدارية ومالية وتنفيذية متعددة، مما يدعم تنوع وجهات النظر المقدمة حول موضوع الدراسة.

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضية:

سنتناول في هذا الجزء عرض المعالجات الإحصائية المرتبطة بمحور الدراسة وقراءة دلالاتها في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته، بالإضافة إلى اختبار فرضية الدراسة وتفسير نتائجها وصولاً إلى استخلاص أبرز النتائج والتوصيات التي من شأنها تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة كأنموذج للجامعات الحكومية السعودية.

ISSN : 2410-1818

قياس اتجاهات أراء أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً) لقياس اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة، لما يتميز به من سهولة التطبيق والتفسير، وقدرته على إتاحة درجة مناسبة من التدرج في الاستجابات. ويُستخدم المتوسط المرجح إذا كان المتغير يأخذ قيماً تختلف من حيث أهميتها، لذلك يجب أخذ هذه الأهمية في الاعتبار من خلال إعطاء كل عبارة الوزن المناسب لأهميتها، وذلك بهدف معرفة إلى أي فئة تنتمي إجابات العينة كما في الجدول التالي رقم (11):

جدول :(11) مقياس ليكرت الخماسي وأوزانه وفئات المتوسط المرجح [1]

اتجاه الرأي	قيمة المتوسط المرجح	الوزن أو الأهمية
غير موافق تماما	1.79 -1.00	1
غير موافق	2.59 – 1.80	2
محايد	3.39 – 2.60	3
موافق	4.19 – 3.40	4
موافق تماما	5.00 – 4.20	5

ولتفسير نتائج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة، تم تحديد حدود فئات مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب طول الفئة وفق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

وفيما يلي نتائج حساب اتجاهات الآراء من خلال حساب المتوسطات المرجحة لإجابات العينة على الأسئلة الواردة لمقياس ليكرت الخماسي للمحور:(مدى تنوع مصادر الإيرادات التي تحقق الاستدامة المالية في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة).

يتناول هذا المحور تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تنوع مصادر الإيرادات التي تسهم في تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. ويعرض الجدول رقم (12) التكرارات والنسب المئوية لاستجاباتهم، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الاستجابة لكل عبارة من عبارات المحور.

[1] مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام IBM-SPSS، عز عبد الفتاح، (2017). مرجع سابق. ص (496).

ISSN : 2410-1818

جدول رقم (12): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول محور تنوع مصادر الايرادات

م	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تعتمد الجامعة على الدعم الحكومي في تمويل معظم نفقاتها	0	5	12	38	70	4.38	0.82	موافق تماماً
		٪0.0	%4.0	%9.6	%30.4	%56.0			
2	تواجه الجامعة تحديات في عدم استقرار حجم الدعم الحكومي السنوي	6	14	33	50	22	3.54	1.06	موافق
		٪4.8	%11.2	%26.4	%40.0	%17.6			
3	يرتبط حجم الدعم الحكومي المقدم للجامعة بمدى تحقيقها لمعايير الأداء المعتمدة من	2	9	32	59	23	3.74	0.90	موافق
		٪1.6	%7.2	%25.6	%47.2	%18.4			

ISSN : 2410-1818

م	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	وزارة التعليم								
4	تستثمر الجامعة أصول الأوقاف المالية لدعم مواردها الذاتية	2 ٪1.6	7 %5.6	44 %35.2	50 %40.0	22 %17.6	3.66	0.89	موافق
5	تستثمر الجامعة أصولها العقارية ومرافقها مقابل رسوم	2 ٪1.6	13 %10.4	45 %36.0	47 %37.6	18 %14.4	3.53	0.92	موافق
6	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تقديم أبحاث علمية ممولة من جهات خارجية	4 ٪3.2	14 %11.2	41 %32.8	46 %36.8	20 %16.0	3.51	1.00	موافق
7	تقدم الجامعة برامج أكاديمية	2 ٪1.6	11 %8.8	26 %20.8	58 %46.4	28 %22.4	3.79	0.94	موافق

ISSN : 2410-1818

م	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	متخصصة وبرامج تدريبية قصيرة تلبي احتياجات سوق العمل مدفوعة التكاليف								
8	تعمل الجامعة على استقطاب طلاباً محليين ودوليين في البرامج الاكاديمية المختلفة برسوم	4 ٪3.2	23 %18.4	29 %23.2	45 %36.0	24 %19.2	3.50	1.10	موافق
9	تقدم الجامعة استشارات علمية متخصصة ومشاريع بحثية بالشراكة مع القطاعات الاعمال المختلفة	1 ٪0.8	9 %7.2	34 %27.2	53 %42.4	28 %22.4	3.78	0.90	موافق

ISSN : 2410-1818

م	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
10	تستقطب الجامعة التبرعات من الأفراد والمؤسسات	0	6	38	49	32	3.86	0.86	موافق
		٪0.0	%4.8	%30.4	%39.2	%25.6			
11	تفعل الجامعة دور رابطة الخريجين للمساهمة في تمويل مشاريعها من خلال التبرعات والمبادرات	12	16	64	20	13	3.05	1.05	محايد
		٪9.6	%12.8	%51.2	%16.0	%10.4			
12	تعمل الجامعة على تطوير منصات الكترونية تعليمية مقابل رسوم	6	18	50	34	17	3.30	1.03	محايد
		٪4.8	%14.4	%40.0	%27.2	%13.6			
13 (Y1)	تبين عبارات المحور الأول أن هناك تنوعاً في مصادر الإيرادات	4	12	42	52	15	3.50	0.94	موافق
		٪3.20	%9.60	%33.60	%41.60	%12.00			

