خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية تصور مقترح

د. نجوى بنت مفوز مفيز الفواز
قسم العلوم الأساسية – الكلية الجامعية بأملج
جامعة تبوك

خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية تصور مقترح

د. نجوى بنت مفوز مفيز الفواز

قسم العلوم الأساسية – الكلية الجامعية بأملج
جامعة تبوك

تاريخ تقديم البحث: ١٢/ ١٤٤٥/٠٦ هـ تاريخ قبول البحث: ٢٤/٠١/ ١٤٤٦ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية "تصور مقترح، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغ عددها (٥٠) قيادياً في جامعة تبوك وجامعة الملك عبد العزيز، وكشفت النتائج أن خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية ككل جاء بمتوسط حسابي "٣,٩٨" ودرجة مرتفعة، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في المجال الثالث (متطلبات تقييم الأداء المالي للجامعة) بين تبعا لمتغير الجنس، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة له اقل من ٠,٠٥ لصالح فئة أنثى، كذلك في المجال الأول (متطلبات إعداد خطة مالية فعالة) تبعًا لمتغير المؤهل العلمي حيث حصل على دلالة إحصائية أقل من (٠,٠٥)، بينما لم تكن هناك فروق في باقي المجالات والأداء الكلي لصالح فئة (ماجستير)، وخرجت الدراسة بتصور خاص لتحقيق متطلبات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية أوصى البحث بضرورة تطبيق التصور المقترح الذي تم الإشارة إليه في الدراسة كما أوصى البحث بضرورة رفع مستوى كفاءة العاملين على وضع الخطط المالية وقدرتهم على اختيار الأدوات التي يمكن الاستعانة بها من خلال تصميم برامج تدريبية تزيد من قدرتهم وكفاءتهم المالية والاطلاع على خبرات الجامعات الرائدة في استخدام أدوات التقدير المالي بهدف تعزيز خبرات العاملين في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: الخصخصة – تحديات الاستجابة – معيار التخطيط المالي – القيادة المالية.

Privatization of Saudi Universities in Light of the Challenges of Meeting Financial Planning and Financial Leadership Standards: A Proposed Framework

Dr.Najwa Mufawez Mofeez Alfawaz
Department Basic Sciences - Umlujj Faculty
Tabuk University

Abstract:

The study aimed to explore the reality of privatizing Saudi universities in light of the challenges of meeting financial planning and financial leadership standards, proposing a conceptual framework. The study adopted the descriptive-analytical method, using a questionnaire as the data collection tool, applied to a sample of 50 leaders from the University of Tabuk and King Abdulaziz University. The results revealed that privatizing Saudi universities in light of the challenges of meeting financial planning and financial leadership standards scored a high mean of 3.98. The study also uncovered statistically significant differences in the third domain (requirements for evaluating the university's financial performance) based on gender, with females scoring significantly higher ($p < 0.05$). Additionally, in the first domain (requirements for preparing an effective financial plan), significant differences were found based on educational qualifications, with master's degree holders showing a statistically significant advantage ($p < 0.05$). However, no significant differences were found in other domains or overall performance. The study proposed a framework to achieve the requirements for privatizing Saudi universities in light of these challenges. It recommended implementing the proposed framework and enhancing the competency of staff involved in financial planning by designing training programs to improve their financial skills and capabilities. Furthermore, the study emphasized the importance of learning from the experiences of leading universities in utilizing financial evaluation tools to strengthen the expertise of university staff.

key words: financial leadership, financial planning standard, privatization, response challenges.

المقدمة:

إنَ العديدَ من الجامعاتِ تواجهُ اليومَ تحدياتِ عدةً قدْ تعيقها وتؤثرُ في إمكانيتها للوصولِ للأداءِ المتميزِ الذي يحققُ لها غاياتها ، كبعضِ التحدياتِ في اقتصادياتها وأنظمتها الاجتماعيةِ ، كمشكلةِ زيادةِ النفقاتِ التعليميةِ وتفاقمها ، وزيادة الطلبِ الاجتماعيِ على التعليمِ وارتفاعِ أعدادِ المسجلينَ في الجامعاتِ الحكوميةِ ، لذا ؛ أصبحَ التعليمُ جزءًا لا يستهانُ بهِ من الإنفاقِ الحكوميِ للدولةِ، وأدخلها في مأزقٍ كبيرٍ في تكاليفِ الإنفاقِ عليهِ بشكلٍ يجعلها غيرَ قادرةٍ على تقديمِ الخدماتِ التعليميةِ وتحقيقِ التنميةِ الشاملةِ ؛ مما يحتاجُ ذلكَ للاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالِي والقيادةِ الماليةِ التي تمكنها منْ تحقيقِ التنافسيةِ .

وقدْ فرضتْ هذهِ التحديات على الجامعاتِ زيادةَ تأثيرها في بناءِ اقتصادياتِ المعرفةِ ، وباتَ لها دور أساس في بناءِ القدرةِ الفكريةِ التي يستندُ عليها في إنتاجِ وتوظيفِ المعرفةِ ؛ ولا سيما أنَ المملكةَ العربيةَ السعوديةَ من الدولِ المتقدمةِ اقتصاديًّا ، وتدرك أهمية التحولِ إلى مجتمعِ المعرفةِ وبأنه ضرورةٌ حتميةٌ مليئةٌ بالتطوراتِ الدوليةِ ، وهذا التحولُ يحتاجُ إلى التركيز على تحسينِ المكونِ البشريِ وتوجيههِ ليصبحَ أكثرَ إبداعًا وإنتاجيةً ، وخاصة معَ زيادةِ التنافسيةِ والاعتمادِ على المعرفةِ وذلكَ وفقًا لأهدافِ رؤيةِ المملكةِ ٢٠٣٠ التي ركزتْ على أهميةِ الاستثمارِ بالعناصرِ البشريةِ (الغامدي، ٢٠٢٢، ص٥).

فالغايةُ منْ تطويرِ الجامعاتِ يبدأُ بتحفيزِ الاستثمارِ والتنويعِ في مجالاتهِ، عبرَ تشجيعِ القطاعِ الخاصِ والمؤسساتِ غيرِ الحكوميةِ منْ خلالِ تطويرِ سوق العمل والحفاظِ على نوعيةِ التعليمِ ودعمه والعملِ على تضييق فجوة الإيراداتِ والنفقاتِ عبرَ خصخصةِ الجامعاتِ (الزهرانيّ، ٢٠١٩، ص١٣٦)، حيثُ تتمُ خصخصةُ

الجامعاتِ عبرَ التطويرِ النوعيِ لها، ووضع البرامجِ المعاصرةِ والمستقبليةِ ، وتوظيف النظمِ التعليميةِ المعاصرةِ، وتوطيد ترابطِ مؤسساتِ التعليمِ بقطاعاتِ الإنتاجِ والخدماتِ ، وتنمية التبادلِ البحثيِ والتميزِ، ودعم تقنياتِ المعلوماتِ والاتصالاتِ والأنشطةِ الطلابيةِ ، وزيادة كفاءةِ خدمةِ الجامعةِ نحوَ المجتمعِ ، والاهتمام بمهامها التدريسيةِ تبعا لمعطياتِ مجتمعِ المعرفةِ (النفيعي، ٢٠١٩، ص٢٥٤).

