



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد السابع عشر - الجزء الأول
شعبان 1445 هـ - مارس 2024 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

iujournal4@iu.edu.sa





الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوما للنشر.



الهيئة الاستشارية :

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



هيئة التحرير:

رئيس التحرير :

أ.د : عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

مدير التحرير :

أ.د : محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د : راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د : محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د : علي بن حسن الأحمدي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

أ.د. أحمد بن محمد النشوان

أستاذ المناهج وتطوير العلوم بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أ.د. صبحي بن سعيد الحارثي

أستاذ علم النفس بجامعة أم القرى

أ.د. حمدي أحمد بن عبدالعزيز أحمد

عميد كلية التعليم الإلكتروني
وأستاذ المناهج وتصميم التعليم بجامعة حمدان الذكية بدبي

أ.د. أشرف بن محمد عبد الحميد

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية بجامعة الزقازيق بمصر

د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

التسيق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

سكرتارية التحرير:

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. علي بن صلاح المجبري

أ. أسامة بن خالد القماطي



الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



فهرس المحتويات : *

الصفحة	عنوان البحث	م
11	فاعلية برنامج تدريبي في الممارسة التأملية على تحسين الأداء التدريسي لدى أستاذات السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود د. عبير بنت أحمد مناظر	1
45	دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية د. عمير بن يتيم العنزي	2
91	Psychological Ill-being Caused by Climate Change Among Persons with Disabilities (PWD) in the Kingdom of Saudi Arabia د. فاطمة بنت يحيى القديمي	3
115	مدى توافر مؤشرات استقلالية الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران د. أحمد بن سعيد بن عبد الله عسيري	4
159	أثر استخدام منهجية التفكير التصميمي في اكتساب مهارات تصميم وإنتاج البرمجيات التعليمية التفاعلية د. روضة بنت أحمد عمر محمد	5
197	متطلبات تسويق البحوث العلمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض د. الجوهرة بنت عثمان بن علي الركبان	6
243	Pathological fear of losing a mobile phone (nomophobia) and its relationship to academic and social integration among King Khalid's university students د. عبير بنت صالح الشهري	7
263	واقع تعزيز التنوع الثقافي لدى الطلبة في الجامعات السعودية (جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز وجامعة جدة انموذجاً) د. منى بنت محمد الصانع / د. نورة بنت ناصر العويّد	8
327	واقع تحقق الاندماج الاجتماعي ومقترحات تعزيزه لدى طلاب معهد تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة د. صالح بن ضيف الله العمري	9
369	تاريخ الحفظي المسمى (تاريخ الملك العسيري) د. علي بن عوض بن محمد آل قطب	10

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق
الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة
من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

**Role of the Educational Endowment in
contributing to achieving financial
sustainability in emerging Saudi Universities
from Academic Leaders point of view**

إعداد

د. عمير بن يتيم العنزي
أستاذ القيادة التربوية المشارك
بجامعة الحدود الشمالية

Dr. Omeir Yetaim Alenezi
Associate Professor of Educational Leadership
At Northern Border University

DOI:10.36046/2162-000-017-002

تاريخ التقديم: ٢٠٢٣/٥/٩ م

تاريخ القبول: ٢٠٢٣/٥/٢٧ م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ومعوقات دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي منهجا، 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 (١٠٨)، وتكونت عينتها من (٨٤) منهم. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج حيث جاء دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة بدرجة ضعيفة جدا، 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.

الكلمات المفتاحية: الوقف التعليمي - الاستدامة المالية - الجامعات الناشئة.

Abstract

The current study aimed to identify the reality and obstacles of the role of the educational endowment in contributing to the financial sustainability of emerging Saudi universities. The study used the descriptive correlational approach as its approach, and the questionnaire as its tool, and its population consisted of The study population consisted of senior leaders, members of the university council (university vice-rectors, deans of colleges and supporting deanships) in four emerging Saudi universities (Northern Borders, Hafar Al-Batin, Shaqra, Najran) and they numbered (108), and its sample consisted of (84) of them. The study reached a set of results, where the role of the educational endowment in contributing to achieving financial sustainability in emerging universities came to a very weak degree, there are obstacles in big degree for possibility of the educational endowment contributing to achieving financial sustainability in emerging universities One of the most important of these is not giving faculty members the opportunity to contribute their ideas on how to attract endowers to support the financial sustainability of emerging universities, not publishing the culture of educational endowment among members of society . It also showed that there were no statistically significant differences due to the university between the responses of the study sample about the reality of the role of the educational endowment in contributing to achieving financial sustainability in emerging universities. There are statistically significant differences due to the university between the responses of the study sample about the obstacles to the role of the educational endowment in contributing to achieving financial sustainability in the emerging universities between the Northern Borders and Hafar Al-Batin Universities in favor of the University of Hafar Al-Batin.

Keywords: educational endowment-financial sustainability-emerging universities.

المقدمة

تعتبر الأوقاف التعليمية ضرورة للمؤسسات التعليمية بكافة أنواعها وأشكالها ومنها الجامعات، حيث تساعد في توفير تعليم ذي جودة أعلى، كما تسهم في توسيع نطاقه لأن الاستثمار في الأوقاف التعليمية هو استثمار مستقبلي طويل الأجل، حيث توفر تدفقاً ثابتاً للدخل يمكن استخدامه لتغطية تكاليف التعليم وتمويل البحث والتطوير.

ولم يكن الوقف التعليمي ظاهرة اجتماعية واقتصادية طارئة على المجتمع السعودي، لأن للوقف على الحركة العلمية وروادها في التاريخ السعودي جذورًا ممتدة وعريقة في اقتصاده ومناخه الاجتماعي، لأنه ساهم في توفير الأمن المادي لطلبة العلم ومؤسسات الثقافة والعمل على وجود حركة علمية رائدة في مجتمع ما قبل النفط في المملكة العربية السعودية (الغانمي والنعيمشي، ٢٠٢٢، ٥٢٥).

والوقف التعليمي شكل من أشكال الوقف والتي تعمل على استقبال التبرعات أو الأوقاف النقدية والعينية واستثمارها في الجانب العلمي (تمويل الأبحاث العلمية، وتدريب المعلمين ومساعدة الطلبة، دعم المشاريع البحثية ... وغير ذلك فيما يتعلق بالتعليم (مناوي، ٢٠١٨، ٩٨).

ولذلك يرى سلامة (٢٠١١) أن هناك علاقة طردية بين الوقف والتعليم؛ فإذا تطور الوقف تقدم التعليم، وإذا ضعف دعم الوقف ضعف مستوى التعليم، ولذلك فهناك حاجة في الوقت الحاضر إلى دور أكبر للوقف في تمويل مشروعات البحث العلمي، والتطوير التقني، ومتطلبات الاستثمار في المعرفة.

كما تظهر ضرورة الأوقاف التعليمية بسعي الجامعات إلى تحقيق الاستدامة المالية بحيث أصبحت قضية توفير التمويل اللازم على المدى الطويل قضية مهمة ومطروحة على أجندة أعمال الجامعات حيث تسعى إلى تحقيق وضع مالي إيجابي مع ضمان الحفاظ عليه بشكل مستدام مستقبلاً من خلال أنشطتها وممارساتها الداخلية والخارجية التطويرية والاستثمارية في مختلف الجوانب بما يمكنها من الاستمرارية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ويعزز من قدرتها على تحقيق التميز والمنافسة (عيسى وحسين، ٢٠١٩).

ولكي تحقق الجامعات الاستدامة المالية فإن ذلك يقوم على مجموعة من الركائز الأساسية والتي تتضمن التخطيط الاستراتيجي المالي، وتنوع مصادر الدخل، واتباع سياسات إدارية ومالية فعالة، وتوليد الدخل الخاص من خلال مصادر التمويل المتاحة حكومية كانت أو غير حكومية (Williams, 2014,9).

كما تتطلب الاستدامة المالية التخطيط طويل المدى من قبل الجامعات الأمر الذي يساعد في إيجاد الموارد المالية والحفاظ عليها، من خلال الدخل الذي يمكن الحصول عليه من الموارد الذاتية للجامعة، والصناديق الاستثمارية، وكذلك القيادة المالية السليمة والعلاقات العامة والاستثمار في الأصول المادية وغير المادية (Ng'ang'a, 2016,18).

يظهر مما سبق أنه بجانب دعم الدول للاستدامة المالية للجامعات بصفة عامة وضرورة استمرارية هذا الدعم؛ لضمان الاستقرار المالي، فإن الجامعة يجب أن تمضي قدماً بالتوازي مع جهود الدولة في ثلاثة مسارات أو طرق لتحقيق الاستدامة المالية تتعلق الأولى منها بتطوير مجموعة من الآليات و/ أو المسارات، ذات الصلة في جوهرها بتقديم أعمال التعليم والبحوث والخدمات بطرق مبتكرة. بينما تتعلق الثانية باستغلال الفرص التجارية في الأنشطة المرتبطة بالجامعة لتوليد الدخل مثل: السكن والمطاعم والمرافق، والمكتبات، وما إلى ذلك. وأخير إنشاء هياكل وبنية أساسية لدعم مبادرات جمع الأموال وإشراك المانحين المحتملين، وجذب التمويل، وإنشاء الصناديق الوقفية (Tewarie, 2011,4).

وإذا كانت مساهمة الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية هام للجامعات بصفة عامة فإنه يكون أكثر أهمية للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية لأنها قد انتشرت في كل منطقة وذلك لتحقيق التنمية الشاملة والمتوازنة لهذه المناطق وتعزيز اقتصادها وبناء ميزة تنافسية لكل منها (المطلق، ٢٠١٧، ٢٦٥)، كما تلعب هذه الجامعات دوراً مكملًا لدور الجامعات الكبرى، حيث أنها أكثر قدرة على خدمة احتياجات المجتمعات المحلية، كما أن جهودها تعد واعدة في إحداث التطوير في منظومة التعليم الجامعي من خلال سعيها لتقديم مفاهيم وأساليب جديدة في مجال العمل الجامعي والأكاديمي (رزقة، ٢٠٢٢، ٩).

يظهر مما سبق إمكانية مساهمة الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة الأمر الذي يمكن أن ينعكس على قيامها بتحقيق أهدافها والقيام بدورها في مجال التنمية بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

تعاني الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية الكثير من الصعوبات والتحديات (إدارية وأكاديمية، ضعف في الجانب البحثي، ضعف في مجال خدمة المجتمع، تحديات مالية وتمويلية) بحكم حداثة تجربتها، وكذلك التغيرات المحلية والعالمية المتسارعة، كما أن الدور الذي تقوم به الجامعات الناشئة في تحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية ما زال محدوداً (الگردان، ٢٠٢٠، ٧٠).

كما تعاني هذه الجامعات من وجود فجوة بين ما تحتاج إليه كل جامعة، وبين ما يمكن أن تنفذه، كما أن هناك ضعفاً في العلاقة بين الجامعات الناشئة ومؤسسات المجتمع المحلي (العتيبي، ٢٠٢١، ٤١٣). ولذلك فإن من ينظر لمعظم هذه الجامعات ويقارنها بمتطلبات المرحلة الحالية التي تتطلب الكثير من الكفاءة والفاعلية، والإسهام الفاعل في التنمية من خلال جودة المنتج التعليمي والبحثي يجد أنها مازالت تعيش تفاصيل البدايات على الرغم من مرور سنوات عديدة على إنشائها (الروقي، ٢٠٢٢). كل ما سبق يشكل معوقات يمكن أن تواجه دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة.

كما أشارت الدراسات السابقة (العمري، ٢٠١٩؛ غانم، ٢٠١٩؛ عيسى وحسين، ٢٠١٩؛ جمعة، ٢٠٢٠؛ العلوي، ٢٠٢١؛ مرداد، ٢٠٢١؛ أبو شعبان، ٢٠٢٢؛ يغمور وسفر، ٢٠٢٢؛) إلى أهمية وضروة البحث عن مصادر تمويل بجانب التمويل الحكومي لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات.