ISSN : 2410-1818

م	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	المالية في الجامعة الإسلامية بالمدينة مما يمكنها من تحقيق الاستدامة المالية.								
إجمالي المحور الأول		**41**	**145**	**448**	**549**	**317**	**3.64**	**0.51**	**موافق**
		%2.7	**%9.7**	**%29.9**	**%36.6**	**%21.1**			

المصدر: من إعداد الباحثين

يتبين من الجدول السابق رقم (12) أن:

1. العبارة رقم (1) التي تنص على: "تعتمد الجامعة على الدعم الحكومي في تمويل معظم نفقاتها" قد جاءت في الترتيب الأول بين عبارات المحور بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.38)، وهو يقابل درجة "الموافقة تماماً" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. العبارة رقم (10) القائلة: " تستقطب الجامعة التبرعات من الأفراد والمؤسسات"، قد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.86) والذي يقابل درجة "الموافقة " في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي. العبارة رقم (11) التي تنص على: "تفعل الجامعة دور رابطة الخريجين للمساهمة في تمويل مشاريعها من خلال التبرعات والمبادرات" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.05)، قد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة. العبارة رقم (12) التي تنص على: "تعمل الجامعة على تطوير منصات الكترونية تعليمية مقابل رسوم" بمتوسط حسابي قدره (3.30)، مما يعكس تقديراً "محايداً" من قبل المبحوثين. وقد تذيلت هذه العبارة الترتيب.

كما بلغت قيمة المتوسط العام للمحور الاول (3.64)، وهي تقع ضمن فئة "موافق" وفقاً للميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس اتجاهاً إيجابياً لدى المبحوثين نحو أفضلية تنوع مصادر الإيرادات علاوة على الدعم الحكومي، كما يشير إلى فهم وإدراك عينة الدراسة لأهمية تنوع مصادر الإيرادات من أجل تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة كأنموذج للجامعات الحكومية السعودية.

وهذا التوجه يتوافق مع برنامج الاستدامة المالية لرؤية المملكة 2030 المتضمن ضرورة إجراء إصلاحات هيكلية اقتصادية تتمثل في إحدى صورها في توسيع قاعدة تنويع مصادر التمويل لجميع

ISSN : 2410-1818

مرافق الدولة واستثمار كل الممكنات لكل القطاع الواعدة من أجل خلق قيمة مضافة لتلك القطاعات، ومن ضمنها الجامعات الحكومية، لتحقيق الاستقلال المالي وبالتالي تحقيق دخل مستدام.

وايضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2022م) التي دور الأوقاف الجامعية في تحقيق الاستدامة المالية، ودراسة عقبة (2021)، ودراستي الجميعي (2015م) و Mclaren &Struwing (2019)والتي تؤكد على أهمية تنويع مصادر إيرادات الجامعات الحكومية بما فيها الدعم الحكومي. كما أن نظام الجامعات الجديد والصادر عام 1441ه يؤكد في مواده الـ (48) و(49) و(50) على حتمية تنويع مصادر إيرادات الجامعات الحكومية السعودية.

يتضح من النتائج الإجمالية لعبارات محور تنوع مصادر الإيرادات أن اتجاه استجابات أفراد العينة جاء نحو الموافقة، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣،٦٤) وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة تعمل على تنمية مصادر إيراداتها إلى جانب التمويل الحكومي، من خلال عدد من المصادر الذاتية التي تناولتها عبارات المحور، مع تفاوت مستوى استجابات أفراد العينة تجاه هذه المصادر

اختبار فرضية الدراسة:

اعتمد الباحثان على نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Model) بالطريقة التدريجية (Stepwise)، التي تبدأ بإدخال المتغير المستقل الأكثر إسهاماً في تفسير التباين في المتغير التابع، ثم تضيف المتغيرات التي تقدم إسهاماً إضافياً دالاً إحصائياً، مع إعادة فحص المتغيرات المدرجة واستبعاد ما يفقد دلالته؛ بهدف بناء نموذج يضم المتغيرات ذات الإسهام الدال إحصائياً في تفسير المتغير التابع.

تعريف المتغيرات التابعة والمستقلة وفروض العدم المُختبرة.

تستند اختبارات فرضية البحث إلى تحديد المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وصياغة فرض العدم للنموذج، بما يضمن اتساق تفسير النتائج مع العبارات المستخدمة في القياس. ويوضح الجدول رقم (13) هذه المتغيرات وفرضية العدم المختبرة.