ويشيرُ الثبيتي (٢٠٢٠، ص ٨٣٠) إلى أنَ خصخصةَ الجامعاتِ والتحولِ لها يحتاجُ للكفاءةِ والفعاليةِ في عمليةِ التخطيطِ للخصخصةِ والمرونةِ في الإجراءاتِ والقيادةِ والأداءِ والتي تضمُ إعادةَ الهيكلةِ والتوجيهِ، معَ تقديمِ الخدماتِ بجودةٍ عاليةٍ ويتبعُ هذا التحول بعضَ التحدياتِ في الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالي والقيادةِ الماليةِ، والذي يعدُّ منْ أكثرِ التحدياتِ صعوبةً تواجهها الإدارةُ باعتبارها تتطلبُ معرفة ومهارة وقدرات عالية.

حيثُ إنَّ الاعتمادَ على معيارِ التخطيطِ المالي والقيادة المالية يأتي لأجل اقتناصِ الفرصِ والبعدِ عن التهديداتِ ، ويساعد على التوظيفِ الأمثلِ للمواردِ الماليةِ المتوفرةِ لتحقيقِ الغاياتِ المرجوةِ ، ويهتم بكيفيةِ الحصولِ على الأموالِ الضروريةِ لتمويلِ الأنشطةِ منْ كافةِ المصادرِ وبأقلِ التكاليفِ ، وأيضا يهتمُ بكيفيةِ استثمارِ الأموالِ لتحقق أعلى الفوائدِ وأفضلها للمؤسسةِ ، منْ خلالِ التحولِ إلى الموازناتِ التقديريةِ التي تشكلُ خطةً مدونةً في صورةٍ رقميةٍ ، وتؤدي لاتخاذِ القراراتِ الملائمةِ ، ومساعدة المسؤولينَ في الإدارةِ على كشفِ المشكلاتِ ومحاولةِ معرفةِ مسبباتها (عبد، ٢٠٢٣، ص٨٨).

كما أنَ القيادةَ الماليةَ تهدفُ إلى إيجادِ أساليبَ حديثةٍ للتعاملِ معَ التحدياتِ التي تواجهها المؤسسةُ والاستجابة لها ، ومواجهتها والتغلب عليها، لأجلَ تحقيقِ

مستوى أداءٍ مالٍي أفضلَ عنْ طريقِ استخدامِ مواردها الماليةِ الخاصةِ باعتبارِ أنَ كافةَ المهامِ والأنشطةِ في المؤسسةِ لها علاقة بالجانبِ المالي ، لذا ؛ باتَ من الضروريِ على المؤسساتِ امتلاك أفضلِ الأدواتِ التي تتيحُ المعلومات المالية الدقيقة والمختصة التي تسمحُ بدراسةِ التحدياتِ وتصحيحها مما سينعكسُ بشكلٍ إيجابيٍ على أدائها المالي (بوزيد وبسي، ٢٠٢١، ص٣٣٢).

ومما سبقَ يرى الباحثُ أنَ المملكةَ العربيةَ السعوديةَ تحقيقًا لرؤيةِ ٢٠٣٠ اتجهت للأخذِ بالخصخصةِ ، وذلكَ لمدى حاجتها للإصلاحِ والتحسينِ التعليمي ، وزيادة كفاءةِ العمليةِ التعليميةِ للتصدي لتحدياتِ العصرِ وسدِ الثغرةِ بينَ مخرجاتِ التعليمِ ومتطلباتِ السوقِ ، والتقليل من الأعباءِ الماليةِ على الدولةِ ؛ وذلكَ لأنهُ عندَ تطبيقِ خصخصةِ الجامعاتِ قدْ تواجهُ الجامعاتُ السعوديةُ عددًا من التحدياتِ كمشكلةِ الاستجابةِ لمعاييرِ التخطيطِ المالي والقيادةِ الماليةِ ، والتي قدْ تؤدي لتحدياتٍ في إعدادِ خطةٍ ماليةٍ فعالةٍ ، وتحديات في جودةِ أدواتِ التخطيطِ المالي المطبقةِ في الجامعةِ ، وصعوبة تقييمِ الأداءِ المالي للجامعةِ . وقدْ جاءتْ هذهِ الدراسة لتبيينِ واقعِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالي والقيادةِ الماليةِ في ضوءِ خصخصةِ الجامعاتِ السعوديةِ – تصور مقترحٍ-.

مشكلة الدراسة:

تبرز مشكلة الدراسةِ منْ أهميةِ خصخصةِ الجامعاتِ السعوديةِ، وما ينبثقُ عنها منْ تحدياتٍ اقتصاديةٍ وماليةٍ متسارعةٍ؛ إذْ باتتْ الجامعاتُ السعوديةُ مطالبةً في إطارِ خصخصةِ التعليمِ بعدةِ أنواعٍ من الإنتاجِ لا يقتصرُ فقط على الجانبِ المعرفيِ والتربويِ والثقافيِ فقطْ، بلْ يتعداهُ للجانبِ المالي، ومنْ هنا يأتي دور خصخصةِ الجامعاتِ في كيفيةِ التعاملِ واستثمارِ الأموالِ. حيثُ يوجدُ الكثيرُ من العواملِ التي تؤثرُ بشكلٍ

فعلي على عمليةِ الاستجابةِ للتخطيطِ المالي والقيادةِ الماليةِ عندَ إعدادِ الموازناتِ الماليةِ في المؤسساتِ بشكلٍ عامٍ والجامعات بشكلٍ خاصٍ، كتأثيرِ الأوضاعِ الاقتصاديةِ على الموازناتِ العامةِ والرأسماليةِ، بالإضافةِ إلى مدى كفاءةِ القائمينَ على تحديدِ التقديراتِ الماليةِ، لذا؛ يجبُ التركيزُ عليها، وذلكَ لأنَ عدمَ الاهتمامِ بها سوفَ يؤثرُ بشكلٍ سلبيٍ على عمليةِ التخطيطِ المالي للموازنةِ وبالتالي على ضعفِ جودةِ الخدمةِ (عبد، ٢٠٢٣).

كما توصلتْ دراسة حمزة (Hamza، 2017) عنْ مواجهةِ الجامعاتِ لبعضِ التحدياتِ الخاصةِ بتقييمِ إنتاجيةِ وكفاءةِ أعضاءِ الهيئاتِ التدريسيةِ في الجامعاتِ الأمريكيةِ التي تؤثرُ بدورها على فاعليةِ التخطيطِ المالي في الجامعةِ، بالإضافةِ إلى قيامِ مؤسساتِ التعليمِ العالي باستبدالِ أعضاءِ الهيئةِ التدريسيةِ الأعلى أجرًا بأعضاء أصغر سنًّا، وأقلّ أجرًا؛ لتحقيقِ تخطيطٍ مالي إستراتيجيٍ. وأيضًا توصلت دراسة ماهيشواري وماهيشواري (Maheshwari& Maheshwari, 2022) للعديد من التحديات في الإدارة المالية في الجامعات كان من أهمها القدرة على الحصول على التمويل، وتسعير الخدمات بالإضافة إلى وضع معايير المحاسبة لجميع الموظفين في الجامعات وسوء الإجراءات المتعلقة بالتخطيط المالي.