يأتي ذلك متزامناً مع ما رصدته دراسة (عبد الواحد، الزهراني، ٢٠٢١، ٤٥) من أنه بمراجعة ما يخصص للجامعات الناشئة من ميزانية خلال السنوات السابقة تم رصد تناقص الميزانية الحكومية، وأن ذلك يعد توجه عام بالسياسات تجاه التمويل الجامعي. يأتي كل ذلك مع اهتمام المملكة العربية السعودية بالقطاع غير الربحي على نحو عام، والقطاع الوقفي على نحو خاص

والذي يمثل حجر الزاوية في القطاع غير الربحي للوصول إلى اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي ووطن طموح.

كما لاحظ الباحث ضعف دور الوقف التعليمي بصفة عامة في الجامعات الناشئة، على الرغم من توجه الدولة نحو منح الجامعات الاستقلالية الكاملة والتي تتضمن الاستقلالية المالية، الأمر الذي لا يمكن تفسيره إلا بوجود معوقات تواجه الوقف التعليمي بالجامعات الناشئة بصفة عامة، ودوره في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات بصفة عامة والناشئة بصفة خاصة وهو الأمر الذي أكدته نتائج الدراسات السابقة مثل (الأشرم، ٢٠١٨؛ التويجري، ٢٠٢٠؛ Maposa,et al.,2021) والتي توصلت في نتائجها النهائية إلى وجود معوقات بدرجة مختلفة لإمكانية مساهمة الوقف التعليمي في تمويل الجامعات.

يتضح مما سبق أنه على الرغم من أهمية وإمكانية مساهمة الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية للجامعات الناشئة إلا أنه هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه هذا الدور، كما لم يعثر الباحث على دراسة تناولت معوقات دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة، الأمر الذي يظهر معه وجود فجوة بحثية يجب تناولها بالبحث والدراسة، وفي ضوء ما سبق فقد تحددت مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على معوقات دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما واقع دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم واقع دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات الناشئة يعزى ل (الجامعة)؟
- ٣- ما معوقات دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم معوقات دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات الناشئة يعزى ل (الجامعة)؟
أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة، وكذلك تحديد أهم معوقات قيام الوقف التعليمي بدوره في تحقيق الاستدامة المالية بتلك الجامعات، وكذلك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجامعة.

أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- ١- يمكن أن تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول الوقف التعليمي والاستدامة المالية بفتح المجال أمام باحثين آخرين لتناول الموضوع من زاوية مختلفة.
- ٢- التوجه المتزايد نحو البحث عن مصادر تمويل بديلة للتمويل الحكومي لتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات وخصوصاً الناشئة منها.
- ٣- أهمية الدور الذي يمكن أن تساعد به الأوقاف التعليمية في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة.

الأهمية التطبيقية:

- ١- تقدم الدراسة أداة مقننة لتحديد واقع دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات.
- ٢- تفيد نتائج الدراسة صانعي القرار ومتخذيه في الجامعات فيما يتعلق بتحديد دور الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات حتى يمكن التأكيد على جوانب القوة والعمل على تلافي جوانب الضعف في هذا الدور.

٣- تكشف الدراسة القناع عن معوقات دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة.

٤- يمكن من خلال نتائج الدراسة فيما يتعلق بمعوقات تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات التعرف على هذه المعوقات والعمل على تلفيها في محاولة لتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات.

حدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفقا للحدود التالية.

الحدود الموضوعية: واقع دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة، معوقات دور الوقف التعليمي بالمساهمة في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة.

الحدود البشرية: مجموعة من القيادات الأكاديمية (وكلاء الجامعات، عمداء الكليات والعمادات المساندة)، وقد تم اختيارهم لأنهم قيادات الجامعات ولديهم رؤية واضحة يمكنهم تقديمها حول دور الوقف التعليمي ومعوقاته في جامعاتهم.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة بجامعات (الحدود الشمالية، حفر الباطن، شقراء، نجران).

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٤هـ.

مصطلحات الدراسة:

الوقف التعليمي:

يعرف الوقف التعليمي بأنه "حبس الأصل وتسييل الثمرة في كل ما يخدم العلم والتعليم، وهذا الأصل أو الأصول التي تُحبس على منفعة العلم والتعلم؛ وتُصرف إلى الجهات الموقوف عليها، تشمل أبواباً كثيرةً من المصارف، منها ذوات الصلة بالعلم، ومنها ذوات الصلة بالمعلم، ومنها ذوات الصلة بطلاب العلم، ومنها ذوات الصلة بمتطلبات التعليم ووسائله، وهذه المصارف متجددة ومتغيرة حسب الأزمان والأماكن والأحوال (الشريف، ٢٠٢١، ٧٨).

ويعرف الوقف التعليمي بالنسبة للجامعات بأنه " ما يرصده راغب في فعل الخير من أموال أو ما في معناها من أصول ثابتة أو منقولة للإنفاق على مجال محدد أو مطلق فيما يتعلق بالعملية التعليمية أو البحثية بجامعة أو أكثر" (عبد الفتاح، ٢٠١٩، ٨).

وتعرفه الدراسة الحالية إجرائياً بأنه واقع ما يساهم به الوقف التعليمي في الإنفاق على الأنشطة المختلفة بالجامعات الناشئة، ويتم تحديده من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة المعدة لذلك.

الاستدامة المالية:

تعرف الاستدامة المالية بأنها استراتيجية تعالج مشكلة ضعف قدرة الحكومات على توفير الأموال اللازمة لتغطية احتياجات المؤسسة الجامعية كاملة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها التربوية والبحثية والاقتصادية بشكل دائم (جمعة، ٢٠٢٠، ٦٩).

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها استراتيجية يمكن من خلالها الحفاظ على القدرة المالية للجامعات وذلك لمساعدتها على القيام بوظائفها المختلفة دونما تأثر بالتغيرات والمشكلات التي تواجهها مثل عدم ثبات التمويل الحكومي، والزيادة المطردة في عدد الطلبة الملتحقين بالتعليم الجامعي، والرغبة في تقديم تعليم عالي ذو جودة مرتفعة.

الجامعات الناشئة:

تعرف الجامعات الناشئة بأنها " جميع الجامعات السعودية الحكومية التي أنشأت حديثاً بعد أن كانت فرعاً لإحدى الجامعات الرئيسية في المملكة العربية السعودية، وتم لتصبح جامعة مستقلة تتمتع باستقلال مالي وإداري، وهي الجامعات التي صدر مرسوم ملكي بتأسيسها بدء من عام ١٤٢٦ هـ، وتشرف عليها وزارة التعليم تنظيمياً" (خديجة، الزهراني، ٢٠٢١، ٢١٢-٣١٣).

كما تعرف الجامعات الناشئة بأنها "الجامعات السعودية التي تأسست بعد عام ٢٠٠٥ م، ومازالت هذه الجامعات تعمل على استكمال البنية التحتية والموارد البشرية وتسعى لاستقطاب وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بها والعمل على الاحتفاظ بهم لتحقيق أهدافها" (رزة، ٢٠٢٢، ٦).

الإطار النظري

أولا الوقف التعليمي:

يعتبر الوقف التعليمي أحد أهم الركائز الأساسية في استراتيجيات تطوير التعليم بشكل عام والجامعات بصورة خاصة، ولذا فإن الجامعات الغربية تعتمد على مصادر خيرية منها الأوقاف، لأن خريجي هذه الجامعات يشكلون أحد مصادر تمويلها عبر تبرعاتهم السنوية للجامعات التي تخرجوا منها، وهي تجسيد رائع للولاء والوفاء (السلامة، ٢٠١٥).

يعرف الوقف التعليمي بأنه " الوقف الخيري الذي تستخدم أصوله أو إيراداتها كمصدر لتمويل التعليم " (السالم والمنقاش، ٢٠١٨، ٢٨٤).

وترى نصير والإبراهيم (٢٠١٨) أن الاهتمام بالوقف الجامعي لا يعني تحويل المؤسسات التعليمية إلى مؤسسات دينية، بل يعني اعتبار الوقف قطاعاً اقتصادياً ثالثاً موازياً للقطاعين العام والخاص، كما يعني إيجاد قطاع إضافي لا يشكل عبئاً جديداً على ميزانية الحكومة، وإنما قطاع يفتح أفقاً جديداً للعملية التربوية التعليمية.

حدد تقرير (American Council on Education 2021,13) الفوائد التي تعود على المجتمع من الوقف التعليمي فيما يلي:

- تسمح الأوقاف للمؤسسات بتقديم قيمة أكبر وتحقيق مستويات أعلى من الجودة.
- الدعم الموثوق طويل الأجل من خلال الوقف يمكن المؤسسات من زيادة المساعدة الطلابية الالتزامات تجاه كبار أعضاء هيئة التدريس، والبدء في البحوث الرائدة، وتطوير برامج تعليمية أقوى، والاستثمار في التقنيات الجديدة، والحفاظ على المكتبات والمختبرات والأصول المادية الأخرى.
- حتى في الأوقات المالية الصعبة، يمكن للأوقاف أن تدعم التدريس والبحث في المؤسسات وأن تسمح بذلك لهم لتقديم الدعم الأساسي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- تسمح الأوقاف أيضاً للمؤسسات بالانخراط في تخطيط طويل المدى مع الثقة في الحصول على الموارد المالية اللازمة لإكمال المشروعات المخطط لها.

• في السنة المالية ٢٠٢٠، أنفقت المؤسسات ٤٨ % من عوائد الوقف على المساعدة المالية للطلاب، و ١٧ % عليها البرامج الأكاديمية، و ١١ % على وظائف هيئة التدريس الوقفية، و ٧ % في عمليات الحرم الجامعي، و ١٧ % لأغراض أخرى.

كما يرى منادي (٢٠١٨، ٩٨) أن الوقف التعليمي يمكن أن يساعد في توفير الدعم لبرامج وأنشطة الجامعات، بما في ذلك المساعدات المالية لطلبة الجامعات، وطلبة الدراسات العليا، والطلبة المهنيين، والمقاعد الممنوحة، والبحوث الجامعية، والمراكز الأكاديمية، وبرامج تأهيل الطالب، ومقتنيات المكتبة، كما تعتبر تمويلات الوقف حاسمة لتحقيق النجاح على الأمد البعيد للبحوث الأكاديمية التعليمية ومبادرات تأهيل الطلبة الجامعيين.

يظهر مما سبق أن الوقف التعليمي يمكن أن يقوم بمجموعة متنوعة من الأدوار لعل من أهمها دوره في أوقات الأزمات المالية مثل تقلص الدعم الحكومي مثلا حيث يكون لدى الجامعة مصادر تمويلية يمكنها الاعتماد عليها والاستمرار في تقديم خدماتها بشكل طبيعي، الأمر الذي يمكن معه اعتبار الوقف التعليمي رافدا ماليا بجانب القطاعين الحكومي والخاص والتي تسهم جميعها في توفير وتقديم الخدمات التعليمية على المستوى الجامعي كل حسب أهدافه وطريقته.

ويحاول الوقف التعليمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف حددتها دراسة العلوني (٢٠٢١، ٢١٨) في تعزيز موارد الجامعة الذاتية لتحفيز الإبداع والتميز على كافة الأصعدة. تمويل برامج البحث والتطوير التقني بما يخدم البشرية، ويعزز اقتصاديات المعرفة لتحقيق التنمية المستدامة للوطن. استقطاب وتحفيز الباحثين والمبدعين، والموهوبين، والتميزين، ورعايتهم. زيادة الاستفادة من موارد الجامعة البشرية والبنية التحتية والتجهيزات.

ويرى الباحث أن الوقف التعليمي يمكنه تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف بالنسبة للجامعات من أهمها دعم وتمويل الأبحاث التطبيقية والتي تقوم بدراسة وبحث مشكلات معينة في المجتمع المحلي لها وتقديم حلول لها بناء على دراسات علمية، والتعاون مع الجهات ذات العلاقة في تطبيق هذه الحلول على أرض الواقع.