ISSN : 2410-1818

الجدول رقم (13): التعريف بالمتغيرات والفرضية المختبرة

الفرضية	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	فرض العدم
الأولى	Y1 : تقييم أفراد العينة لمدى وجود تنوع في مصادر الإيرادات بما يمكّن الجامعة من تحقيق الاستدامة المالية (العبارة 13، المحور الأول)	ممارسات تنويع الإيرادات: X1.12 – X1.1	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تنويع الإيرادات وتقييم أفراد العينة لمدى وجود تنوع في مصادر الإيرادات بما يمكّن الجامعة من تحقيق الاستدامة المالية (Y1).

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول رقم (13) أن اختبار الفرضية يستند إلى متغيرات مستقلة مؤثرة، ومتغير تابع يعبر عن تقييم أفراد العينة للعبارة الختامية في المحور، وذلك على النحو الآتي:

2. تختبر الفرضية العلاقة بين ممارسات تنويع الإيرادات (X1.12 – X1.1) وتقييم أفراد العينة لمدى وجود تنوع في مصادر الإيرادات بما يمكّن الجامعة من تحقيق الاستدامة المالية (Y1)، المقاس بالعبارة الثالثة عشرة في المحور الأول.

وتفترض فروض العدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في كل نموذج. وبذلك يحدد الجدول نطاق اختبار كل فرضية، ويضبط تفسير نتائجها وفق مضمون المتغير التابع المقاس، دون اعتبار المتغيرات التابعة الثلاثة مقياساً موحداً للاستدامة المالية.

وفي ضوء ذلك، صيغت الفرضية على النحو الآتي: "ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنوع في مصادر الإيرادات المالية في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة والاستدامة المالية بها كأنموذج للجامعات الحكومية السعودية، وذلك عند مستوى معنوية 5٪".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، استُخدم نموذج الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (Stepwise) لنمذجة العلاقة بين ممارسات تنوع مصادر الإيرادات المالية (اثنا عشر متغيراً، هي عبارات المحور الأول 1.12 – × 1.1 ×) وتقييم أفراد العينة لمدى وجود تنوع في مصادر الإيرادات بما يمكّن الجامعة من تحقيق الاستدامة المالية (Y_1: العبارة 13 في المحور) كمتغير تابع.

ISSN : 2410-1818

المتغيرات المدرجة في النموذج:

من بين المتغيرات المستقلة الاثني عشر تم إدراج أربع متغيرات فقط ذات الدلالة الإحصائية وترتيب إدخالها كما في الجدول رقم (14):

جدول رقم (14): المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج من عناصر لمحور تنوع مصادر الايرادات

النموذج	المتغير الداخل للنموذج	
1	X1.4	تستثمر الجامعة أصول الأوقاف المالية لدعم مواردها الذاتية.
2	X1.12	تعمل الجامعة على تطوير منصات إلكترونية تعليمية مقابل رسوم.
3	X1.7	تقدم الجامعة برامج أكاديمية متخصصة وبرامج تدريبية قصيرة تلبي احتياجات سوق العمل مدفوعة التكاليف.
4	X1.11	تفعل الجامعة دور رابطة الخريجين للمساهمة في تمويل مشاريعها من خلال التبرعات والمبادرات.

المصدر: من إعداد الباحثين

ويعبر الجدول رقم (14) عن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج حسب ترتيب دخولها في النموذج الذي يعكس إسهامها التراكمي في تفسير التباين بعد ضبط المتغيرات السابقة لها من خلال ارتباطها الجزئي ذي الدلالة الإحصائية مع المتغير التابع (التنوع في مصادر الإيرادات المالية في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة لتحقيق الاستدامة المالية). ويتضح من ذلك وجود أربعة نماذج خطية أولها دخولاً هو "استثمار الجامعة أصول الأوقاف المالية لدعم مواردها الذاتية"، ثم "عمل الجامعة على تطوير منصات إلكترونية تعليمية مقابل رسوم"، بعد ذلك "تقدم الجامعة برامج أكاديمية متخصصة وبرامج تدريبية قصيرة تلبي احتياجات سوق العمل مدفوعة التكاليف"، وأخيراً "تفعيل الجامعة دور رابطة الخريجين للمساهمة في تمويل مشاريعها من خلال التبرعات والمبادرات".

نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي لاختبار الفرضية "تنويع مصادر الإيرادات"

يعرض الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي لاختبار الفرضية، موضحاً المتغيرات الداخلة في النموذج وإسهامها في تفسير اختلاف تقييم أفراد العينة لمدى تنوع مصادر الإيرادات بما يمكّن الجامعة من تحقيق الاستدامة المالية، إلى جانب الإحصاءات الخاصة بدلالة النموذج ومعاملاته.