وبالرّغْم مِن التَّقَدُّم اَلتقْنِي على مُستَوَى الإدارة والتَّعْليم والتَّعلُّم والنِّظام التَّعْليميّ عَامَّة والْجامعات خَاصَّة فِي المْلكة إِلَّا أَنهَا تُوَاجِه عِدَّة تحدِّيَات تَحُول دُون تَحقِيق زِيادة الإنْتاجيَّة وَتقلِيل التَّكاليف والْجامعات السُّعوديَّة تَحْتاج إِلى الخصْخصة مِن أَجْل رَفْع الكفاءة الاقْتصاديَّة وَتطوِير اَلْجَودة وَتحقِيق المنافسة (الراشد، ٢٠٢٠).

كما لوحظَ وجودُ حاجةٍ كبيرةٍ إلى رفعِ مستوى كفاءةِ الجامعاتِ نظرًا لعدمِ تطبيقِ بعضِ الأنظمةِ واللوائحِ التي تساعدُ على تطبيقِ الخصخصةِ في أغلبِ أعمالها،

مما يؤثرُ في تحقيقِ الميزةِ التنافسيةِ للجامعاتِ ، وغياب ترتيبها في أشهرِ التصنيفاتِ العالميةِ إلى قلةِ تفعيلِ خصخصةِ الجامعاتِ بالمستوى المرجوِ ، وهوَ ما يمكنُ الاستدلالُ عليهِ منْ نتائجِ الدراساتِ السابقةِ ،كدراسةِ المفيزْ (٢٠١٨) التي بينتْ أنَ ضعفَ مستوى الاستقلاليةِ الماليةِ والإداريةِ والحركيةِ الأكاديميةِ منْ أبرزِ المعوقاتِ التي تحولُ دونَ تطبيق الحوكمةِ في الجامعاتِ السعوديةِ.

وتوصي دراسةُ عبدِ النبي وآخرينَ (٢٠٢١) إلى ضرورةِ تطبيقِ الخصخصةِ – بشفافيةٍ – على أطرٍ مؤسسيةٍ وقانونيةٍ وتنظيميةٍ، ووضع معاييرَ لمشاركةِ القطاعِ الخاصِ تضمن جودةَ التعليمِ وتأسيس جهةٍ رقابيةٍ مستقلةٍ كما توصي دراسةً الحناشي وآخرينَ (٢٠٢١) بضرورةِ زيادةِ الاهتمامِ بعمليةِ التخطيطِ الإستراتيجيِ لما لهُ منْ أثرٍ إيجابيٍ في تحقيقِ عمليةِ اختيارِ الكفاءات والقياداتِ الماليةِ على أكمل وجهٌ.

ومنْ خلالِ ما سبقَ رأت الدراسةُ بأنَ معالجةَ واقعِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالِي والقيادةِ الماليةِ المتضمنِ على إعدادِ خطةٍ ماليةٍ فعالةٍ ، والاهتمام بجودةِ أدواتِ التخطيطِ المالِي المطبقةِ في الجامعةِ ، وتقييم الأداءِ المالِي للجامعةِ في ضوءِ خصخصةِ الجامعاتِ السعوديةِ ، يجبَ أنْ يأخذَ مستوى متقدما من الاهتمامِ منْ قبلِ المسؤولينَ عندَ تنفيذِ برامجِ الخصخصةِ ، لذا ؛ أصبحت الجامعاتُ السعوديةُ بحاجةٍ ملحةٍ إلى التخطيطِ المالِي والقيادةِ الماليةِ لتدعمَ خططها ومجهوداتها ، وبذلكَ تتلخص مشكلةُ الدراسةِ في التعرفِ على متطلباتِ خصخصةِ الجامعاتِ السعوديةِ في ضوءِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالِي والقيادةِ الماليةِ ؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على:

-متطلبات خصخصةِ الجامعاتِ السعوديةِ في ضوءِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالِي والقيادةِ الماليةِ

- تحديات خصخصة الجامعاتِ السعوديةِ في ضوءِ أبعادِ معيارِ التخطيطِ المالِي والقيادةِ الماليةِ (إعداد خطةٍ ماليةٍ فعالةٍ – جودة أدواتِ التخطيطِ المالِي – تقييم الأداءِ المالِي) منْ وجهةِ نظرِ أفرادِ عينةِ الدراسةِ.

- الفروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بينَ متوسطاتِ استجاباتِ أفرادِ عينةِ الدراسةِ عندَ مستوى الدلالةِ (٠,٠٥) حولَ متطلباتِ خصخصةِ الجامعاتِ السعوديةِ في ضوءِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالِي والقيادةِ الماليةِ.

- التصور المقترح لخصخصةِ الجامعاتِ السعوديةِ في ضوءِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالِي والقيادةِ الماليةِ.

أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عمّا يلي:

السؤال الرئيس: ما متطلبات خصخصةِ الجامعاتِ السعوديةِ في ضوءِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالِي والقيادةِ الماليةِ؟

- ما تحدياتُ خصخصةُ الجامعاتِ السعوديةِ في ضوءِ أبعادِ معيارِ التخطيطِ المالِي والقيادةِ الماليةِ (إعدادُ خطةٍ ماليةٍ فعالةٍ – جودةُ أدواتِ التخطيطِ المالِي – تقييمُ الأداءِ المالِي) منْ وجهةِ نظرِ أفرادِ عينةِ الدراسةِ؟

– هل هناك فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيةٍ بينَ متوسطاتِ استجاباتِ أفرادِ عينةِ الدراسةِ عندَ مستوى الدلالةِ (٠,٠٥) حولَ متطلباتِ خصخصةِ الجامعاتِ السعوديةِ في ضوءِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالي والقيادةِ الماليةِ؟

– ما التصورُ المقترحِ لخصخصةِ الجامعاتِ السعوديةِ في ضوءِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالي والقيادةِ الماليةِ؟

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة بما يلي:

الأهمية النظرية:

عُدت الدراسة بمثابة إضافة علمية في مجال الإدارة والتخطيط إذ لم تُجرَ–على حد علم الباحث –أي من هذا النوع من الدراسات في المملكة العربية السعودية.

انبثقت أهمية هذه الدراسة من التوجه السائد في الجامعات السعودية بشكل محدد لأجل الكشف عن واقع تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية في ضوء خصخصة الجامعات السعودية.

جاءت هذه الدراسة استجابة للرؤية المستقبلية وبما يتوافق مع متطلبات خصخصة الجامعات السعودية.

يمكن أن تفيد هذه الدراسة المكتبة السعودية بشكل خاص والمكتبة العربية بشكل عام بإضافة معرفة جديدة.

الأهمية العملية(التطبيقية):

-تسعى هذه الدراسة إلى تقديم دراسة علمية توضح خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية "تصور مقترح.