ويمكن للجامعات أن تقوم باستقطاب الأوقاف بطرق متعددة، يشير عبد الله (٢٠١١) إلى بعض منها مثل تقديم برامج متنوعة للوقف، حث خريجي الجامعة على التبرع من خلال التواصل



المستمر معهم عن طريق عقد اللقاءات والاحتفالات وغيرها، تطوير البرامج الأكاديمية لجذب الأوقاف وإعطاؤهم الثقة في الجامعة للقيام بالترع لها، الاعتماد على خبراء ماليين لإدارة الأموال الموقوفة وإعلاميين لبناء برامج فعالة لجمع الأوقاف، شفافية الجامعة مع الواقفين والمستفيدين.

وعلى الرغم من الدور الهام الذي يمكن أن تقوم به الأوقاف التعليمية في مساعدة الجامعات على القيام بوظائفها المختلفة والاستمرار فيها ورفع كفاءتها، فإن الأوقاف التعليمية بالنسبة للجامعات تواجهها بعض المعوقات منها ما حددته دراسة غانم (٢٠١٠) في كيفية إيجاد التلاقي بين أهداف الواقفين وأولويات الجامعة، عدم تقديم المحفزات والمكافآت المالية المناسبة للمسؤولين عن إدارة الوقف، غياب الدور الرقابي للمستفيدين من الوقف، عدم التواصل مع البيئة المحيطة بالجامعة، التهاون في تطبيق قواعد الانفاق المالي.

كما حددت دراسة الشلتوني (٢٠١١) بعضاً من هذه المعوقات في ضعف الاهتمام بالثقافة الوقفية عامة والوقف التعليمي بصفة خاصة، ميل المتصدقين إلى الصدقة العاجلة والتي لا ترتب عليهم أية إجراءات أو تبعات، وجود بعض الأخطاء الإدارية والمالية في الجهات القائمة على الوقف، قلة الكوادر الملمة أو المبدعة في استثمار أموال الوقف وتنميتها، ضعف الإعلام الدعوي المتعلق بالوقف والصدقات والذي يبين للناس حاجات الجامعات وغيرها والتي يمكن سدها من خلال الوقف التعليمي.

كما أظهرت نتائج دراسة التويجري (٢٠٢٠) أن من أهم معوقات الوقف التعليمي عدم تخصيص أوقاف حكومية للجامعات، وعدم وجود أنظمة تضمن استقلالية أوقاف الجامعات، وعدم تخصيص جزء من الأوقاف الخيرية للجامعات، وعدم توجيه المسؤولية الاجتماعية في الكيانات الكبرى للعناية بالوقف على الجامعات، وضعف وعي وثقافة الواقفين تجاه الوقف على الجامعات.

ويرى الباحث أن المعوقات التي تواجه الوقف التعليمي بالجامعات الناشئة يمكن أن تكون بصورة أكبر منها في الجامعات القديمة حيث توجد هذه الجامعات في مناطق بعيدة نسبياً، وبعضها يكون به عدد قليل من المستثمرين ورجال الأعمال الذين يمكنهم المساهمة في الوقف التعليمي، كما أنه لا تتواجد في معظمها شركات كبرى يمكن أن تساهم في ذلك.

ثانيا الاستدامة المالية للجامعات:

يرى جمعة (٢٠٢٠، ٥٩) أن اعتماد الجامعات على التمويل الحكومي بشكل رئيس يضعف من قدرتها على تعزيز مصادر تمويلها، بما يحقق تكافؤ المخصصات المالية مع معدل التحاق الطلاب بها، بالإضافة إلى زيادة الرقابة الحكومية على النواحي الإدارية والمالية التي تحد من استقلالية الجامعة.

وتعرف الاستدامة المالية بأنها "قدرة الجامعة على الحفاظ على مصدر متنوع للإيرادات يمكنها من الاستمرار في تقديم خدمات عالية الجودة بغض النظر عن التغييرات في المصادر الأساسية للتمويل على مدى فترة زمنية قصيرة أو طويلة" (Tokpah,2016,9).

وتعرف بأنها "قدرة الجامعات على تنوع مواردها المالية واستدامتها من خلال مجموعة من المداخل والمشروعات الاستثمارية التي تضمن تحقيق رسالتها وغاياتها الاستراتيجية وتحسين وتطوير جودة نظمها الإدارية وبرامجها الأكاديمية وتدعيم ميزتها التنافسية" (يغمور وسفر، ٢٠٢٢، ٦٧٨).

يرى الباحث مما سبق أن الاعتماد على التمويل الحكومي بصفة كلية ليس هو الطريقة المثلى لتمويل الجامعات وتحقيق الاستدامة المالية بها حيث إن هذا التمويل عرضة للخفض من عام لآخر حسب ظروف الدول الاقتصادية وبرامجها وخططها التنموية، وبالتالي فهناك حاجة إلى وجود مصادر أخرى حتى تستمر الاستدامة المالية بالجامعات، ويبرز من هذه المصادر الوقف التعليمي.

وحددت دراسة أبوشعبان (٢٠٢٢، ٢٣-٢٤) بعد رجوعها لدراستي (Günther & Walkshäusl, 2022, Gleißner؛ Gerasimova&Redin, 2015) مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات وغيرها من المؤسسات وهي:

التزام طويل الأجل: لتحقيق أهداف المؤسسة وتدير الموارد اللازمة لذلك.

القيادة: إن التزام قيادة الجامعة بالسعي نحو تحقيق الاستدامة يجعل بقية العاملين بالجامعة بمختلف مستوياتهم الوظيفية يساهمون في هذا العمل.

استثمار الوقت والمال: الموارد ضرورية لتحقيق الاستدامة المالية فهناك تكاليف مباشرة وغير مباشرة وهناك تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة يجب أخذها بعين الاعتبار فمثلاً توليد الدخل مهم للجامعة ويحتاج إلى فريق كامل من لتغطية الأنشطة داخلها والحفاظ على مواردها.
خطة العمل: يجب اعتبار التحسين المستمر لأنشطة الجامعة والحفاظ على استدامتها المالية هدفاً دائماً يعمل الجميع على تحقيقه.

فريق الإدارة الفعال: حيث لا يمكن لأي عمل أن يتم دون قائد لديه رؤية لتنفيذ الأنشطة المختلفة حتى إذا كان لديك أفضل خطة عمل في العالم، فإن السياق يتغير باستمرار وهناك حاجة إلى قائد وفريق عمل يتمتع برؤية وخبرة لتجنب العقبات على طول الطريق أو التعرف على الفرص الجديدة.

العمل الجماعي: إن الخطط التي تضعها الجامعة لتحقيق الاستدامة تتضمن تعاون العاملين في مجالات مختلفة فمن الضروري التدريب والتواصل فيما بينهم حيث إن وسائل الاتصال والتواصل بينهم وبين قيادات الجامعة تزيد من فرص الفهم والترابط وتمنح مشاركة العاملين ميزة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

وتمر بناء الاستدامة المالية بالجامعات بمجموعة من الخطوات تم تحديدها في:
- فهم الاستدامة، وتهتم بمدى الوعي والفهم المشترك للاستدامة المالية بين فريق التخطيط.
- تقييم الحالة القائمة، بمعنى تعرف واقع تعامل الجامعة مع الاستدامة المالية.
- تحديد الأولويات، بالتركيز على المجالات ذات الأولوية في تحقيق الاستدامة من خلال النظر للبيئة الداخلية والخارجية.

- وضع رؤية للاستدامة: بمعنى تحديد التأثير المستقبلي المرجو تحقيقه من وراء الاستدامة.
- وضع الأهداف وتطوير المقاييس، التي تساهم في صنع القرارات، وتحديد كيفية التقييم.
- تطوير خطة التنفيذ، وهي تعبر عن الإرادة الحقيقية لتنفيذ الاستدامة وتحدد من يقوم بالعمل؟ ومتى؟ وغيرها من إجراءات التنفيذ (Penn States Sustainability Institute, 2016).

- وبعد القيام بتنفيذ خطوات الاستدامة المالية بالجامعة فإن هناك عوامل معينة تساعد الجامعة على تحقيقها تحدها دراسة يغمور وسفر (٢٠٢٢، ٦٨٣) فيما يلي:
- امتلاك الجامعة للمعرفة التسويقية: إذ لا يمكن الفصل بين الاستدامة المالية والتسويق، فلكي تكون الجامعة قادرة على استقطاب متبرعين أسخياء وتحفظ بهم فإن عليها أن تمتلك مستوى مرتفع من المعرفة والقدرة التسويقية.
 - توسيع الشراكات
 - تعزيز الشراكة المجتمعية والقيادة: مما يوفر لها مورداً من الخبرات المتنوعة مع إحساس بالملكية للمجتمعات التي تخدمها.
 - إظهار القيمة أو الأثر للممولين والداعمين
 - التخطيط بالاستدامة.
 - وعلى الرغم من أهمية الاستدامة المالية في قيام الجامعات بوظائفها المختلفة إلا أنه تواجهها بعض التحديات والمعوقات حددها دراسة الخوالدة (٢٠١٦، ٧٤) فيما يلي:
 - ضعف التركيز على بعد المنافسة.
 - غياب الأهداف المحددة التي تساهم في تحقيق الاستدامة.
 - عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة وبعيدة المدى لدى الإدارات الجامعية.
 - سيطرة المركزية على معظم الأنظمة الإدارية في الجامعات.
 - غياب الأسس التي تركز عليها الإدارة في التخطيط وتوجيه سلوك العاملين.
 - ضعف التنسيق بين أهداف وقيم الجامعات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين بها.
 - ضعف القدرة على مواكبة التغيرات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- يظهر مما سبق أن تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات يستلزم وجود قيادة جامعية واعية طموحة تهدف إلى إحداث نقلة نوعية ببرامج ومخرجات الجامعة، مع وجود تخطيط للاستفادة من كافة المصادر لتحقيق دخل للجامعة للمساهمة مع التمويل الحكومي وذلك لأن عدد الطلبة

واحتياجات الجامعة في حالة من الزيادة التي تتطلب تدبير تمويل مناسب حتى تحافظ الجامعة على كفاءة مخرجاتها من الخريجين الذي يمتلكون المهارات المناسبة لسوق العمل.
 الدراسات السابقة:

أولا دراسات تناولت الوقف التعليمي:

دراسة (نصير والإبراهيم، ٢٠١٦):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الوقف في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية، والسبل التي تؤدي إلى تفعيل الوقف التعليمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية وعددهم (٢٥٨)، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٤٠) فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الوقف التعليمي في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تعزى لأثر متغيرات الدراسة (المركز الوظيفي، والجنس، والجامعة).

دراسة (الأشرم، ٢٠١٩):

هدفت الدراسة إلى التعرف على وفيات الجامعات الفلسطينية وبيان الصيغ الاستثمارية وكيفية استثمار أموال الوقف والمعوقات والمقترحات والحلول وتقديم استراتيجية تنمية لإمكانية استثمار الوقف التعليمي ومساهمته بتطبيقاته الحديثة في تمويل الجامعات والبحث العلمي في فلسطين. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن، والمنهج الاستنباطي، كما تم إجراء العديد من المقابلات وجمع البيانات من بعض الجامعات الفلسطينية والجامعات الدولية التي تم دراسة تجربتها بالوقف التعليمي بالاعتماد على التقارير الإدارية والمالية للجامعات. توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها إمكانية تعدد صور التمويل بالوقف التعليمي نظراً لتطور الأدوات المالية وسبل الاستثمار. كما خلصت الدراسة لبناء استراتيجية لتمويل التعليم الجامعي في فلسطين، وقد تم تحديد أهم الأهداف الرئيسية وبناء الهيكلية الإدارية وكيفية استقطاب الوقف واستثماره بما يخدم تنمية وتطوير التعليم الجامعية وكذلك المعوقات التي تحول دون تفعيل نظام الوقف التعليمي، وأهم العقبات القانونية والإدارية والمؤسسية.