ISSN : 2410-1818

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي لمحور تنويع مصادر الإيرادات

المتغير	(B)	الخطأ المعياري	β	t	فترة الثقة 95%	VIF	R^2
الثابت	0.102	0.305	-	0.336	من (-0.501) إلى (0.705)	-	-
X1.4	0.291	0.079	0.276	3.692	من (0.135) إلى (0.448)	1.443	%32.4
X1.12	0.305	0.063	0.336	4.832	من (0.180) إلى (0.430)	1.247	%46.2
X1.7	0.203	0.069	0.204	2.939	من (0.066) إلى (0.340)	1.248	%50.5
X1.11	0.180	0.063	0.201	2.843	من (0.055) إلى (0.306)	1.294	%53.6
إحصاءات النموذج النهائية	R =0.732 R^2 = 0.536 $\bar{R}^2$ =0.521 F (4 ,120)= 34.654, Sig. < 0.001 N = 125						

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من جدول رقم (15) ما يلي: -

1. أن نموذج الانحدار الخطي التدريجي النهائي ضم أربع متغيرات مستقلة، هي استثمار الأوقاف، والمنصات التعليمية الإلكترونية برسوم، والبرامج الأكاديمية والتدريبية المدفوعة، ومساهمة رابطة الخريجين. ويقيس المتغير التابع (Y1) تقييم أفراد العينة لمدى تنوع مصادر الإيرادات بما يمكّن الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة من تحقيق الاستدامة المالية.
2. بلغ معامل الارتباط المتعدد للنموذج النهائي (R=0.732)، وبلغ معامل التحديد (R^2=0.536)، مما يعني أن المتغيرات الأربعة فسرت (53.6٪) من اختلاف درجات تقييم أفراد العينة للمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2=0.512)، لتبلغ النسبة التفسيرية المعدلة (52.1٪)، بعد مراعاة عدد المتغيرات المستقلة وحجم العينة البالغ (125) فرداً.
3. وعلى مستوى مراحل إدخال المتغيرات، فسر استثمار الأوقاف بمفرده (32.4٪)، ثم ارتفعت

ISSN : 2410-1818

النسبة بإدخال المنصات التعليمية الإلكترونية برسوم إلى (46.2٪)، بإضافة قدرها (13.8) نقطة مئوية. وارتفعت بإدخال البرامج المدفوعة إلى (50.5٪)، بإضافة قدرها (4.3) نقطةً مئوية، ثم بلغت بإدخال مساهمة رابطة الخريجين (53.6٪)، بإضافة قدرها (3.1) نقاط مئوية. وتمثل هذه الزيادات الإسهام الإضافي لكل متغير عند إدخاله، بعد احتساب المتغيرات السابقة عليه.

4. جاءت معاملات الانحدار غير المعيارية (B) موجبة للمتغيرات الأربعة؛ إذ بلغ معامل استثمار الأوقاف (B=0.291)، والمنصات التعليمية الإلكترونية برسوم (B=0.305)، والبرامج الأكاديمية والتدريبية المدفوعة (B=0.203)، ومساهمة رابطة الخريجين (B=0.180). أما معاملات الانحدار المعيارية (β)، فقد أظهرت أن المنصات التعليمية الإلكترونية برسوم سجلت أعلى معامل (β=0.336)، تلتها الأوقاف (β=0.276)، ثم البرامج المدفوعة (β=0.204)، ومساهمة رابطة الخريجين (β=0.201). وتعني هذه المعاملات أن الأثر النسبي للمنصات التعليمية في النموذج النهائي أعلى على الرغم من دخولها ثانياً في بناء النموذج.
5. بلغت الأخطاء المعيارية لمعاملات الانحدار (0.079) لاستثمار الأوقاف، و(0.063) للمنصات التعليمية الإلكترونية، و(0.069) للبرامج المدفوعة، و(0.063) لمساهمة الخريجين. وتعبر هذه القيم عن عدم اليقين في تقدير معاملات (B)، وتُستخدم في حساب اختبارات (t) وفترات الثقة. وأظهرت اختبارات المعاملات دلالة استثمار الأوقاف (t=3.692)، والمنصات التعليمية الإلكترونية برسوم (t=4.832)، عند مستوى (p<0.001). كما كانت البرامج الأكاديمية والتدريبية المدفوعة دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة (t=2.939)، ومستوى الدلالة (p=0.004)، وكذلك مساهمة رابطة الخريجين، حيث بلغت قيمة (t=2.843)، ومستوى الدلالة (p=0.005). وبذلك كانت معاملات المتغيرات الأربعة دالة إحصائياً عند مستوى (1٪).
6. تؤيد فترات الثقة عند مستوى (95٪) دلالة المعاملات واتجاهها الموجب؛ إذ تراوحت بين (0.135–0.448) لاستثمار الأوقاف، و(0.180–0.430) للمنصات التعليمية، و(0.066–0.340) للبرامج المدفوعة، و(0.055–0.306) لمساهمة الخريجين، وجميعها لا تشمل الصفر. أما الثابت، فبلغت قيمته (0.102)، وخطؤه المعياري (0.305)، ولم يكن دالاً إحصائياً، حيث بلغت قيمة (t=0.336)، ومستوى الدلالة (p=0.737). واتسقت هذه النتيجة مع فترة ثقته الممتدة من (−0.501) إلى (0.705)، التي تشمل الصفر.
7. تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) بين (1.247) و(1.443)، وهي لا تشير إلى تعدد خطي مرتفع بين المتغيرات المستقلة المدرجة، مما يدعم إمكانية تقدير العلاقة الخاصة بكل متغير بالمتغير التابع مع ضبط بقية المتغيرات في النموذج.
8. بلغت قيمة اختبار الدلالة الكلية للنموذج (F=34.654)، بدرجات حرية (4) للانحدار و(120)

ISSN : 2410-1818

للبواقي، عند مستوى دلالة ($p<0.001$)، مما يدل على أن المتغيرات المستقلة المدرجة تسهم مجتمعةً إسهاماً دالاً إحصائياً في تفسير اختلاف درجات تقييم أفراد العينة لمدى تنوع مصادر الإيرادات بما يمكّن الجامعة من تحقيق الاستدامة المالية.