تأمل هذه الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين للقيام بأبحاث مشابهة تتناول خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية "تصور مقترح -.

-يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تفيد الباحثين في مجال الإدارة والتخطيط في المملكة العربية السعودية وفيما يتعلق بموضوع خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية "تصور مقترح -من خلال الاستفادة من التوصيات التي ستخرج بها الدراسة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة " خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية ".

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في جامعات المملكة العربية السعودية ممثلة بجامعة تبوك وجامعة الملك عبد العزيز.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على القيادات في جامعة تبوك وجامعة الملك عبد العزيز.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٥هـ.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط المالي:

اصطلاحًا: هو: " الخطة الموضوعة بواسطةِ الموظفينَ الماليينَ والتي تتضمنُ تقديراتٍ وتنبؤاتٍ ماليةً مستقبليةً، ويعطي القدرةَ على كشفِ وإيضاحِ المستقبلِ معَ إمكانيةِ التنبؤِ بالمتغيراتِ الحادثةِ، ويعمل على إيجادِ التوازنِ بينَ الموجوداتِ التي تستخدمها المؤسسةُ في نشاطها وبينَ مصادرِ الأموالِ التي مكنتها منْ اقتناءِ هذهِ الموجوداتِ على اختلافِ أشكالها، وإيجاد توازنٍ بينَ الأصولِ وبعضها البعضِ والخصوم فيما بينها" (عبد، ٢٠٢٣، ص٩٠).

إجرائيًا يعرفهُ الباحثُ بأنهُ: النشاطُ الذي تعتمدُ عليهِ الجامعاتُ في التفكيرِ بالمستقبلِ والتوقعِ القائمِ على تحليلِ الماضي واستقراءُ المستقبلِ، معَ جمعِ البياناتِ والمعلوماتِ ودراستها وتحليلها كيْ يساعدَ إدارةَ الجامعةِ على تسطيرِ سياستها واختيار أفضلِ البدائلِ المتوفرةِ للتصدي للتحديات التي تواجهها.

القيادة المالية:

اصطلاحًا هي: " تمد المؤسسة بجميعِ المعلوماتِ المتعلقةِ بالحالةِ الماليةِ منْ مداخيلِ تكاليفَ – أجورٍ – علاوات – تكاليف خارجِ الاستغلالِ" (غيدي وكفايفي، ٢٠١٨، ص١٨).

إجرائيًا: يعرفها الباحث بأنها: أسلوبٌ يتبعهُ المسؤولُ الماليُ في الجامعاتِ السعوديةِ لقيادةِ ومتابعةِ الإستراتيجياتِ الماليةِ، لإعدادِ التقاريرِ منْ خلالِ عددٍ منْ المؤشراتِ الماليةِ، التي تقومُ على موازنةِ النتائجِ الماليةِ بينَ مدةٍ وأخرى.

خصخصة الجامعات:

اصطلاحًا: هي: " مجموعة متكاملةٍ منْ السياساتِ والإجراءاتِ ، التي تكفل نقل ملكيةِ وإدارةِ المشاريعِ العامةِ أوْ إسنادِ تقديمِ خدماتٍ حكوميةٍ معينةٍ إلى القطاعِ الخاصِ ، والتي يمكنُ أنْ تأخذَ أشكالًا متعددةً مثل إسنادِ مهامِ إدارةِ وتشغيلِ أصلٍ مملوكٍ للحكومةِ إلى جهةٍ من القطاعِ الخاصِ وعقودِ الامتيازِ التي تتضمنُ قيامَ جهةٍ من القطاعِ الخاصِ ببناءِ أصلٍ معينٍ وتشغيلهِ ؛ منْ أجلِ تحقيقِ التنميةِ بالاعتمادِ على حريةِ المنافسةِ ، وتعبئة الموارِدِ البشريةِ وإصلاحِ الجهازِ الإداريِ للدولةِ ، وتبسيطَ الإجراءاتِ الحكوميةِ" (العيدروس، ٢٠١٩، ص٣٣٥).

ويعرف الزهراني (٢٠١٩، ص١٣٩) خصخصة الجامعاتِ السعوديةِ بأنها: قيامُ القطاعِ الخاصِ بتمويلِ وإدارةِ الجامعاتِ السعوديةِ أو البعض منْ أنشطتها وفقَ رؤيةِ ٢٠٣٠؛ لتحقيقِ جودةِ المخرجاتِ التعليميةِ والتنافسِ والريادةِ الجامعيةِ للجامعاتِ السعوديةِ بينَ الجامعاتِ العالميةِ، وتخفيف الأعباءِ الماليةِ على الدولةِ منْ خلالِ التعاقدِ بينَ الجامعاتِ والقطاعِ الخاصِ تحت إشراف الدولة".

إجرائيًا: يعرفها الباحث بأنها نقلُ الملكيةِ في الجامعاتِ الحكوميةِ وإسنادها إلى القطاعِ الخاصِ، بحيثُ يكونُ هذا النقل كليا ولا دور للدولةِ فيهِ، أوْ نقلاً جزئيا بحيثُ تتغيرُ طبيعة الدورِ الذي تقومُ بهِ الدولةُ في التعليمِ بحيثُ تقللُ منْ نشاطها في الإدارةِ والإشرافِ ويكون هنا الدور للقطاعِ الخاصِ مما يعملُ على تقديمِ خدماتٍ تعليميةٍ وبنفسِ الوقتِ يحتفظُ بالتعليمِ مجانيًا **التصور المقترح:**

اصطلاحًا يقصدُ بالتصورِ المقترحِ بأنهُ : " إطارٌ فكريٌ عامٌ يتبناهُ فئات من الباحثينَ أوْ التربويينَ في صورةِ افتراضاتٍ أساسيةٍ أوْ قيمٍ أوْ مفاهيمَ أوْ اهتماماتٍ تتصلُ بالإنسانِ والكونِ والحياةِ والمجتمعِ ، وبالعلاقاتِ الجدليةِ القائمةِ بينَ

الموضوعاتِ جميعها منْ شأنها أنْ يوجهَ الباحثينَ إلى تفضيلِ نماذجَ ومناهجَ وطرائقَ معينةٍ في البحثِ تتلاءمُ معَ الصيغةِ التي يتبنونها ويتفقونَ معَ مكوناتها ، ويمثلَ تخطيطا مستقبليا مبنيا على نتائجَ فعليةٍ ميدانيةٍ منْ خلالِ أدواتِ منهجيةٍ كميةٍ أوْ كيفيةٍ لبناءِ إطارٍ فكريٍ عامٍ " (زين الدين، ٢٠١٣، ص٣).