دراسة (التويجري، ٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الوقف في تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العربية والعالمية؛ بما في ذلك مصادر تمويله ومصارفه ومعوقاته ومقترحات تطويره، واستخدمت المنهج الوصفي والمنهج الوثائقي القائم على جمع المعلومات ثم تصنيفها وتنظيمها وتحليلها، وتكونت عينتها من (١٧٧) من مسؤولي أوقاف الجامعات السعودية والعاملين فيها والمهتمين بها ، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود معلومة واضحة عن متوسط التمويل الوقفي للجامعات السعودية، وأن أهم مصادره: الأوقاف العقارية، والمنح والهبات، واستثمارات الأوقاف، والأوقاف الفردية، والأعيان الموقفة على العلاء وطلبة العلم. وأن أهم مصارفه: البحث العلمي، وكفالة الطلاب وسداد رسومهم الدراسية، وتوليد أوقاف جديدة، والاستثمار. وأن أهم معوقاته: عدم تخصيص أوقاف حكومية للجامعات، وعدم وجود أنظمة تضمن استقلالية أوقاف الجامعات، وعدم تخصيص جزء من الأوقاف الخيرية للجامعات، وعدم توجيه المسؤولية الاجتماعية في الكيانات الكبرى للعناية بالوقف على الجامعات، وضعف وعي وثقافة الواقفين تجاه الوقف على الجامعات.

دراسة (Bulman,2021):

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير الأوقاف الخاصة بالكلية والجامعة على المساعدات المالية والقبول الانتقائي للطلاب والتركيب الاقتصادي والعرقى للطلاب الوافدين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب تحليل الوثائق، وقامت بتحليل بيانات نظام التعليم ما بعد الثانوي المتكامل (IPEDS) والرابطة الوطنية لمسؤولي الأعمال في الكليات والجامعات (NACUBO)، وركز التحليل على الكليات والجامعات الخاصة ذات الدخل الوقفي بين عامي ٢٠٠١ و ٢٠١٨ وقياس نتائجها بين عامي ١٩٩٨ و ٢٠١٨، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن هناك أدلة على أن الكليات والجامعات التي تشهد عوائد أكبر من أوقافها تقدم مساعدة مؤسسية أكثر سخاء ، وتقلل من معدلات القبول ، وتقبل طلابا جدد ذوي معدلات أعلى ولكنها لا تستقبل عددا أكبر من الطلاب الوافدين، وتسجل نسبة أقل من الطلاب ذوي الدخل المنخفض والطلاب الملونين.

دراسة (الشريف، ٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى تقييم تجارب أوقاف ثلاث من الجامعات السعودية، وتحليل أهم نماذجها في إدارة استثمارات الأوقاف بما يشمل هياكلها التنظيمية والإدارية، وأساليبها الاستثمارية، وممارساتها العملية في توظيف الأموال الموقوفة، وتقارن الدراسة بين تجارب تلك الجامعات الثلاث من خلال مؤشرات للأداء، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتقييم سياسات الاستثمار التي اتبعتها إدارات الأوقاف في تلك الجامعات، واعتمدت الدراسة على أداة المقابلة لجمع البيانات الضرورية عن أوقاف الجامعات؛ حيث وضعت مجموعة من الأسئلة شبه المقننة التي أجاب عنها ستة من مسؤولي الأوقاف في ثلاث من الجامعات السعودية الرائدة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التي تؤكد أهمية أثر الوقف في توفير الأموال اللازمة لدعم العملية التعليمية في الجامعات بمختلف مجالاتها؛ ولأغراض تعليمية متعددة، وأظهرت هذه الدراسة الإسهام الريادي للجامعات السعودية الثلاث في مجال الأوقاف التعليمية، وتميزها في إدارة الأوقاف وتوظيفها في دعم البحوث العلمية والباحثين والطلاب.

دراسة (Maposa , et al.,2021):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب عدم تنفيذ الصناديق الوقفية في جامعات زيمبابوي حتى الآن على الرغم من فوائدها العديدة والمعروفة، استخدمت الدراسة المنهج النوعي للحصول على بيانات الدراسة، واستخدمت المقابلة وتحليل الوثائق (تحليل قوانين البرلمان التي تحكم الجامعات والقوانين المنظمة لعمليات صناديق الوقف في زيمبابوي بشكل عام) كأداتين لها ، وتكونت عينتها من المديرين الماليين، ورؤساء الجامعات، ونواب رؤساء الجامعات ورؤساء مجالس الجامعة وأعضاء لجان المجلس الآخرين بالإضافة إلى الأعضاء الكبار من المديرين التنفيذيين بالجامعة في جميع الجامعات الحكومية بزمبابوي (لم تحدد الدراسة عددهم)، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات من بينها نقص المعرفة من قبل الإدارة التنفيذية ، ضعف وقلة الأنشطة الجامعية وقلة الاهتمام من مجتمع المانحين والتغير المستمر "المناخ" الاقتصادي وكذلك الافتقار إلى الوضوح التنظيمي.

دراسة (Petlenko, Stavytskyy & Kharlamova, 2021):

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الاتجاهات والأدوات اللازمة لتنفيذ الاستقلال المالي للجامعات الأوكرانية في ظل جائحة كورونا عن طريق استخدام صناديق الوقف، استخدمت الدراسة المنهج النوعي، واستخدمت المقابلات والمناقشات عبر الإنترنت مع الخبراء كأداة لها، وتكونت عينتها من مجموعة من قادة الجامعات الأوكرانية (لم تحدد عددهم)، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وضع نموذج لإنشاء صندوق للوقف يمكن استخدامه في الجامعات الحكومية الأوكرانية لتحقيق الاستقلال المالي لها وذلك على النحو التالي:

- خلال السنوات الثلاثة الأولى يقوم الصندوق بتلقي الأموال فقط من المتبرعين.
- بداية من السنة الرابعة يقوم الصندوق بتمويل الشركات الناشئة بالجامعة على أساس الشريعة الإسلامية المصرفية، أي أنها مساهم مباشر في الشركات الناشئة.
- تركز جميع الشركات الناشئة على تحقيق مستوى معين من الربح التشغيلي، ثم الانتقال إلى الاكتتاب العام أو استرداد حصة الصندوق.

كما توصلت الدراسة إلى أنه يمكن أن يواجه إنشاء الصندوق الوقفي مجموعة من المعوقات مثل عدم رغبة من الإدارة لتغيير الوضع على الأرض، أن التمويل العام أكثر استقراراً وأهمية من أي استثمار محفوف بالمخاطر.

ثانياً دراسات تناولت الاستدامة المالية:

دراسة (الحلو والحيلة، ٢٠١٨):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر التمويل لدى الجامعات الفلسطينية وأسباب العجز المالي ووجهات النظر المعالجة لتعزيز الموارد المالية للجامعة من خلال المنظور الاجتماعي والاقتصادي أولاً ومن خلال التوجه للجامعة المنتجة ثانياً، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداتين للدراسة، وتكونت عينتها من (١٩) من رؤساء ونواب وعمداء الكليات بجامعة غزة، كما أجرت الباحثتان مقابلات شخصية مع (٧) عمداء كليات في الجامعة وتم طرح أسئلة مفتوحة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن من أهم أسباب العجز المالي هو تقليص الدعم الحكومي وعدم وجود بديل عنه من قبل الجامعات (عدم

وجود استثمارات وعوائد مالية ذاتية للجامعة الأمر الذي أدى إلى تراكم العجز سنة تلو الأخرى، ومن خلال التحليل الاحصائي تبين أنه لا يمكن تعزيز الموارد المالية الاضافية للجامعة وتلاشي العجز المالي من خلال المنظور الاجتماعي والاقتصادي (بمعنى أن الحكومة عاجزة عن تقديم الدعم المالي، الجامعي، وأن الجامعات لا تستطيع زيادة رسوم العملية التعليمية واقتصار التعليم على شريحة معينة من المجتمع).

دراسة (Nik,2019):

هدفت الدراسة إلى استخلاص تصورات كبار المسؤولين في الجامعات حول الاستدامة المالية الشاملة لمؤسساتهم؛ وثانيًا، فحص تصوراتهم بشأن أهمية تنوع الإيرادات الخاصة بالجامعات، وممارسات إدارة التكاليف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينتها من (٦٩) من كبار الموظفين الأكاديميين والإداريين في (٢٠) جامعة حكومية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن المستجيبين يتقبلون تحديات الاستدامة المالية التي تواجه مؤسساتهم، كما يتفق أفراد عينة الدراسة على أن زيادة الرسوم الدراسية قد لا تكون استراتيجية مجدية لتعزيز الإيرادات للجامعات الحكومية. بدلاً من ذلك، يتفق جميع المستجيبين على أن الاستخدام الكامل للموارد سيكون استراتيجية رئيسية يمكن للجامعات تطبيقها للوصول إلى الاستدامة المالية بالجامعات.

دراسة (Ndlovu,2020):

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على الاستدامة المالية للجامعات في زيمبابوي، استخدمت الدراسة المنهج النوعي، واستخدمت المقابلات الفردية والمناقشات الجماعية، وتمت المقابلات مع ثلاثة من المحاضرين، ومجموعة من طلاب السنوات النهائية من كليات مختلفة، وركزت على ثلاثة عوامل يمكن أن تفيد في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعة وهي التكيف وخدمة العملاء وتدفعات الإيرادات، وأظهرت النتائج أن الجامعة بحاجة إلى التكيف، الحصول على رعاية جيدة للعملاء وزيادة تدفقات الإيرادات من أجل تحقيق الاستدامة المالية.

دراسة (يغمور وسفر، ٢٠٢٢):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية، واستخدمت المنهج الوصفي بمدخله المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينتها من (١٢٧٠٦) عضو هيئة تدريس من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات سعودية حكومية هي (جامعة أم القرى، وجامعة الحدود الشمالية، وجامعة الطائف، وجامعة تبوك)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، كما أن واقع تطبيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية كان بدرجة متوسطة، وأن درجة توفر متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية في ضوء الشراكة المجتمعية كان بدرجة متوسطة، كما 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 تجنّباً للتعرض للمساءلة في بعض الأحيان.

دراسة (Jaafar,et al.,2023):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدراسة تأثير تنوع الإيرادات على الاستدامة المالية للجامعات الحكومية ماليزية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بأسلوب تحليل الوثائق، وتم قياس تنوع الإيرادات باستخدام مؤشر هيرشمان هيرفيندال، في حين أن الاستدامة المالية تم التعبير عنها من خلال العائد على الأصول (ROA) وصافي هامش الربح. وتوصلت الدراسة إلى أن تنوع الإيرادات كان له علاقة إيجابية كبيرة بالاستدامة المالية عند استخدام العائد على الأصول كبديل. تساهم هذه الدراسة في نظرية الاعتماد على الموارد، حيث تم اختبار تأثير تنوع الإيرادات ووجد أنه مهم في سياق الجامعات الحكومية. كما سلط الضوء على أهمية تنوع الإيرادات للتغلب على قضية الاستدامة المالية، والتي أصبحت الشغل الشاغل للجامعات العامة الماليزية في السنوات الأخيرة.

بعد عرض هذه المجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة فإنه الباحث يخلص إلى ما يلي:

- أفرزت الدراسة السابقة أنه يمكن تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات عن طريق استخدام بعض الوسائل المناسبة مثل الجامعات المنتجة (الحلو والحيلة، ٢٠١٨)، الاستخدام الكامل للموارد المتاحة (Nik,2019)، التكيف وخدمة العملاء وتدقيق الإيرادات (Ndlovu,2020)، الشراكة المجتمعية (بغمور وسفر، ٢٠٢٢)، تنويع الإيرادات (Jaafar,et al.,2023).

- تتشابه الدراسة الحالية جزئياً مع دراستي (التويجري، ٢٠٢٠؛ و Maposa , et al,2021) في محاولتها التعرف على معوقات الوقف التعليمي بالجامعات ، كما تتفق مع معظمها في استخدامها للمنهج الوصفي، وفي استخدامها للاستبانة كأداة لها، ومجتمع الدراسة وعينتها من القادة الأكاديميين بالجامعات.

- تختلف الدراسة الحالية من حيث المنهج مع دراسات (Ndlovu,2020؛ و Maposa, et al, 2021؛ و Petlenko, Stavytskyy& Kharlamova,2021) والتي استخدمت المنهج النوعي، كما تختلف مع دراسة (التويجري، ٢٠٢٠) في عينتها، كما تختلف مع جميع الدراسات السابقة في محاولتها التعرف على واقع ومعوقات دور الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة.