وبالتالي، تؤكد هذه النتائج رفض فرض العدم القائل بأنه ليس هناك علاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة "ممارسات تنويع مصادر الإيرادات المالية في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة" والمتغير التابع (Y1)، المتمثل في "مدى تنوع مصادر الإيرادات بما يمكّن الجامعة من تحقيق الاستدامة المالية"، وقبول الفرض البديل القائل بأن هناك علاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة المدرجة والمتغير التابع، عند مستوى دلالة (1٪). أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تنويع مصادر الإيرادات المالية وبين تقييم أفراد العينة لمدى تنوع هذه المصادر بما يمكّن الجامعة من تحقيق الاستدامة المالية.

الاختبارات التشخيصية:

أظهرت نتائج الاختبارات التشخيصية لنماذج الفرضيات الثلاث قيمًا تتعلق بفحص الارتباط الذاتي بين البواقي، والتوزيع الطبيعي للأخطاء، وثبات تباينها. ويوضح الجدول رقم (16) نتائج اختبار دوربن-واتسون، واختبار شابيرو-ويلك، واختبار بروش-باغان لكل نموذج كما يلي:

جدول رقم (16): الاختبارات التشخيصية

الاختبار	الفرضية
ديربن - واتسون (Durbin -Watson)	1.845
شابيرو-ويلك (Shapiro – Wilk)	(p = 0.003) 0.96
بروش-باغان (Breusch–Pagan)	(p = 0.607) 2.715

المصدر: من إعداد الباحثين

أظهرت الاختبارات التشخيصية مؤشرات تدعم ملاءمة نموذج الانحدار في الجوانب المفحوصة. فقد بلغت إحصائية دوربن-واتسون (Durbin–Watson) لنموذج تنويع مصادر الإيرادات (1.845) وهي قريبة من القيمة (2)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين بواقي النموذج.

كما بلغت إحصائية شابيرو-ويلك (Shapiro–Wilk) للنموذج (0.967)، وهي قريبة من الواحد. وجاءت نتيجة البواقي للنموذج ($p=0.003$)، وهذا يبيّن انحرافًا طفيفاً عن الاعتدالية، ولا يؤثر هذا الانحراف المحدود جوهريًا في دقة الاستدلال بحجم العينة المتاح البالغ (125) مشاهدة.

وفي الوقت ذاته لم يُظهر اختبار بروش–باغان (Breusch–Pagan) دليلاً على عدم تجانس التباين في النموذج عند مستوى (5٪)؛ إذ بلغت إحصائياته (2.715)، و(7.813)، و(2.537)، بمستويات دلالة بلغت ($p=0.607$)، و($p=0.099$)، و($p=0.771$)، على التوالي. وتدعم هذه النتائج افتراض ثبات التباين في النماذج الثلاثة.

ISSN : 2410-1818

وعليه تتحقق الافتراضات الرئيسية الثلاثة للانحدار الخطي بدرجة مقبولة في النماذج الثلاثة، مع تحفظ محدود على اعتدالية البواقي في الفرضيتين الأولى والثانية، دون أن يغيّر ذلك من قبول الفرضيات الثلاث، وتوفر النتائج التشخيصية دعماً لاستخدام النماذج في تفسير العلاقات محل الدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي يمكن إبرازها من خلال مقارنة نتائج التحليل الوصفي للاستبانة بمخرجات نماذج الانحدار التدريجي، وترتيب أولويات القرار الاستراتيجي للجامعة في ضوء تلك النتائج. ويمكن عرضها كما يلي:

أولاً: مقارنة نتائج التحليل الوصفي للاستبانة بمخرجات نماذج الانحدار التدريجي.

سوف تتناول المقارنة نتائج الفرضية محل الدراسة، من حيث المتوسطات الحسابية للعبارات الداخلة في نماذج الانحدار التدريجي، وترتيب دخولها، وإسهامها في القوة التفسيرية، بما يوضح أوجه الاتفاق والاختلاف بين النتائج الوصفية ومخرجات النماذج كما هو موضح في جدول رقم (17):

جدول رقم (17): مقارنة المتوسطات الحسابية بالإسهام التفسيري للعبارات الداخلة في النموذج

المحور	المتغير	العبارة	المتوسط	الرتبة حسب المتوسط الحسابي	ترتيب الدخول في النموذج	قيمة β	رتبة β
الأول	X1.7	تقديم برامج أكاديمية وتدريبية مدفوعة التكاليف	3.79	1	3	0.204	3
	X1.4	استثمار الأوقاف	3.66	2	1	0.276	2
	X1.12	تطوير منصات الإلكترونية تعليمية مقابل رسوم.	3.30	3	2	0.336	1
	X1.11	تفعيل دور رابطة الخريجين للمساهمة في التمويل	3.05	4	4	0.201	4

المصدر: من إعداد الباحثين

يكشف الجدول رقم (17) اختلاف ترتيب الممارسات والتحديات وفق المتوسطات الحسابية عن ترتيبها في الانحدار؛ فالمتوسط يصف مستوى الموافقة على العبارة، بينما يبيّن ترتيب الدخول إسهام

ISSN : 2410-1818

المتغير في تفسير اختلاف درجات تقييم أفراد العينة للمتغير التابع عند إضافته إلى النموذج، ويتيح معامل (β) مقارنة قوة ارتباط كل متغير مستقل بالمتغير التابع. وبمكن عرض المقارنات على النحو التالي:

محور تنويع مصادر الإيرادات.