إجرائيًا ويعرفهُ الباحثُ بأنهُ: عددٌ منْ المعارفِ والمهاراتِ والأنشطةِ سواء العلمية أو التطبيقية المرجو تنفيذها، والمخطط لها لدراسةِ واقعِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالي والقيادةِ الماليةِ في ضوءِ خصخصةِ الجامعاتِ السعوديةِ – تصور مقترح.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري للدراسة:

أولًا: معيار التخطيط المالي والقيادة المالية:

إنَ الوقتَ الحالي يعتبر الإدارة المالية هيَ أساسُ المؤسساتِ الاقتصاديةِ، فهيَ تتطلعُ باستمرارِ إلى البقاءِ والنموِ وتحقيقِ النجاحِ عنْ طريقِ تركيزِ اهتمامها على التخطيطِ المالي كونهُ الجزءَ المهم منْ التخطيطِ العامِ للمؤسسةِ، وذلكَ عبرَ تزويدها بجميعِ المعلوماتِ المتعلقةِ بمواردها الماليةِ وإنذارها بشكلٍ مبكرٍ بأيةَ حالة من العسرِ المالي.

يمثلَ التخطيطُ الماليُ الشقُ الماليُ الشاملُ للتخطيطِ داخلِ المؤسسةِ، كونهُ يهتمُ بكيفيةِ الحصولِ على الأموالِ الضروريةِ لتمويلِ أنشطةِ المؤسسةِ منْ كافةِ المصادرِ وبأدنى التكاليف وأقل الشروطِ، كما يهتم باستثمارِ الأموالِ بهدفِ تحقيقِ أفضلِ العوائدِ وأعلاها للمؤسسةِ وبأقلّ المخاطرِ (بلقاسم وعبد الرؤوف وبوريس، ٢٠١٨).

مفهوم التخطيط المالي:

يقصدَ بالتخطيطِ المالي بأنهُ "عمليةٌ مستمرةٌ تنظرُ إلى وضعكَ المالي بالكاملِ منْ أجلِ إنشاءِ إستراتيجياتٍ لتحقيقِ أهدافكَ القصيرةِ والطويلةِ الأجلِ " Voigt (& Benson، 2023).

كما يعرفهُ جييرْ (Geier، 2023) بأنهُ: " العملُ على وضعِ خطةٍ لمستقبلكَ، و – تحديدا – حولَ كيفيةِ إدارةِ أموالكَ والاستعدادُ لجميعِ التكاليفِ والمشكلاتِ المحتملةِ التي قدْ تنشأُ "

ويعرفُ أيضا بأنهُ:" النشاطُ الذي يعتمدُ على التفكيرِ في المستقبلِ والتوقعِ المبنيِ على تحليلِ الماضي واستقراء المستقبلِ إلى جانبِ أنهُ عمليةُ جمعِ البياناتِ والمعلوماتِ ودراستها وتحليلها ليمكنَ المسؤولينَ في الإدارةِ منْ رسمِ سياساتهمْ واختيارِ أفضلِ البدائلِ المتاحةِ"(بلقاسم وآخرون، ٢٠١٨، ص١٧).

أهمية التخطيط المالي:

إنَ التخطيطَ الماليَ يجسدُ الناحيةَ الماليةَ للتخطيطِ الاقتصادي، ويعتبرَ نمطا جيدا لأجلِ توزيعِ واستثمارِ الموارِدِ بصورةٍ مثلى لتحقيقِ غاياتِ المؤسسةِ، كما يسهمُ في الابتعادِ عنْ الوقوعِ في الشقِ المالي والأعباءِ الماليةِ التي تكلفُ المؤسسة الكثيرَ، وانبثاقا منْ ذلكَ فقدْ تتحددُ أهميةُ التخطيطِ المالي فيما يلي (مكيد وأعمر ستي، ٢٠١٦):

توفرَ فرصَ التعرفِ على المتطلباتِ الماليةِ المستقبليةِ والتهيئةِ لها بصورةٍ مسبقةٍ والتنقيبِ عنْ المصادرِ التي يمكنُ توظيفها للحصولِ على الأموالِ

تحديد السياساتِ الماليةِ التي ينبغي على كافةِ الأقسامِ اتباعها.

تحديد الإجراءاتِ التي يجبُ تنفيذها منْ كلِ قسمٍ لأجلِ تحقيقِ السياساتِ الماليةِ للمؤسسةِ.

تكشف عن الانحرافاتِ والتحدياتِ وتصححها.

أهداف التخطيط المالي:

ومن أبرز أهداف التخطيط المالي ما تطرقت إليها (Kumaraswamy, 2023,P10) على النحو التالي:

– توجيهُ الموارِدِ: يساعد التخطيطُ الماليُ الشركاتِ في توجيهِ الموارِدِ بفعاليةِ وضمانِ استخدامِ الأموالِ بأقصى استفادة.

–اتخاذُ القراراتِ المدروسةِ: منْ خلالِ تحليلِ البياناتِ الماليةِ والتوقعاتِ، تمكن المؤسساتِ منْ اتخاذِ قراراتٍ مستنيرةٍ والتقليلِ من المخاطرِ والاستفادةِ من الفرصِ المحتملةِ.

– إدارةُ التدفقِ النقديِ: يمكنَ للتخطيطِ الماليِ الفعالِ تحسين إدارةِ التدفقِ النقديِ وضمانِ توفيرِ السيولةِ الكافيةِ للعملياتِ اليوميةِ وتقليلِ مخاطرِ عدمِ الاستقرارِ الماليِ.

– مواءمةُ الأهدافِ: يوفرَ التخطيطُ الماليُ إطارا لتحديدِ ومواءمةِ الأهدافِ التنظيميةِ، مما يمكنُ للشركةِ منْ تحقيقِ النجاحِ على المدى الطويلِ بشكلٍ أكثرَ تركيزا.

– زيادة الأرباحِ: منْ خلالِ التخطيطِ الماليِ الإستراتيجيِ، يمكن للشركاتِ تحديد طرقٍ لزيادةِ الأرباحِ ومراقبةِ التكاليفِ وزيادةِ الإيراداتِ

– تخفيفُ المخاطرِ: يسمحَ التخطيطُ الماليُ للمؤسساتِ بتقييمِ وتخفيفِ المخاطرِ الماليةِ، مما يحمي الأعمالَ من الانتكاساتِ المحتملةِ.

– التكيفُ معَ التغييرِ: منْ خلالِ تضمينِ بعضِ المرونةِ في التخطيطِ الماليِ، يمكن للشركاتِ الاستجابةِ لتغيرِ ظروفِ السوقِ وضبطِ الاستراتيجياتِ وفقا لذلكَ، مما يضمنُ الصمود والاستدامة.

مراحل التخطيط المالي:

إنَ للتخطيطِ المالي أربعَ مراحلَ يسيرُ بها والتي ذكرها (Tamplin، 2023، P 4) على النحوِ التالي:

المرحلةُ الأولى: تعيينُ الغاياتِ الرئيسةِ والفرعيةِ: وهيَ تضمُ الغاية المالية الرئيسة والتي تدورُ في نسقِ التوظيفِ الأمثلِ لرأسِ المالِ لزيادةِ كفاءةِ استخدامِ عواملِ الإنتاجِ والمواردِ المتوفرةِ في المؤسسةِ

المرحلةِ الثانيةِ: جمعُ المعلوماتِ وإعداد السياساتِ الماليةِ: وهيَ القراراتُ التي ترنو إلى تخصيصِ الموارِدِ الماليةِ اللازمةِ لتحقيقِ الغاياتِ الإستراتيجيةِ، وذلكَ وفقَ القيودِ الماليةِ التي تقرها الحالةُ الماليةُ والقدراتُ الماليةُ المتاحةُ بالمؤسسةِ.