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلتها، وكذلك عناصر الإطار النظري الخاص بها، وعند إعداد أداة الدراسة، وكذلك التعرف على الوسائل والأساليب الإحصائية المناسبة، وعند تفسير وتحليل نتائج الدراسة وربط نتائجها مع نتائج الدراسات السابقة.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي والذي يعرفه العساف (٢٠٠٣)، (٢٧١) بأنه " ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة إذا كانت هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة".

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا، أعضاء مجلس الجامعة (وكلاء الجامعات، وعمداء الكليات والعمادات المساندة) بأربعة جامعات سعودية ناشئة (الحدود الشمالية، حفر الباطن، شقراء، نجران) والبالغ عددهم (١٠٨).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية لمناسبتها لأهداف وأسئلة الدراسة، وقد تكونت من (٨٤) من القيادات العليا، أعضاء مجلس الجامعة (وكلاء الجامعات وعمداء الكليات والعمادات المساندة) بأربعة جامعات سعودية ناشئة (الحدود الشمالية، حفر الباطن، شقراء، نجران)، ويرجع الاختلاف في عدد أفراد العينة من جامعة لأخرى إلى عدد الكليات والعمادات المساندة في كل جامعة، وتم اختيار هذه الجامعات الأربع جامعة الحدود الشمالية وتقع في شمال المملكة، وأنشئت عام ١٤٢٨هـ، جامعة حفر الباطن وتقع في شرق المملكة، وأنشئت عام ١٤٣٥هـ، جامعة شقراء وتقع في شمال غرب الرياض وأنشئت عام ١٤٣٠هـ، جامعة نجران وتقع في جنوب غرب المملكة، وأنشئت عام ١٤٢٧هـ. وبذلك تمثل هذه الجامعات جهات المملكة المختلفة حيث يعتقد الباحث أنه يمكن أن يكون لموقع الجامعة تأثير على نتائج الدراسة. ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة على الجامعات المستهدفة.

جدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

م	الجامعة	العدد	النسبة المئوية
١	الحدود الشمالية	٢٤	٢٨٪
٢	حفر الباطن	٢٠	٢٤٪
٣	شقراء	٢١	٢٥٪
٤	نجران	١٩	٢٣٪
	المجموع	٨٤	١٠٠٪

يتضح من جدول (١) أن عينة الدراسة تكونت من (٢٤) من القيادات العليا بجامعة الحدود الشمالية وبنسبة ٢٨٪ من أفراد عينة الدراسة، و(٢٠) من القيادات العليا بجامعة حفر الباطن وبنسبة ٢٤٪ من أفراد عينة الدراسة، و(٢١) من القيادات العليا بجامعة شقراء وبنسبة ٢٥٪ من أفراد عينة الدراسة، و(١٩) من القيادات العليا بجامعة نجران وبنسبة ٢٣٪ من أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، تم إعداد استبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها، وقد تم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة بهدف التعرف على واقع دور الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة، وكذلك معوقات هذا الدور. وقد تم بناء الاستبانة في ضوء مراجعة بعض الأبحاث والدراسات السابقة (الجهني، ٢٠١٦؛ نصير والإبراهيم، ٢٠١٦؛ السالم والمنقاش، ٢٠١٨؛ العمري، ٢٠١٩؛ العلوي، ٢٠٢١؛ باجعفر والإدرسي، ٢٠٢٢).

وقد تكونت الاستبانة من محورين تناول المحور الأول منها واقع دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة وتكون من (٢٠) فقرة، بينما تناول المحور الثاني معوقات مساهمة الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية وتكون من (١٥) فقرة. وتم تدرج الاستجابات للعبارات باستخدام مقياس التدرج الخماسي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات درجات الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً). ثم تمت صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة مع مراعاة وضوح العبارات.

صدق الاستبانة:

للتأكد من صدق الاستبانة وأنها تقيس ما أعدت لقياسه فقد تم التأكد من ذلك بثلاثة طرق وهي صدق المحكمين وصدق البناء، وصدق الاتساق الداخلي للعبارات وذلك على النحو الآتي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (٥) من المحكمين، حيث تصدرت استبانة التحكيم خطاب تم من خلاله توضيح أهداف الدراسة، وتحديد معايير التحكيم المطلوبة من قبل المحكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة.

وقد طلب المحكمون إجراء بعض التعديلات منها تعديل صياغة بعض الفقرات وخصوصاً في المحور الثاني المتعلق بمعوقات مساهمة الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية للجامعات

السعودية الناشئة وكان الهدف من إجراء هذه التعديلات التحديد الدقيق للمعنى المطلوب، كما أشار المحكمون بحذف الفقرة رقم (١١) في المحور الثاني الخاص بمعوقات مساهمة الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة، وقد قام الباحث بإجراء هذه التعديلات. وبذلك تكونت أداة الدراسة من محورين تكون المحور الأول من (٢٠) فقرة، بينما تكون المحور الثاني من (١٤) فقرة، وبمجموع (٣٤) فقرة للأداة ككل.

صدق الاستبانة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانيا على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) من القيادات العليا (الوكلاء وعمداء الكليات والعمادات المساندة) من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأساسية لها، وبعد تجميع الاستبانات، تم ترميزها وإدخالها للحاسوب، وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ومن ثم تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لمعرفة صدق البناء للاستبانة وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠,٩١ إلى ٠,٧٩، وهي قيم مناسبة تجعل الباحث يطمئن إلى مناسبة تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة الأساسية.

ثبات الاستبانة:

لقياس ثبات الاستبانة استخدم الباحث (معادلة كرونباخ ألفا - Cronbach's Alpha)، بعد توزيع الأداة (الاستبانة) على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) من القيادات العليا (الوكلاء وعمداء الكليات والعمادات المساندة)، وقد أشارت النتائج إلى أن معامل ثبات المحور الأول بلغ ٠,٨٢، ومعامل ثبات المحور الثاني بلغ ٠,٩١، في حين بلغ معامل ثبات الأداة ككل ٠,٩٠، وهي جميعا قيم مناسبة، مما يدل على توافر خاصية الثبات لأداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية.

آلية تطبيق أداة الدراسة:

تم تجهيز الاستبانة بعد مرورها بالخطوات السابقة التي تم من خلالها التأكد من صدقها وثباتها في صورة الكترونية باستخدام نماذج جوجل المجانية (Google Forms) عبر رابط الكتروني جرى توزيعه على أفراد عينتها المستهدفين والذين تم اختيارهم عشوائيا من بين أفراد مجتمع الدراسة وتم ذلك باستخدام وسائل مختلفة الواتس أب والبريد الالكتروني.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على " ما واقع دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لكل بعد من أبعاد المحور الأول " واقع دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة " وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للمحور الأول " واقع دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تنوع التخصصات بما يتناسب مع طبيعة مكان الجامعة.	١,٨٣	٠,٥٧	١	ضعيفة
٢٠	دعم النشر العلمي في المجالات العالمية لباحثي الجامعة.	١,٦٩	٠,٨٠	٢	ضعيفة جدا
١١	استقطاب الكفاءات العلمية في المجالات المختلفة من الخارج.	١,٦٣	٠,٧٥	٣	ضعيفة جدا
١٢	إنشاء المختبرات التي تحتاج لتكلفة عالية وتتطلبها طبيعة الدراسة بالجامعة.	١,٦	٠,٦٢	٤	ضعيفة جدا
١٥	صيانة الأبنية التعليمية بالجامعة.	١,٥٩	٠,٦٨	٥	ضعيفة جدا
١٩	عقد المؤتمرات العلمية لمناقشة بعض مشكلات المجتمع المحلي.	١,٥٧	٠,٧٧	٦	ضعيفة جدا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٨	مساعدة أعضاء هيئة التدريس على التفرغ للبحث العلمي.	١,٥٦	٠,٧٥	٧	ضعيفة جدا
١٠	استقطاب الكفاءات العلمية في المجالات المختلفة من داخل المملكة العربية السعودية.	١,٥٤	٠,٧٣	٨	ضعيفة جدا
١٧	إنشاء المكتبات الجامعية المتخصصة.	١,٥٣	٠,٦٢	٩	ضعيفة جدا
٧	تمويل المشروعات البحثية الواعدة لأعضاء هيئة التدريس.	١,٥٢	٠,٧٩	١٠	ضعيفة جدا
١٣	إنشاء الكراسي العلمية.	١,٥١	٠,٦٦	١١	ضعيفة جدا
٦	تقديم حوافز مادية للمتفوقين من طلبة الجامعة.	١,٥	٠,٧٩	١٢	ضعيفة جدا
٣	استحداث تخصصات جديدة يحتاجها المجتمع المحلي.	١,٤٩	٠,٧٣	١٣	ضعيفة جدا
٩	تقديم منح للابتعاث الخارجي للناجحين من أعضاء هيئة التدريس.	١,٤٧	٠,٧٣	١٤	ضعيفة جدا
٢	التوسع الكمي للتعليم الجامعي.	١,٤٦	٠,٧٣	١٥	ضعيفة جدا
٥	استقطاب الطلاب الموهوبين للدراسة بالجامعة.	١,٤٥	٠,٧٦	١٦	ضعيفة جدا
٤	توظيف نتائج البحوث والتي تساهم في حل بعض مشكلات المجتمع المحلي.	١,٤٢	٠,٧٤	١٧	ضعيفة جدا
١٤	إنشاء المراكز البحثية التي تحتاجها الجامعة.	١,٣٩	٠,٦٢	١٨	ضعيفة جدا
١٨	ربط المكتبات بقواعد البيانات المحلية والعالمية.	١,٣٨	٠,٦١	١٩	ضعيفة جدا
١٦	دعم خدمات الرعاية الصحية لمنسوبي الجامعة.	١,٣٦	٠,٦١	٢٠	ضعيفة جدا
	المحور ككل	١,٥٢	٠,٧٠	---	ضعيفة جدا

يتضح من جدول (٢) أنه بالنسبة للمحور الأول " واقع دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة" من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فقد كانت درجة هذه المساهمة ضعيفة جدا بصفة عامة بمتوسط حسابي بلغ (١,٥٢)، وانحراف معياري قدره

(٢٠٧٠)، ويمكن للباحث أن يرجع هذه الدرجة الضعيفة جدا لمساهمة الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات موضع الدراسة إلى مجموعة من العوامل منها:

١- قلة عدد الشركات الكبرى الموجودة في هذه المناطق والتي يمكن أن تساهم في المساهمة بتكوين أوقاف تعليمية لهذه الجامعات.

٢- الحاجة إلى نشر ثقافة الوقف التعليمي بدرجة أكبر بين رجال الأعمال العاملين أو المنتمين للمناطق التي تقع فيها هذه الجامعات.

٣- عدم قيام الجامعات الناشئة موضع الدراسة بالتسويق للوقف التعليمي بصورة مناسبة مما يسهم في تعريف الأفراد والشركات باحتياجاتها ومتطلباتها والمساعدة في توفيرها عن طريق الوقف التعليمي والدليل على ذلك أن واقع دور الوقف التعليمي في هذه الجامعات كان بدرجة متوسطة، ولو تم التسويق للوقف التعليمي بصورة أكبر لأمكن رفع نسبة مساهمة الواقفين للمساهمة في توفير احتياجات هذه الجامعات.

وتتفق الدراسة الحالية فيما توصلت إليه من نتائج جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة (Ndlovu,2020) من حاجة الجامعات إلى زيادة تدفقات الإيرادات من أجل تحقيق الاستدامة المالية، كما تتفق جزئيا مع نتائج دراسة (Bulman,2021) والتي توصلت إلى أن هناك أدلة على أن الكليات والجامعات التي تشهد عوائد أكبر من أوقافها تقدم مساعدة مؤسسية أكثر سخاء، وتقلل من معدلات القبول، وتقبل طلابا جدد ذوي معدلات أعلى، كما تتفق جزئيا مع نتائج دراسة (الشريف، ٢٠٢١) والتي توصلت إلى أهمية أثر الوقف في توفير الأموال اللازمة لدعم العملية التعليمية في الجامعات بمختلف مجالاتها؛ ولأغراض تعليمية متعددة، كما تتفق جزئيا مع نتائج دراسة (Jaafar,et al.,2023) والتي توصلت إلى أن تنوع الإيرادات كان له علاقة إيجابية كبيرة بالاستدامة المالية عند استخدام العائد على الأصول كبديل.