تصدرت البرامج المدفوعة التكاليف المتوسطات الحسابية (3.79)، لكنها جاءت ثالثة في الدخول في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي، وفي رتبة المعامل المعياري (β=0.204). وفي المقابل، سجلت المنصات التعليمية متوسطاً أقل (3.30)، لكنها حققت أعلى معامل معياري (β=0.336)، رغم دخولها ثانياً. أما استثمار الأوقاف، فقد دخلت أولاً في النموذج، وجاء معاملها المعياري(β=0.276) ثانياً. ويعني ذلك أن استثمار الأوقاف قدمت أكبر إسهام منفرد عند بداية بناء النموذج، بينما كانت علاقة المنصات التعليمية بالمتغير التابع أقوى معيارياً في النموذج النهائي. وظلت مساهمة الخريجين رابعة وفق المعايير الثلاثة، مع تقارب معاملها المعياري (0.201) مع معامل البرامج المدفوعة (0.204)، فلا يبرر هذا الفارق المحدود وصف علاقتهما بأنها متفاوتة بدرجة كبيرة.

ثانياً: ترتيب أولويات القرار الاستراتيجي للجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.

يمكن الاستفادة من اختلاف ترتيب المتوسطات الحسابية عن ترتيب معاملات الانحدار المعيارية (β) في تحديد الممارسات التي تجمع بين أهمية تفسيرية مرتفعة ومستوى تطبيق أقل، والتحديات التي تجمع بين ارتفاع درجة الموافقة على وجودها وقوة ارتباطها بإعاقة تنفيذ السياسات. واستناداً إلى ذلك، يقترح الباحثان ترتيب الأولويات داخل المحور وفق مصفوفة الأهمية والأداء، كما يوضح الجدول رقم (18):

جدول رقم (18): مصفوفة الأولويات داخل كل محور

المحور	أهمية أعلى وأداء أعلى	أهمية أعلى وأداء أقل	أهمية أقل وأداء أعلى	أهمية أقل وأداء أقل
تنويع الإيرادات	X1.4 استثمار الأوقاف β=0.276؛ M=3.66	X1.12 المنصات التعليمية برسوم β=0.336؛ M=3.30	X1.7 البرامج المدفوعة التكاليف β=0.204؛ M=3.79	X1.11 رابطة الخريجين β=0.201؛ M=3.05

المصدر: من إعداد الباحثين

يوضح الجدول رقم (18) تصنيف العبارات وفق بُعدين: المتوسط الحسابي (M)، الذي يعكس مستوى موافقة أفراد العينة، ومعامل الانحدار المعياري (β)، الذي يوضح حجم علاقة كل متغير مستقل بالمتغير التابع. وقد حُدد التصنيف إلى أهمية وأداء أعلى أو أقل بالرجوع إلى متوسط القيم للعبارات

ISSN : 2410-1818

المعروضة داخل كل محور، علماً بأن التصنيف يعبر عن فروق نسبية، ولا يعني أن العبارات المصنفة ضمن الأهمية الأقل غير مهمة أو غير دالة إحصائياً.

ففي محور تنويع الإيرادات، جمعت المنصات التعليمية برسوم بين أعلى معامل معياري (β=0.336) ومتوسط حسابي أقل (M=3.30)، مما يجعل تطويرها مجالاً يستحق الاهتمام من قبل الجامعة؛ فعلاقتها بتقييم تنوع الإيرادات أقوى نسبياً، بينما مستوى الموافقة على تطبيقها أقل. أما استثمار الأوقاف، فقد جمع بين أهمية أعلى (β=0.276) ومستوى ممارسة أعلى (M=3.66)، مما يدعم المحافظة على هذه الممارسة وتعزيزها والتوسع فيها. وفي المقابل، سجلت البرامج المدفوعة التكاليف أعلى متوسط في المحور (M=3.79)، لكن معاملها المعياري كان أقل (β=0.204)، وهو ما يوضح أن ارتفاع تقييم الممارسة لا يستلزم تصدرها في حجم العلاقة بالمتغير التابع. وجاءت رابطة الخريجين ضمن الأهمية والأداء الأقل (β=0.201؛ M=3.05)، مما يشير إلى وجود فرص للتطوير والتحسين، مع مراعاة جدوى المبادرات المقترحة.