المرحلةُ الثالثةُ: تحليلُ البياناتِ الماليةِ: وذلكَ عبرَ حساب صافي القيمِ الموجودةِ وتحليلِ التدفقِ النقديِ، ونسبة الدينِ إلى الدخلِ، بالإضافةِ إلى تقييمِ القدرةِ على تحملِ المخاطرِ.

المرحلةُ الرابعةُ: مرحلةُ تكوينِ الإجراءاتِ والخطةِ الماليةِ: وتتضمن: إعداد الميزانيةِ وإدارةِ التدفق النقدي، وإستراتيجيات الاستثمارِ، والتخطيط الضريبي، وإدارة المخاطرِ والتأمينِ، والتخطيط للتقاعدِ والتخطيطِ العقاريِ.

المرحلةُ الخامسةُ: تطبيقُ التخطيطِ المالي: وذلكَ عبرَ تحديدِ الأولوياتِ، وتخصيص الموارِدِ اللازمةِ، والعمل على استشارة المتخصصينَ.

المرحلةُ السادسةُ: مراقبةُ تعديلِ الخطةِ الماليةِ باستمرارٍ: منْ خلالِ المراجعاتِ الدوريةِ والتكيفِ معَ المتغيراتِ الطارئةِ والعواملِ الخارجيةِ وتحديثِ وتطويرِ الأهدافِ والإستراتيجيات.

ثانيًا: خصخصة الجامعات السعودية:

يلاحظ أنَ التوجهَ نحوَ خصخصةِ التعليمِ الجامعيِ في المملكةِ العربيةِ السعوديةِ يكتسبُ زخما متزايدا، ويرى البعضُ أنَ مشاركةَ القطاعِ الخاصِ في تمويلِ التعليمِ الجامعيِ تعتبرُ وسيلةً مهمةً للاستفادةِ منْ تطويرِ مهاراتِ وكفاءاتِ الطلابِ، مما يعودُ بالنفعِ على الطلابِ والمجتمعِ – على حدٍ سواءٍ –. إلى جانبِ ذلكَ يعتقدُ أنَ هذا النهجِ يسهمُ في تقليلِ الاعتمادِ على التمويلِ الحكوميِ. – منْ ناحيةٍ أخرى – تولي المملكةُ العربيةُ السعوديةُ اهتماما متزايدا بقطاعِ التعليمِ الجامعيِ في السنواتِ الأخيرةِ ويعتبرُ هذا الاهتمامِ أمرا ضروريًّا نظرا لأثرِهِ المباشرِ على تطويرِ الاقتصادِ، فإلى جانبِ تزويدِ السوقِ بالقوى العاملةِ المؤهلةِ، يساعدَ التعليمُ الجامعيُ في تعزيزِ البحثِ العلميِ وتوفيرِ المزيدِ من الخريجينَ المستعدينَ لملءِ الفراغاتِ في سوقِ العملِ (عبد النبي وآخرون، ٢٠٢١، ص١)

والمملكةُ العربيةُ السعوديةُ كغيرها من الدولِ تواجهُ العديدَ من التحدياتِ في العمليةِ التعليميةِ التي من بينها ارتفاعُ كلفةِ الخدماتِ التعليميةِ، وازدياد حجمِ الإنفاقِ على التعليمِ بجميعِ مراحلهِ بسببِ التطورِ الكميِ في أعدادِ الملتحقينَ بالتعليمِ ، إلى درجةٍ فاقتْ تقديراتِ خططِ التنميةِ ومما يقابلُ هذهِ التحدياتِ مشكلاتٍ تربويةً حادةً كالهدرِ التربويِ وعدمِ توزيعِ مخصصاتِ التعليمِ بصورةٍ متكافئةٍ (الفايزْ ٢٠١١، المذكورَ في القحطاني والدوسري، ٢٠١٩، ص١٨٢)، وبالتالي فقد اتجهَت المملكةَ العربيةَ السعوديةَ مثل غيرها من الدولِ العربيةِ نحوَ خصخصةِ التعليمِ العالي كنوعٍ منَ الإصلاحِ والتطويرِ لرفعِ كفاءةِ العمليةِ التعليميةِ لمواجهةِ التحدياتِ الاقتصاديةِ والاجتماعيةِ والتربويةِ .

مفهوم خصخصة الجامعات:

تعرف الخصخصةُ بأنها: جملةٌ منْ السياساتِ الشاملةِ والمترابطةِ والمتكاملِ بعضها البعض، والتي تقومُ على أساسِ أنظمةِ السوقِ وآلياتهِ عنْ طريقِ المنافسةِ بينَ السياساتِ الخاصةِ ومشروعاتها ومنْ أجلِ تحقيقِ الأهدافِ المنشودةِ والتي تتمثلُ في زيادةِ النموِ الاقتصاديِ ذات الأثرِ الفعالِ والمؤثرِ للوصولِ إلى تحقيقِ مبدأِ العدالةِ الاجتماعيةِ.

وعرفت خصخصة الجامعات – التعليم العالي بأنها:"الاستقلالُ الماليُ والإداريُ والأكاديميُ لمؤسساتِ التعليمِ العالي، باعتبار ملكيةِ المؤسسةِ وإدارتها وتمويلها تؤدي إلى مزيدٍ من الاستقلالِ الماليِ والإداريِ والحريةِ الأكاديميةِ " (الغامدي، ٢٠١٩، ص٨٧).

مبررات خصخصة الجامعات:

إنَ الكثيرَ من المجتمعاتِ الحديثةِ اتجهتْ نحوَ الخصخصةِ، وذلكَ نتيجة للكثيرِ من المبرراتِ الاجتماعيةِ والسياسيةِ والاقتصاديةِ، لذا؛ فقدْ وضح (Okechukwu، Nzokurum & Chimajulam، 2018، 82 - P 81) بعضًا من المبرراتِ التي قامتْ بتحويلِ جزءٍ من المجتمعاتِ إلى برامجِ الخصخصةِ، ومنها:

-ارتفاعُ معدلِ التوسعِ وإنشاءِ مؤسساتِ التعليمِ بشكلٍ متزايدٍ، حيثُ تجدُ الدولةُ صعوبةً كبيرةً في تلبيةِ التوقعاتِ الديمقراطيةِ للناسِ بمزيدٍ من التوسيعِ لنظامِ التعليمِ بسببِ ندرةِ الموارد. لذلكَ يعتقدُ أنهُ يجبُ إدراج القطاعِ الخاصِ في مجالِ التعليمِ حتى يمكنهُ مشاركة الأعباءِ في تمويلِ التعليمِ.

-الانفجارُ في مجالِ المعرفةِ في العالمِ، حيثُ تتعينُ على الاقتصاداتِ الناميةِ أنْ تواكبَ هذا الانفجارِ؛ لتصبحَ صناعةَ التعليمِ أو المعرفةِ العامل الرئيس في عمليةِ التنميةِ

لذلك لا يعتبر التعليم مجرد خدمةٍ اجتماعيةٍ، بلْ يعتبرُ إسهامًا اقتصاديًّا ضروريًّا. في هذا السياقِ نجدُ أنَ القطاعَ الخاصَ سيقومُ بدورهِ حيثُ يعتبرُ مستفيدًا رئيسيًّا منْ صناعةِ المعرفةِ.