وتختلف الدراسة الحالية في نتائجها جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة (نصير والإبراهيم، ٢٠١٦) من أن دور الوقف التعليمي في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية جاء بدرجة متوسطة، كما تختلف جزئيا مع نتائج دراسة (يعفور وسفر، ٢٠٢٢) من أن درجة توفر متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية في ضوء الشراكة المجتمعية كان بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم واقع دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات الناشئة يعزى ل (الجامعة)؟"

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ببعض الجامعات الناشئة (الحدود الشمالية، حفر الباطن، شقراء، نجران) طبقا لمتغير الجامعة فقد تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وجاءت نتائجه كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٣) اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول تبعاً لمتغير الجامعة

م	المحور	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
١	١	الحدود الشمالية	٣٣,٠٠	٠,٩٩	١,٧٥	٠,١٦	غير دالة
		حفر الباطن	٢٧,٤	٠,٨٩			
		شقراء	٣٢,٣	٠,٨٧			
		نجران	٢٧,٥	٠,٩٧			

تشير النتائج في جدول (٣) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية ببعض الجامعات الناشئة طبقاً لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيم "ف" (١,٧٥)، وبلغت قيم مستوى الدلالة (٠,١٦) وهي قيمة أكبر من ٠,٠٥ مما يتضح معه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية ببعض الجامعات الناشئة طبقاً لمتغير الجامعة، مما يعني أن متغير الجامعة ليس له تأثير على استجاباتهم.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الجامعات الناشئة موضع الدراسة لها نفس الظروف وتعاني من نفس المشكلات، ولذلك فإن استجابات أفراد عينة الدراسة متوافقة مع بعضها حول دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بها.

وتتفق الدراسة في نتائجها هذه مع ما توصلت إليه دراسة (نصير والإبراهيم، ٢٠١٦) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تعزى لأثر (الجامعة) كأحد متغيرات الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على " ما معوقات دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لكل بعد من أبعاد المحور الثاني " معوقات دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة " وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للمحور الثاني "معوقات دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٠	عدم إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمساهمة بأفكارهم حول كيفية استقطاب الواقفين لدعم الاستدامة المالية للجامعات الناشئة.	٤,٤	٠,٦٨	١	كبيرة جدا
٣	عدم نشر ثقافة الوقف التعليمي بين أفراد المجتمع.	٤,٢	٠,٨٨	٢	كبيرة
١٤	ضعف الإعلام الذي يوضح للمتعلمين أهمية الوقف التعليمي لتحقيق الاستدامة المالية بها.	٤,١٧	٠,٦٧	٣	كبيرة
١	ضعف بحث الجامعة عن مصادر تمويل بديلة.	٤,١	٠,٦٥	٤	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١١	ضعف انفتاح الجامعة على الاستفادة من التجارب الناجحة محليا في مجال الوقف التعليمي.	٤,٠٠	٠,٧٢	٥	كبيرة
١٢	ضعف انفتاح الجامعة التجارب الناجحة عالميا في مجال الوقف التعليمي.	٣,٨٥	٠,٧٤	٦	كبيرة
١٣	عزوف المقتدرين عن الأوقاف التعليمية بسبب صعوبة الإجراءات	٣,٨٣	٠,٦٩	٧	كبيرة
٢	قلة عدد رجال الأعمال بالمنطقة.	٣,٧	٠,٧١	٨	كبيرة
٨	صعوبة الأنظمة باستقطاع جزء من ميزانية الجامعة لإنشاء وقف خاص بما يساهم في استدامتها المالية.	٣,٦٧	٠,٧١	٩	كبيرة
٥	غياب الهدف نحو التحول للاستدامة المالية عن خطط الجامعة.	٣,٥	٠,٨٢	١٠	كبيرة
٧	ضعف ثقة الواقفين في الجامعة مما يؤدي إلى عدم قيامهم بالوقف فيها.	٣,٤٦	٠,٩٧	١١	كبيرة
٦	عدم وجود مجلس لإدارة الأوقاف التعليمية بالجامعة	٣,٤	٠,٩٧	١٢	متوسطة
٩	ضعف تقدير القادة الأكاديميين لدور الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعة.	٣,٢	٠,٨٤	١٣	متوسطة
٤	محدودية الشركات التي تدعم الأوقاف التعليمية.	٣,١	٠,٧٨	١٤	متوسطة
	المحور ككل	٣,٧٥	٠,٧٧	---	كبيرة

يتضح من جدول (٤) أنه بالنسبة للمحور الثاني " معوقات دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة" من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فقد كانت درجة وجود هذه المعوقات كبيرة بصفة عامة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٧).

ويمكن للباحث أن يرجع وجود معوقات بدرجة كبيرة لمساهمة الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات موضع الدراسة إلى مجموعة من العوامل منها ما أشارت إليه دراسة (عبد الواحد، الزهراني، ٢٠٢١، ٤٣) مثل حداثة تجربتها وضعف الاستقرار التنظيمي بها، وكذلك تركيزها على وظيفتها الأولى وهي التدريس للطلبة، ومحدودية نشاطها وشراكاتها المجتمعية، كما أن طبيعة التخصصات التي تتم دراستها بها في غالبيتها دراسات نظرية، كما تعاني من هجرة الكفاءات والعقول الأكاديمية إلى بيئات جامعية جاذبة بحثية، وضعف تبني الجامعات الناشئة لسياسة الشراكات والاندماجات والتعاون العلمي، مما أضعف إمكاناتها في السعي نحو توفير مصادر تمويل تعزز التمويل المقدم لها من جانب الحكومة.

كما أن ذلك يعود إلى عدم منح الجامعات الناشئة الاستقلال المالي حيث طبق نظام الجامعات الجديد الذي يعطي الجامعات استقلالاً مالياً وإدارياً وأكاديمياً بغرض منحها فرصاً أكبر للتطوير بعيداً عن البيروقراطية ومحدودية التمويل الرسمي بثلاث جامعات فقط وهي: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، أما بقية الجامعات ومنها الجامعات موضع الدراسة فلم تمنح نفس الفرصة بالتصرف في ميزانيتها ومواردها البديلة التي يمكن أن تحققها من خلال أنشطة تقوم بها الجامعة أو من خلال قيام أشخاص أو مؤسسات بالتبرع لها لمساعدتها في القيام بوظائفها المختلفة، وذلك دون تدخل خارجي، لأنه واقعياً يكون استقلال الجامعة مرتبطاً بدرجة كبيرة بقدرتها على الاستقلال المالي الأمر الذي ينعكس بصورة كبيرة على قيامها بوظائفها الثلاثة بصورة متوازنة ومتكاملة.

وتتفق الدراسة فيما توصلت إليه جزئياً مع نتائج دراسة (الأشرم، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى وجود مجموعة من المعوقات القانونية والإدارية والمؤسسية لدور الوقف التعليمي في تمويل الجامعات والبحث العلمي، كما تتفق جزئياً مع نتائج دراسة (التويجري، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى وجود مجموعة من المعوقات في وجه التمويل الوقفي لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مثل ضعف ثقافة الواقفين تجاه الوقف على الجامعات، صعوبة إجراءات الوقف للجامعات، ضعف ثقافة الواقفين تجاه الوقف على الجامعات، كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Maposa , et al.,2021) من أن هناك مجموعة من المعوقات في سبيل تنفيذ الصناديق الوقفية بالجامعات تتمثل في نقص المعرفة من قبل الإدارة التنفيذية، ضعف وقلة الأنشطة الجامعية

وقلة الاهتمام من مجتمع المانحين والتغير المستمر "المناخ" الاقتصادي وكذلك الافتقار إلى الوضوح التنظيمي، كما تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (Petlenko, Stavytskyy & Kharlamova, 2021) من أن أنه يمكن أن يواجه إنشاء الصندوق الوقفي مجموعة من المعوقات مثل عدم رغبة من الإدارة لتغيير الوضع على الأرض، أن التمويل العام أكثر استقراراً وأهمية من أي استثمار محفوف بالمخاطر،

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

نص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم معوقات دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات الناشئة يعزى ل (الجامعة)؟"

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول معوقات دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ببعض الجامعات الناشئة (الحدود الشمالية، حفر الباطن، شقراء، نجران) طبقاً لمتغير الجامعة فقد تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وجاءت نتائجه كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٥) اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني

تبعا لمتغير الجامعة

م	المحور	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
١	٢	الحدود الشمالية	٥٠,٦٦	٠,٨٩	٤,٠١	٠,٠١	غير دالة
		حفر الباطن	٥٦,١	٠,٧٨			
		شقراء	٥١,٤٢	٠,٩٩			
		نجران	٥٤,٢	٠,٩٤			

تشير النتائج في جدول (٥) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات دور الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية ببعض الجامعات الناشئة طبقاً لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيم "ف" (٤,٠١)،

وبلغت قيم مستوى الدلالة (٠,٠١) وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ ، مما يعني أن متغير الجامعة يؤثر في استجابات أفراد عينة الدراسة، وللتعرف على اتجاه دلالة هذه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما في الجدول الآتي:

جدول (٦) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعا لمتغير الجامعة للمحور الثاني " معوقات دور الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية ببعض الجامعات الناشئة"

الخور	الجامعة	الفروق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
٢	الحدود الشمالية	٥,٤٣	*٠,٠٠٢	دالة
	الحدود الشمالية	٠,٧٦	٠,٩٧	غير دالة
	الحدود الشمالية	٣,٥٤	٠,٢٧	غير دالة
٢	حفر الباطن	٥,٤٣	*٠,٠٠٢	دالة
	حفر الباطن	٤,٦٧	٠,٠٩	غير دالة
	حفر الباطن	١,٨٨	٠,٧٩	غير دالة
٢	شقراء	٠,٧٦	٠,٩٧	غير دالة
	شقراء	٤,٦٧	٠,٩١	غير دالة
	شقراء	٢,٧٨	٠,٠٦	غير دالة
٢	نجران	٣,٥٤	٠,٢٧	غير دالة
	نجران	١,٨٨	٠,٧٩	غير دالة
	نجران	٢,٧٨	٠,٠٧	غير دالة

*دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

تشير النتائج في جدول(٦) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على المحور الثاني " معوقات دور الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية ببعض الجامعات الناشئة" بين استجابات أفراد عينة الدراسة من جامعة الحدود الشمالية و جامعة حفر الباطن، حيث كانت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٢) وهي دالة عند مستوى ٠,٠٥ ، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات أفراد عينة الدراسة من جامعة حفر الباطن الأعلى في المتوسط الحسابي والذي بلغ (٥٦,١)، في حين كان متوسط أفراد عينة الدراسة من جامعة الحدود الشمالية (٥٠,٦٦)، وبلغ الفرق بين المتوسطين (٥,٤٣).

ويفسر الباحث ذلك بأن أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة حفر الباطن يرون أن هناك معوقات لدور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بجامعتهم بصورة أعلى مما ظهر في استجابات أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن جامعة حفر الباطن أحدثت حيث تم إنشائها في عام ١٤٣٥ هـ، بينما تم إنشاء جامعة الحدود الشمالية في عام ١٤٢٨ هـ، ونظرا لحداثة إنشائها فإنها تعاني من وجود معوقات لدور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بدرجة أعلى مما هو موجود بجامعة الحدود الشمالية، يضاف إلى ذلك ما رصدته دراسة (الشمري، ٢٠٢١، ٤٧٧) من عدم تمتع جامعة حفر الباطن بالاستقرار التنظيمي حيث تعاقب على إدارتها منذ إنشائها أربعة مدراء للجامعة، وما تبع ذلك من إدخال تغييرات مستمرة على الهيكل التنظيمي لها مع كل إدارة جديدة من الإدارات الأربعة التي تولت الإشراف على الجامعة، مع تأخر تدشين الخطة الاستراتيجية للجامعة.