وخلاصة القول إن مصفوفة الأولويات في الجدول رقم (18) توضح أن التعامل مع مصادر الإيرادات من قبل الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة كأنموذج للجامعات الحكومية السعودية ينبغي أن يقوم على ترتيب الأولويات الاستراتيجية وفقاً لمستوى الأهمية ومستوى التطبيق. وفي مقدمة ذلك، المحافظة على استثمار الأوقاف وتعزيزه؛ لاقتران أهميته التفسيرية الأعلى بمستوى تطبيق أعلى، مع إعطاء تطوير المنصات التعليمية برسوم أولوية للتطوير؛ لارتفاع أهميتها التفسيرية مقابل انخفاض مستوى تطبيقها. كما تقتضي الأولويات المحافظة على البرامج المدفوعة التكاليف ومتابعة تطويرها في ضوء مستوى تطبيقها المرتفع وأهميتها الأقل نسبياً، في حين تتطلب مساهمة رابطة الخريجين في التمويل مزيداً من التطوير لكونها الأقل نسبياً من حيث الأهمية ومستوى التطبيق.

وبذلك تحدد المصفوفة مسارات التدخل داخل المحور وفق أربع توجهات مترابطة: المحافظة على الممارسات ذات الأهمية والتطبيق المرتفعين وتعزيزها، وتوجيه التطوير نحو الممارسات مرتفعة الأهمية ومنخفضة التطبيق، ومتابعة الممارسات مرتفعة التطبيق والأقل أهمية نسبياً، والعمل على تطوير المجالات التي تجمع بين انخفاض الأهمية النسبية ومستوى التطبيق، مما يساعد في توجيه جهود تنويع مصادر الإيرادات وفق أولويات مستندة إلى نتائج الدراسة

ISSN : 2410-1818

التوصيات:

1. وضع إطار تنفيذي لتنمية الإيرادات الذاتية وفق الأولويات التي أظهرتها نتائج الدراسة، يبدأ بتعزيز استثمار الأوقاف، وتطوير المنصات التعليمية الإلكترونية برسوم، والمحافظة على البرامج الأكاديمية والتدريبية المدفوعة وتطويرها، وتفعيل دور رابطة الخريجين في دعم موارد الجامعة.
2. مراجعة البرامج الأكاديمية بصورة دورية، والإبقاء على البرامج التي تتوافق مع احتياجات سوق العمل، وإعادة هيكلة أو إيقاف البرامج التي لا تتوافق مخرجاتها مع تلك الاحتياجات.
3. تطوير الشراكات البحثية مع القطاعين العام والخاص والقطاع غير الربحي، من خلال العقود البحثية والتمويل المشترك والمشروعات التطبيقية القابلة للتحويل إلى قيمة اقتصادية.
4. .استقطاب وتأهيل كفاءات متخصصة في الاستثمار الجامعي وإدارة الأوقاف والشراكات وتحليل الجدوى؛ لضمان إدارة مبادرات تنويع الإيرادات ضمن إطار مؤسسي مستمر، وعدم ارتباطها بالاجتهادات الفردية أو الإجراءات المحدودة المرتبطة بظروف معينة

في ضوء نتائج الدراسة، يقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية:

1. دراسة أثر الاستقلال الإداري للجامعات الحكومية السعودية في تنويع مصادر الإيرادات وتحقيق الاستدامة المالية.
2. دراسة واقع استثمار الأوقاف الجامعية ودورها في تنمية الإيرادات الذاتية في الجامعات الحكومية السعودية.
3. دراسة دور الشراكات البحثية مع القطاعين العام والخاص والقطاع غير الربحي في تنمية الإيرادات الذاتية للجامعات الحكومية السعودية

ISSN : 2410-1818

قائمة المراجع

أولًا: المراجع العربية

1. إسكندر، زهراء. (٢٠٢١م). دور التمويل الأخضر في تحقيق الاستدامة المالية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرفي جيهان والموصل للتنمية والاستثمار في محافظة نينوى. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (١١)، ع (١)، ص (٩٢-١٢١).
2. البابطين، آماني. (٢٠١٩م). تنويع نظام تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية لمواكبة تطلعات رؤية ٢٠٣٠ في ضوء التجربة الأمريكية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج (٨)، ع (٩)، ص (٥٥-٦٩).
3. البشر، سعود. (٢٠٢٣م). آليات تمويل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الجامعات المماثلة في الولايات المتحدة. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، ع (٢٨).
4. الجميعي، وفاء. (٢٠١٥م). الاتجاهات العالمية المعاصرة في تمويل التعليم العالي: النموذج البريطاني «رؤية نظرية». عالم التربية، س (١٦)، ع (٥٢)، ص (١-٨٥).
5. حباكة، أمل. (٢٠٢٢م). دراسة مقارنة لمصادر تمويل بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الإفادة منها في الجامعات الحكومية المصرية. مجلة كلية التربية، مج (١٩)، ع (١١٣)، ص (٣٠٠-٣٥٨).
6. الحربي، محمد. (٢٠١٥م). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجًا. مجلة كلية التربية، مج (٢٦)، ع (١٠٣)، ص (١٤١-١٧٢).
7. الحصف، منيرة، والسعادات، خليل. (٢٠٢٣م). بدائل مقترحة لتنويع مصادر برامج التعليم المستمر في الجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع (٧٧/أ)، ص (٣١٣-٣٥١).
8. الدهمش، خالد. (٢٠١٩م). تصور مقترح لتطوير تمويل التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. آفاق جديدة في تعليم الكبار، ع (٢٦)، ص (٥١-٩٤).
9. الدمخ، أمينة، وآخرون. (٢٠٢٠م). تصور مقترح لتطوير نظام تمويل التعليم بالمملكة في ضوء رؤية ٢٠٣٠. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ع (١٥)، ص (١٧٧-١٩٨).
10. دبوان، عبد الرحمن. (٢٠٢٥م). تنويع مصادر الدخل في الجامعات الخاصة اليمنية: مصفوفة مقترحة في جامعة العلوم والتكنولوجيا، عدن. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج (٣١)، ع (٩)، ص (٩١-١١٢).