-الثورةُ الصناعيةُ الرابعةُ، التي تتضمنُ تقنية المعلوماتِ، وتقنية الأحياءِ، وتقنية النانو، وتقنية الروبوتاتِ، بالإضافةِ إلى ظهورِ القنواتِ الفضائيةِ في الشاشاتِ قدْ عززَ بشكلٍ إضافيٍ الثورة في مجالِ المعلوماتِ في العالمِ بجانبِ تطورِ تقنيةِ الحاسوبِ، حيثُ زادتْ هذه التطورات التكنولوجية منْ متطلباتِ العمالةِ المتعلمةِ والفنيةِ على مستوى أعلى بكثيرٍ.

ويرى الباحثُ بأنَ منْ مبرراتِ اللجوءِ لخصخصةِ الجامعاتِ في السعوديةِ تكمنُ في التقليلِ من الإنفاقِ الحكوميِ على المؤسساتِ العامةِ والتعليمِ العالي، بالإضافةِ إلى العملِ على زيادةِ ورفعِ الكفاءةِ الاقتصاديةِ والإنتاجيةِ في مؤسساتِ التعليمِ العالي.

التحديات التي تواجه خصخصة الجامعات:

على الرغمِ من الإيجابياتِ التي تحققها الخصخصةُ إلا أنَ هناكَ بعض التحدياتِ الناتجةِ عنها ومنها ما أشارَ إليها (سعيد، ٢٠٢٢، على النحوِ التالي:

- أنْ يتمَ احتكارُ التعليم على طبقةٍ معينةٍ من الناسِ أو على دفعِ المصاريفِ الدراسيةِ
- تسبب الضرر بالمصلحةِ العامةِ خاصةً عندَ خصخصةِ أشياءٍ غيرِ ربحيةٍ كما يؤكدُ البعضُ والتي على رأسها الصحةَ والتعليمَ.
- تلحق الخصخصةُ الكثيرَ من الخسائرِ إلى الحكومةِ، ويتحولَ المكسبُ كلُّهُ إلى القطاعِ الخاصِ.

– الكثير من المؤسساتِ أو الجهاتِ الحكوميةِ المخصصةِ تتبعُ سياسةَ الربحِ الكبيرِ في وقتٍ قصيرٍ.

كما تشير دراسة أوكيتشوكو وآخرين (Okechukwu, Nzokurum& Chimajulam,2018,P83-84) إلى بعض التحديات التي تواجه خصخصة الجامعات والتي تكمن في:

–عدم ضمانِ جودةِ التعليمِ منْ خلالِ الخصخصةِ؛ نظرا لوجودِ تمييزٍ بينَ المؤسساتِ العامةِ والخاصةِ ، فإنَ مسألةَ الجودةِ ليستْ مضمونةً

– عدم الاعتمادِ: الاعتماد هو العملية التي يتولى فيها كلٌ منْ المعلمينَ والطلابِ مراقبةَ تصرفاتهم في المدرسةِ، في حين نجدُ أنَ انعدامَ الاعتمادِ قدْ أثرَ عميقا في نسيجِ العديدِ من المؤسساتِ بما في ذلكَ المؤسسات التعليمية والجامعات.

– زيادة استقلالية المؤسساتِ: حيثُ إنَ التخصيصَ يشجعُ – بشكلٍ واضحٍ – على الاستقلاليةِ الزائدةِ في المؤسسةِ مما يمكنُ أنْ يؤديَ إلى خفضِ السياساتِ المحددةِ لضمانِ الجودةِ وفشل المؤسسة.

ويستنتجَ الباحثُ أنَ خصخصةَ الجامعاتِ السعوديةِ تؤدي إلى بعضِ السلبياتِ التي ستواجهها المؤسساتُ العامةُ الحكوميةُ، فيمكنُ لخصخصةِ الجامعاتِ أنْ تؤثرَ على العديدِ من النواحي الاقتصاديةِ والماليةِ والاجتماعيةِ للدولةِ ومن الممكنِ أيضا أنْ تؤثرَ على نسبةِ الخريجينَ وعلى تواجدِ فرصِ العملِ.

متطلبات الاستجابة لمعيار التخطيط المالية والقيادة المالية في ضوء خصخصة الجامعات:

متطلبات إعداد خطة مالية فعالة:

تحتاجَ المؤسساتُ ومنها مؤسساتُ التعليمِ العالي إلى متطلباتٍ كثيرة عندَ إعدادِ الخطةِ والواجبِ تنفيذها بفعاليةٍ عاليةٍ منها؛ التوقفُ عنْ حدوثِ الأخطاءِ في معالجةِ البياناتِ في جداولِ البياناتِ، وزيادة التفاصيلِ أوْ قلتها في الميزانيةِ، ومعرفة الأسبابِ الجذريةِ للمشكلاتِ حيثُ يمكنُ أنْ تكونَ الاختلافاتُ في الخطةِ الماليةِ الفعالةِ نتيجةَ لتقلباتِ السوقِ، أو المكاسب أو الخسائر غيرِ المتوقعةِ، أوْ خطأ بشريٍ بسيطٍ .(Coffman,2017,P1-3)

ويرى الباحثُ أنه يتطلب لخصخصة الجامعاتِ السعوديةِ بعض من التحدياتِ في إعدادِ الخطةِ الماليةِ الفعالةِ ومنها : ضعفُ مهارةِ إعدادِ الخططِ الماليةِ والموازناتِ التشغيليةِ في الجامعةِ ، وتمكن القيادةَ الماليةَ في الجامعةِ منْ تحليلِ الخطةِ الماليةِ ، ووجودَ خبراءَ ماليينَ قادرينَ على تحسينِ الخطةِ الماليةِ ، وإعدادُ البياناتِ الماليةِ في الجامعةِ كالميزانيةِ العموميةِ منْ قبلِ القيادةِ الماليةِ ، وعدم إتقانِ القيادةِ الماليةِ في الجامعةِ لمهاراتِ توظيفِ الخطةِ الماليةِ كأداةِ رقابةٍ ماليةٍ وإداريةٍ.

متطلبات جودة أدوات التخطيط المالي المطبقة في الجامعة:

تواجه متطلبات جودة أدوات التخطيطِ المالي المطبقةِ في الجامعةِ كالتخطيطِ عبرَ الموازنةِ التقديريةِ وتخطيطِ الربحيةِ، وتخطيط الهيكلِ التمويلي، وتخطيط الاستثماراتِ الرأسماليةِ وتخطيط الاحتياجاتِ الماليةِ لبعضِ التحدياتِ التي تؤثرُ على مستوى تطبيقِ هذه المتطلبات وعلى أدائها داخلَ الجامعةِ.