ملخص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة كان بدرجة ضعيفة جدا، كما توصلت الدراسة إلى وجود معوقات بدرجة كبيرة لمساهمة الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة ومن أهم هذه المعوقات عدم إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمساهمة بأفكارهم حول كيفية استقطاب الوافدين لدعم الاستدامة المالية للجامعات الناشئة. عدم نشر ثقافة الوقف التعليمي بين أفراد المجتمع. ضعف الإعلام الذي يوضح للمتبرعين أهمية الوقف التعليمي لتحقيق الاستدامة المالية بها. ضعف بحث الجامعة عن مصادر تمويل بديلة. ضعف انفتاح الجامعة على الاستفادة من التجارب الناجحة محليا في مجال الوقف التعليمي. ضعف انفتاح الجامعة التجارب الناجحة عالميا في مجال الوقف التعليمي. كما توصلت الدراسة إلى 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.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإنها توصي بما يلي:

١- توصلت الدراسة إلى أن دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة كان بدرجة ضعيفة جدا ولذلك توصي الدراسة بتطوير البرامج الأكاديمية بالجامعات الناشئة لتشجيع المتبرعين على المساهمة في تحقيق الاستدامة المالية. تقديم الجامعات الناشئة لابتكارات مميزة تساعد في حل المشكلات المحلية بمجتمعها مما يسهم في تحفيز أصحاب الأعمال على التبرع للجامعة. إنشاء مجلس للوقف بالجامعات الناشئة. خضوع مجالس الوقف بالجامعات الناشئة بعد إنشائها للجهات الرقابية للمساءلة القانونية التي يلزمها ضرورة تحليها بالشفافية والإفصاح عن ميزانيتها ومجالات إنفاقها لبناء جسور الثقة مع المانحين. تخصيص أوقاف حكومية للجامعات الناشئة. استخدام وسائل الإعلام المختلفة لتغيير الصورة النمطية السلبية عن الوقف التعليمي والعمل على اعتباره قطاعا اقتصاديا موازيا للقطاعين العام والخاص. إتاحة الفرصة لصغار المانحين بالتبرع عبر صناديق وقفية تضمهم معا.

٢- توصلت الدراسة إلى وجود معوقات بدرجة كبيرة لمساهمة الوقف التعليمي في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الناشئة، وللتغلب على هذه المعوقات فإن الدراسة توصي بوضع التحول نحو الاستدامة المالية كأحد الأهداف الرئيسية للجامعات الناشئة. إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الناشئة لطرح أفكارهم حول كيفية استقطاب الواقفين لدعم الاستدامة المالية للجامعات الناشئة. العمل على استغلال كافة الوسائل المتاحة لإعادة نشر ثقافة الوقف التعليمي بمفهومه الشامل الذي يسع مستجدات العصر. قيام الجامعات الناشئة بالاستفادة من التجارب الناجحة للوقف التعليمي محليا وعالميا (حيث سامت الأوقاف في أمريكا بإنشاء جامعات بأكملها مثل جامعة وسميت باسم المتبرع الرئيسي لها مثل جامعة هارفارد، وفي جامعة بيل هناك ما يعرف بالصناديق الوقفية التعليمية المخصصة لمجالات مختلفة ثلاثة أرباعها عبارة عن منح تلقتها الجامعة من متبرعين لأغراض معينة والرابع الباقي تملكه الجامعة، ولكنها اختارت أن توقفه وتستثمره).

مقترحات الدراسة:

استكمالاً للدراسة الحالية تقترح الدراسة الحالية إجراء البحوث والدراسات التالية:

- ١- دور الوقف التعليمي في مجال تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالجامعات السعودية الناشئة.
- ٢- تجارب الوقف التعليمي في الجامعات العتيقة بالمملكة العربية السعودية وكيفية الاستفادة منها في الجامعات الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات العتيقة والناشئة.
- ٣- معوقات تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.



المراجع

المراجع العربية:

- أبو شعبان، وثام رياض مصباح.(٢٠٢٢). أثر إدارة البيانات الضخمة على تحقيق الاستدامة المالية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية: دراسة ميدانية. [رسالة ماجستير غير منشورة] ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
- باجعفر، فهد خالد؛ والإدرسي، محمد بن توفيق. (٢٠٢٢). أثر الوقف العلمي في التنمية المستدامة البيئية والاقتصادية: دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي الإدارة العليا والوسطى بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب،(٢٤)، ٣٠٣ - ٣٣٦.
- التويجري، عبدالعزيز عبدالرحمن أحمد.(٢٠٢٠). دور الوقف في تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العربية والعالمية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة المجمعة - مركز النشر والترجمة، (١٢)، ١٤٦ - ٢٠٤.
- جمعة، السيد علي السيد. (٢٠٢٠). التمويل المستدام للتعليم الجامعي: الآليات والخيارات. مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد - كلية التربية،(٣١)، ٥٧ - ٩٥.
- الجهني، حنان بنت عطية الطورى.(٢٠١٦). دور أوقاف الجامعات السعودية في دعم بناء مجتمع المعرفة من وجهة نظر قيادات الوقف فيها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين - مركز النشر العلمي،(١٧)،(٤)، ١١٣ - ١٥٠.
- الحلو، اعتدال محمد و الحيلة، آمال عبد المجيد.(٢٠١٨). الجامعة المنتجة (اللابرجية) كمدخل لتعزيز استدامة الموارد المالية الإضافية: دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر بغزة. المؤتمر العلمي الثاني " الاستدامة المالية وتعزيز البيئة الابداعية للقطاع التقني"، كلية فلسطين التقنية، دير البلح، غزة، ١-٣١.
- الخوالدة، تيسير محمد.(٢٠١٦). معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. مجلة دراسات العلوم التربوية، (٤٣)،(١)، ٦٧-٨٧.
- رزه، ألفت صالح.(٢٠٢٢). تطبيق إدارة المواهب للهيئة التدريسية بالجامعات السعودية الناشئة "جدة، المجموعة، حفر الباطن" في ضوء العالمية من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، (٤٨)،(١)، ٣١ - ١.
- الروقي، مطلق.(٢٠٢٢). الجامعات الناشئة إلى أين . صحيفة الوطن. ٢٠٢٢/٣/٢١، تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢٣ /٣/٣١ من الموقع <https://www.alwatan.com.sa/article/1103301>

الزهراني، خديجة مقبول جمعان.(٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، جامعة الباحة، (٢٧)، ٣٠٧ - ٣٥١.

الزهراني، عبدالواحد بن سعود سعيد.(٢٠٢١). تصور مقترح للتغلب على تحديات الجامعات السعودية الناشئة في ضوء متطلبات مفهوم الجامعة المنتجة. مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ج ١ (١٩١)، ٣٩ - ١١٨.

السالم، منال بنت عبدالعزيز و المنقاش، سارة بنت عبدالله.(٢٠١٨). الأوقاف التعليمية كمصدر لتمويل التعليم في التاريخ الإسلامي ومقترحات الاستفادة منها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، (٥)، ٢٦٦ - ٢٨١، ٣٠٦.

السلامة، علي.(٢٠١٥). دور الوقف في دعم التعليم ووسائل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

سلامة، السيد أحمد (١٤/٤/٢٠١١). " مؤتمّر الوقف والتعليم" بجامعة زايد يناقش آليات الإفادة من التجارب العالمية في دعم العملية التعليمية. جريدة الاتحاد. تم استرجاعه بتاريخ ٢٥ مارس، ٢٠٢٣ من الموقع <https://www.alittihad.ae/article/30562/2011>.

الشريف، محمد شريف بشير.(٢٠٢١). تقويم تجارب الجامعات السعودية في إدارة استثمارات الأوقاف التعليمية. مجلة وقف، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، (٣)، ٦٠ - ١٣٢.

الشلتوني، أنور محمد.(٢٠١٠). التدابير الشرعية لإعادة الوقف العلمي إلى دوره الفاعل في النهضة العلمية للأمة. بحث مقدم إلى مؤتمّر "أثر الوقف الإسلامي في النهضة العلمية" جامعة الشارقة / ٩ - ١٠ مايو ٢٠١٠، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ١-٣٦.

الشمري، خالد بن أحمد معيوف.(٢٠٢١). درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفراياطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز فرع التربية - دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي، (١٥)، ٤٦١ - ٤٩١.

عبدالله، طارق.(٢٠١١). هارفارد وأحواتها : دلالات الوقف التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية. مجلة أوقاف، الامانة العامة للأوقاف - إدارة الدراسات والعلاقات الخارجية، الكويت، س ١١ (٢٠)، ٤٥ - ٧٤.

- العتيبي، عبدالمجيد بن سلمي الروقي. (٢٠٢١). صيغة مقترحة لتفعيل دور الجامعات الناشئة في خدمة المجتمع في ضوء الخبرات العالمية: جامعة شقراء أمودجا. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (٢٧)، ٤٠٥ - ٤٨٤.
- الگردان، أمل بنت عارف بن درزي. (٢٠٢٠). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (١٣)، ٦٧ - ١٠٧.
- العساف، صالح حمد. (٢٠٠٣). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان.
- العلوي، سالم بن محمد. (٢٠٢١). مصادر تمويلية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد: جامعة حفر الباطن أمودجا. مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، جامعة حفر الباطن، (٣)، ٢٠٥ - ٢٥٥.
- العمري، ماجد بن فهد بن يحيى. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحويل إدارات الجامعات نحو الاستدامة في ضوء خبرات الجامعات العالمية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، (٢)، ٢٠٠ - ٥٢.
- عيسى، ثروت عبدالحاميد عبدالحافظ؛ و حسين، محمد فتحي عبدالفتاح. (٢٠١٩). تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٦ (٢٢)، ١١ - ١١٠.
- غانم، إكرام عبدالستار محمد دياب. (٢٠١٩). إدارة المعرفة: مدخل لتعزيز الاستدامة المالية للجامعات المصرية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٦ (٢٤)، ١٦٣ - ٢٤٥.
- غانم، عصام جمال سليم. (٢٠١٠). المشاركة الأهلية في تمويل التعليم الجامعي بمصر (رؤية استشرافية في ضوء الاتجاهات العالمية). / أطروحة دكتوراة غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- الغانمي، عبدالعزيز حسن و النعيمشي، نوال عبدالكريم. (٢٠٢٢). المؤسسات التربوية الوقفية في المملكة العربية السعودية: لمحة تاريخية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (٢٧)، ٥٢١ - ٥٥٤.
- مرداد، فؤاد بن صدقة بن محمد. (٢٠٢١). مدى فاعلية تطبيق الاتصال التسويقي المتكامل في تحقيق الاستدامة المالية لجامعة الملك عبدالعزيز في ظل نظام الجامعات الجديد. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبدالعزيز، (٤)، ٥٢١ - ٥٥٨.
- المطلق، تركي علي حمود. (٢٠١٧). الاستثمار المعرفي وعلاقته في بناء الميزة التنافسية للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين - مركز النشر العلمي، (٣)، ٢٦١ - ٢٩٩.

منادي، محمد الحبيب.(٢٠١٨). أثر الوقف في البحث العلمي والنهوض الحضاري: نموذج الوقف على الجامعات. مجلة مقامات للدراسات اللسانية والنقدية والأدبية، المركز الجامعي أفلو - معهد الآداب واللغات،(٤)، ٩٥ - ١٢٢.

نصير، نجوه أنور عقله و الإبراهيم، عدنان بدري رزق.(٢٠١٦). دور الوقف في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات ، جامعة آل البيت - عمادة البحث العلمي، ٢٢(٤)، ٣٤٩ - ٣٧٤.

نصير، نجوه أنور؛ والإبراهيم، عدنان بدري.(٢٠١٨). تصور مقترح لتفعيل الوقف التعليمي في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، ٤٥(٤)، ٣٠٢ - ٣١٤.

يغمور، سهى عصام محمد و سفر، منال عبدالرحمن محمد.(٢٠٢٢). الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية، ٣٣ (١٢٩)، ٦٧١ - ٧٠٠.