ISSN : 2410-1818

11. الطيار، مهند، والحواس، حمد. (٢٠٢٤م). دور الجامعات السعودية في تفعيل لجان الاستثمار في ضوء اللائحة المالية الجديدة للجامعات السعودية. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، مج (٣١)، ع (٣)، ص (٢٧٣-٢٩٣).
12. العامري، عبد العزيز. (٢٠٢٢م). واقع التمويل بجامعة طيبة وآراء قياداتها ومنتسبيها بالمعوقات والبدائل الممكنة لزيادة موارد الجامعة وتنويعها في ضوء التجارب الأمريكية والبريطانية واليابانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج (٦)، ع (٢)، ص (١-٢٨).
13. عبد الحافظ، ثروت، وسعد، السيدة. (٢٠١٨م). تمويل جامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية: تصور مقترح. دراسات تربوية ونفسية، ع (١٠١)، ص (١-١٢٠).
14. عبد الفتاح، عز. (٢٠١٧م). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام.IBM-SPSS
15. عبيدات، ذوقان، وآخرون. (٢٠٥٢م). البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه. دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط (٣).
16. العتيبي، عبد الله. (٢٠٢٢م). إدارة استثمار الأوقاف الجامعية لتحقيق الاستدامة المالية: تصور مقترح. رسالة دكتوراه منشورة، دار مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، الرياض، ط (١).
17. عقبة، محمد. (٢٠٢١م). آليات مقترحة لتنويع مصادر تمويل التعليم الجامعي الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠ وفي ضوء الممارسات العالمية. مجلة بحوث التعليم والابتكار، إدارة تطوير التعليم، جامعة عين شمس، ع (٣)، ج (٣)، ص (١-٢٣).
18. فرغل، منصور. (٢٠٢٢م). واقع الأداء في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة باستخدام مؤشرات الأداء: دراسة مقارنة. المجلة التربوية، ع (٩٥)، ص (١٢٥٦-١٣٠٦).
19. القحطاني، سالم، وآخرون. (٢٠٠٤م). منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على .SPSSكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، ط (٢).
20. القرني، عبد الله. (٢٠٢٤م). تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع (١٠٥)، ص (١-٥٣).
21. النفيعي، صالح. (٢٠١٩م). خصخصة الجامعات السعودية في ضوء الاقتصاد المعرفي والتحول الوطني. مجلة البحث العلمي في التربية، ع (٢٠)، ج (١)، ص (٢٥٢-٣٠٤).
22. سايحي، الخامسة، وحفناوي، وأمال. (٢٠٢٢م). أهمية تنويع مصادر تمويل التعليم العالي والبحث العلمي: قراءة في بعض التجارب العربية. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مج (١١)، ع (٠٢)، ص (١٧١-١٩١).

ISSN : 2410-1818

الوثائق والتقارير الرسمية

٢٣ .نظام الجامعات، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ (١٤٤١/٣/٢هـ).

٢٤ .وزارة المالية. تقرير أداء الميزانية الفعلي لنهاية العام المالي (٢٠١٧م).

٢٥ .وزارة المالية. تقرير أداء الميزانية الفعلي لنهاية العام المالي (٢٠٢٣م).

٢٦ .هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. بيانات مخصصات الجامعات الحكومية لعام (٢٠١٨م).

ثانياً: المراجع الإنجليزية

27. Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5(1), 1–4.
28. Field, Andy. (2017). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics: And Sex and Drugs and Rock 'N' Roll. 5th ed. SAGE Publications.
29. McLaren, J. I., & Struwig, F. W. (2019). Financial Ratios as Indicators of Financial Sustainability at a South African University. Journal of Contemporary Management, Volume (16), Issue (2).
30. Yan, Wenli. (2008). The Impact of Revenue Diversification and Economic Base on Revenue Stability: An Empirical Analysis of County and State Governments. Unpublished Doctoral Dissertation, Martin School of Public Policy & Administration, Kentucky University.

ISSN : 2410-1818

مجلــة الأندلس للعلوم الإنسانيــة والاجتماعيــة
مجلــة دوليــة شهريــة علميــة محكمــة
الترقيــم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X
الترقيــم الدولــي الورقــي :ISSN:2410- 1818
البريد الإلكتروني : journal@andalusuniv.net

المجلــة مفهرســة فــي المواقــع الآتيــة :

العام	2021	2022	2023	2024	2025
معامل أرسيف	0.2692	0.1954	0.3759	0.3068	0.5978
معامل التأثير العربي	1.60	1.73	1.25	1.55	1.59