ترجمة المراجع العربية:

Abdullah, Tariq. (2011). Harvard and its sisters: the implications of the educational endowment in the United States of America. Awqaf Journal, General Secretariat of Awqaf - Department of Studies and External Relations, Kuwait, S11 (20), 45-74. (in Arabic).

Abu Shaaban, Harmony Riyadh Mosbah. (2022). The Impact of Big Data Management on Achieving Financial Sustainability in Palestinian Universities in the Southern Governorates: A Field Study. [Unpublished master's Thesis], Faculty of Economics and Administrative Sciences, Islamic University (Gaza), Palestine. (in Arabic).

Al-Ardan, Amal Bint Aref Bin Darzi .(2020). The reality of sustainable leadership performance in emerging Saudi universities. Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, Arab Foundation for Education, Science and Arts, (13), 67-107. (in Arabic).

Al-Assaf, Salih Hamad .(2003). Introduction to research in the behavioral sciences. Obeikan Library. (in Arabic).

Al-Ghanmi, Abdulaziz Hassan, and Al-Nughimshi, Nawal Abdul-Karim .(2022). Endowment educational institutions in the Kingdom of Saudi Arabia: a historical overview. The Arab Journal of Educational and Psychological

- Sciences, Arab Foundation for Education, Science and Arts, (27), 521-554. (in Arabic) .
- Al-Helou, Muhammad's moderation and Al-Hila, Amal Abdel-Majeed .(2018). The productive (non-profit) university as an entry point to enhance the sustainability of additional financial resources: an empirical study on Al-Azhar University in Gaza, the second scientific conference, "Financial Sustainability and Enhancing the Creative Environment of the Technical Sector", Palestine Technical College, Deir Al-Balah, Gaza, 1-31. (in Arabic).
- Al-Juhani, Hanan Bint Attia Al-Turi .(2016). The role of the endowments of Saudi universities in supporting the building of a knowledge society from the point of view of the endowment leaders in them. Journal of Educational and Psychological Sciences, University of Bahrain - Scientific Publishing Center, 17 (4), 113-150. (in Arabic).
- Al-Mutlaq, Turki Ali Hammoud .(2017). Knowledge investment and its relationship to building the competitive advantage of emerging universities in the Kingdom of Saudi Arabia. Journal of Educational and Psychological Sciences, University of Bahrain - Scientific Publishing Center, 18 (3), 261-299. (in Arabic).
- Al-Omari, Majid bin Fahd bin Yahya .(2019). A proposed vision for the transformation of university administrations towards sustainability in light of the experiences of international universities. Specialized International Educational Journal, Dar Simat for Studies and Research, 8 (2), 20-52. (in Arabic).
- Al-Otaibi, Abdul Majeed bin Salmi Al-Rouqi .(2021). A proposed formula to activate the role of emerging universities in community service in the light of international experiences: Shaqra University as a model. Journal of Educational Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, (27), 405-484. (in Arabic).
- Alouni, Salem bin Muhammad .(2021). Funding sources in the light of the new Saudi universities system: University of Hafr Al-Batin as a model. Hafr Al-Batin University Journal of Educational and Psychological Sciences, University of Hafr Al-Batin, (3), 205-255. (in Arabic).
- Al-Ruqi, Mutlaq .(2022). Where are emerging universities? Al-Watan Newspaper. 3/21/2022, retrieved on 3/31/2023 from the site. com.sa/article/1103301. (in Arabic).
- Al-Salem, Manal bint Abdulaziz and Al-Manqash, Sarah bint Abdullah .(2018). Educational endowments as a source of financing education in Islamic history

- and proposals to benefit from it. Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies, Islamic University of Gaza - Scientific Research and Postgraduate Studies Affairs, 26 (5), 281-306. (in Arabic).
- Al-Shammari, Khaled bin Ahmed Mayouf. (2021). The degree of availability of the requirements of the governance standard at the University of Hafr Al-Batin in light of the institutional accreditation standards of the Education Evaluation Authority in the Kingdom of Saudi Arabia. Journal of Educational Sciences and Human Studies, Taiz University, Turbah Branch - Department of Postgraduate Studies and Scientific Research, (15), 461-491. (in Arabic).
- Al-Sharif, Muhammad Sharif Bashir. (2021). Evaluating the experiences of Saudi universities in managing educational endowment investments. Waqf Journal, Saei Foundation for the Development of Awqaf, (3), 60-132. (in Arabic).
- Al-Tuwaijri, Abdulaziz Abdul-Rahman Ahmed. (2020). The role of the endowment in financing higher education in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of some Arab and international experiences. Journal of Humanities and Administrative Sciences, Majmaah University - Publishing and Translation Center, (12), 146-204. (in Arabic).
- Al-Zahrani, Abdul Wahid bin Saud Saeed. (2021). A proposed vision to overcome the challenges of emerging Saudi universities in the light of the requirements of the concept of a productive university. Education Journal, Al-Azhar University - College of Education, Part 1 (191), 39-118. (in Arabic).
- Al-Zahrani, Khadija Maqbool Jamaan. (2021). The impact of strategic planning in supporting competitive advantage in emerging Saudi universities. Al-Baha University Journal of Human Sciences, Al-Baha University, (27), 307-351. (in Arabic).
- Bajaafar, Fahd Khaled; And Al-Idrisi, Muhammad bin Tawfiq. (2022). The impact of the scientific endowment on sustainable environmental and economic development: a field study from the point of view of senior and middle management employees at King Abdulaziz University in Jeddah. The Arab Journal of Literature and Human Studies, Arab Foundation for Education, Science and Arts, (24), 303-336. (in Arabic).
- El-Sherbiny, Abdel-Rahman Mohamed; And Al-Harthy, Abdul Rahman Muhammad Nafeez. (2022). Perceptions of King Khalid University employees about the educational role of the university endowment in supporting its goals. Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology, Emirates College for Educational Sciences, (75), 82-101. (in Arabic).

- Ghanem, Essam Gamal Selim .(2010). Private participation in financing university education in Egypt (oriental vision in light of global trends). [Unpublished PhD thesis], Institute of Educational Research and Studies, Cairo University. (in Arabic).
- Ghanem, Ikram Abdel Sattar Mohamed Diab. (2019). Knowledge Management: An Introduction to Enhancing the Financial Sustainability of Egyptian Universities. Journal of Educational Administration, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, S6 (24), 163-245. (in Arabic).
- Issa, Tharwat Abdel Hamid Abdel Hafez; and Hussein, Mohamed Fathi Abdel Fattah .(2019). Achieving financial sustainability in Egyptian universities in light of the experiences of some foreign universities: an analytical study. Journal of Educational Administration, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, S6 (22), 11-110. (in Arabic).
- Juma, Al-Sayed Ali Al-Sayed .(2020). Sustainable Financing for University Education: Mechanisms and Options. Journal of the College of Education, Port Said University - College of Education, (31), 57-95. (in Arabic).
- Khawaldeh, Tayseer Muhammad (2016). Obstacles to the Sustainability of Higher Education from the Viewpoint of Faculty Members in Jordanian Universities. Journal of Educational Science Studies, 43 (1), 67-87. (in Arabic).
- Mirdad, Fouad bin Sadaqa bin Muhammad .(2021). The effectiveness of applying integrated marketing communication in achieving financial sustainability for King Abdulaziz University in light of the new university system. King Abdulaziz University Journal - Arts and Humanities, King Abdulaziz University, 29 (4), 521-558. (in Arabic).
- Munadi, Muhammad al-Habib .(2018). The impact of the endowment on scientific research and the advancement of civilization: the endowment model on universities. Maqamat Journal of Linguistic, Critical and Literary Studies, Avlo University Center - Institute of Arts and Languages, (4), 95-122. (in Arabic).
- Naseer, Najwa Anwar Akle and Al-Ibrahim, Adnan Badri Rizk. (2016). The role of the endowment in financing Jordanian public universities. Al-Manara Journal for Research and Studies, Al Al-Bayt University - Deanship of Scientific Research, 22 (4), 349-374. (in Arabic).
- Naseer, Najwa Anwar; and Al-Ibrahim, Adnan Badri .(2018). A proposed vision to activate the educational endowment in financing Jordanian public universities. Journal of Educational Sciences Studies, University of Jordan, Deanship of Scientific Research, 45 (4), 302-314. (in Arabic).

- Razeh, Olfat Saleh .(2022). Application of talent management for the teaching staff in the emerging Saudi universities "Jeddah, Majma'a, Hafar Al-Batin" in light of the globalization from their point of view. Journal of Educational and Psychological Sciences, Gaza National Research Center, 6 (48), 1-31. (in Arabic).
- Salama, Mr. Ahmed .(1/4/2011). The Endowment and Education Conference at Zayed University discusses mechanisms for benefiting from international experiences in supporting the educational process. The Union newspaper. Retrieved on March 25, 2023 from the site <https://www.alittihad.ae/article/30562/2011/>.(in Arabic).
- Salameh, Ali .(2015). The role of the endowment in supporting education and means of developing it. [Unpublished master's thesis], International Islamic Sciences University, Jordan. (in Arabic).
- Yaghmour, Soha Essam Muhammad and Safar, Manal Abdel Rahman Muhammad. (2022). Community partnership in Saudi universities and its role in achieving financial sustainability. Journal of the Faculty of Education, Benha University - Faculty of Education, 33 (129), 671-700. (in Arabic).

المراجع الأجنبية:

- American Council on Education.(2021). Understanding College and University Endowments. Washington, DC, American Council on Education.
- Bulman ,George.(2021). The Effect of College and University Endowments on Financial Aid, Admissions, and Student Composition .USA, National Bureau of Economic Research,1-44.
- Gerasimova, E. B., & Redin, D. V. (2015). Analyzing and Managing Financial Sustainability of the Company in Turbulent Environment. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(4), 138-149
- Gleißner, W., Günther, T., & Walkshäusl, C. (2022). Financial sustainability: measurement and empirical evidence. Journal of Business Economics, 92(3), 467-516.
- Jaafar, Johanna; Latiff, Ahmed Razman Abdul; Daud, Zaidi Mat; Osman, Mohammad Noor Hisham (2023). Does Revenue Diversification Strategy Affect the Financial Sustainability of Malaysian Public Universities? A Panel Data Analysis .Higher Education Policy,36 (1), 116-143 .

- Maposa, Lifa, Nyathi, Abania, Mutambanadzo, Tendekaivanhu & Mpfu, Lungisani .(2021). Endowment funds in Zimbabwe state universities- What is the missing link ?. National University of Science and Technology (NUST), Zimbabwe.
- Ndlovu ,Ivonne.(2020). Factors that Affect University Financial Sustainability: A Case Study of a Private University in Zimbabwe. East African Journal of Education and Social Sciences,1(2), 193-200.
- Ng'ang'a, Ann Njoki .(2016). Determinants of Financial Sustainability in Privit Middle Level College in Nacuru County, Kenyea . International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, 3(10),356-380.
- Nik Ahmad, Nik Nazli; Ismail, Suhaiza; Siraj, Siti Alawiah.(2019). Financial Sustainability of Malaysian Public Universities: Officers' Perceptions, International Journal of Educational Management, 33(2), 317-334.
- Penn States Sustainability Institute.(2016). Sustainability at PENN State , Sustainability planning Guidebook for Teams.
- Petlenko ,Yulia, Stavytskyy, Andriy & Kharlamova ,Ganna .(2021). Is the endowment fund a panacea for the financial autonomy of classical universities in Ukraine?. Problems and Perspectives in Management, 19(3), 396-407.
- Tewarie, Bhoendradatt .(2011). Finding solutions for sustainable financing of tertiary education in small states, HEP Policy Brief IIEP Policy, No. 2, UNESCO, International Institute for Educational Planning.
- Tokpah, David Mulbah .(2016). Financial sustainability strategies at church-related higher education institutions in post-conflict Liberia .Adesertation in Higher EDUCATION Admenstration, USA: Southeastern Baptist Theological Seminary.
- Williams, Kristin. (2014). Non- Profit Financial Sustainability. (unpublished master degree), Dalhousie University , Nova Scotia.





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

Journal of Islamic University

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