ويرى الباحثُ أنَّ **منْ متطلباتِ جودةِ أدواتِ التخطيطِ المالي المطبقةِ في الجامعةِ:** اعتمادُ الجامعةِ على مصادرِ التمويلِ الحكومي، وتوفيرُ الميزانياتِ المحددةِ

للتخطيطِ المالِي، وغيابُ المكافآتِ الماديةِ للقائمينَ على إعداد الخطط المالية، وعدمُ استعمالِ الطرقِ والأدواتِ العلميةِ والتحليليةِ للتنبؤِ بنجاحِ الجامعةَ وتميزها، وغيابُ الاهتمامِ بالموازنةِ التقديريةِ في الجامعةِ.

صعوبة تقييم الأداء المالي للجامعة:

يمثل الأداء المالي محورًا أساسيًّا لأجل قياس مستوى الجامعةِ وتقييمها، وتوضيح مدى كفاءتها في توظيفِ مواردها المتوفرةِ، حيثُ يتباينُ الأداءُ منْ جامعةِ لأخرى وفقا للغايةِ منه، مما يرفعُ ذلكَ منْ أهميةِ قياسِ الأداءِ المالِي، وبذلكَ فإنَ نتائجَ الأداءِ تعتبرُ مقاييسَ يتمُ توجيهها لتحقيقِ الغاياتِ التي تتطلعُ لها الجامعةُ للوصولِ إليها وللوقوفِ على درجةِ الأرباحِ المحققةِ عبرَ الحدِ منْ مستوى التكاليفِ ومقارنتها بالمنظماتِ المنافسةِ لها (الشمري، ٢٠٢٠).

وإنَ عمليةَ تقييمِ الأداءِ المالِي تعدُّ أحد الأمورِ الواجبةِ على مستخدمي البياناتِ الماليةِ في الجامعاتِ منْ إعطائها أهميةً بالغةً، حيثُ تعملُ مقاييس الأداءِ المالِي على تقليلِ كميةٍ كبيرةٍ من المعلوماتِ إلى شكلٍ مناسبٍ للتحليلِ وتعدُّ عمليةُ تقييمِ الأداءِ المالِي منْ أكثرِ الأمورِ التي تعودُ بفائدةٍ كبيرةٍ على توجيهِ المدارسِ لاتخاذِ التدابيرِ الصحيحةِ اللازمةِ (Bir, Jones& Ladd,2022,P1).

ويرى الباحثُ أنه قدْ تواجهُ خصخصةَ الجامعاتِ السعوديةِ صعوبةَ تقييمِ الأداءِ المالِي للجامعةِ، وتتحدد هذهِ التحدياتِ في عدمِ توفرِ نظامٍ فعالٍ في الجامعةِ للرقابةِ الداخليةِ، وعدم استخدامِ الجامعةِ لنماذجِ تقييمِ الأداءِ كوسيلةٍ لتحسينِ الأداءِ، وعدم استخدامِ الجامعةِ للمؤشراتِ الماليةِ الحديثةِ بشموليةٍ، وضعف قيادةِ الجامعةِ في الكشفِ عنْ مدى تحقيقِ قدرتها على توليدِ الإيراداتِ، وغياب الدقةِ في تعيينِ أهدافِ تقييمِ الأداءِ المالِي من الجانبِ الكمي أو الزمني.

الدراسات السابقة:

دراسة الدلابيح (٢٠١٧) بعنوان:" التحديات المالية والإدارية التي تواجه الجامعات الخاصة في ظل تذبذب أعداد خريجي الثانوية العامة في الأردن".

هدفتْ الدراسةُ إلى التعرفِ على التحدياتِ الماليةِ والإداريةِ التي تواجهُ الجامعات الخاصة في ظلِ تذبذبِ أعدادِ خريجي الثانويةِ العامةِ في الأردنِ ، استخدمتْ الدراسةُ المنهجَ الوصفيَ وتمَ جمعُ البياناتِ عنْ طريقِ الاستبانةِ بلغَ عددُ عينةِ الدراسةِ ٥٩ منْ مديري القبولِ والتسجيلِ والماليةِ وشؤونِ العاملينَ والتخطيط الإستراتيجي وعمداء البحثِ العلمي ، في الجامعاتِ الخاصةِ ، وكشفت النتائجُ أنَ مستوى انخفاضِ خريجي الثانويةِ العامةِ قدْ أثرَ بشكلٍ كبيرٍ وسلبيٍ على المجالينِ الإداريِ والماليِ في الجامعاتِ الخاصةِ .

دراسة العزام (٢٠١٩) بعنوان: " التحديات المالية التي تواجه التعليم العالي وسبل معالجتها من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية".

هدفتْ هذهِ الدراسةِ إلى التعرفِ على التحدياتِ الماليةِ التي تواجهُ التعليمَ العاليَ وسبل معالجتها منْ وجهةِ نظرِ القادةِ الأكاديميينَ في الجامعاتِ الأردنيةِ ، ولتحقيق هدفِ الدراسةِ تمَ استخدامُ المنهجِ الوصفيِ ، وبناءُ استبانةٍ لجمعِ آراءِ أفرادِ عينةِ الدراسةِ ، وتمَ توزيعها على عينةٍ مكونةٍ من (١٠٠) قائدٍ أكاديميٍ يعملون في الجامعاتِ الحكوميةِ الأردنيةِ ، وأظهرت النتائجُ وجودَ درجةٍ مرتفعةٍ للتحديات التي تواجهُ التعليمَ العاليَ منْ وجهةِ نظرِ القادةِ الأكاديميينَ في الجامعاتِ الأردنيةِ ، وأبرزها الإنفاق على برامجِ خدمةِ المجتمعِ والبحوثِ والدراساتِ التطبيقيةِ الهادفةِ إلى تعظيمِ كفاءةِ التعليمِ وتجويدهِ ، أمّا سبلُ العلاجِ لهذهِ التحدياتِ فكانَ أبرزها دعم التمويلِ الذاتي للجامعاتِ منْ خلالِ التركيزِ على مفهومِ الجامعةِ المنتجةِ .

دراسة الحناشي ورفاعي وعطية (٢٠٢١) بعنوان: " أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة والقيادة المالية لدى القيادات الجامعية في الجامعات الليبية". هدفتْ هذه الدراسة إلى التعرفِ على أثرِ أبعادِ التخطيطِ الإستراتيجيِ على الْكفاءت والقيادة المالية، والعمل على كشفِ أهمِ المعوقاتِ التي تواجهُ الجامعات في عمليةِ اختيارِ الْكفاءات والقياداتِ الماليةِ ، ومحاولة تغييرِ النمطِ المعمولِ بهِ في الْكفاءت والقيادة المالية وفقا للأقدميةِ فقط أو للاعتباراتِ الشخصيةِ إلى نمطِ الموضوعيةِ وأسس الاختيار العلمية، محاولة اقتراحِ ووضعِ الضوابطِ الْكفيلة لعمليةِ اختيارِ الْكفاءات والقيادة المالية منْ خلالِ التخطيطِ الاستراتيجيِ وتم الاعتماد في هذهِ الدراسةِ على المنهجِ الوصفيِ التحليليِ ، ويتمثل مجتمع الدراسةِ القياداتِ الجامعية من (رؤساء الجامعاتِ – عمداء الكليات – رؤساء الأقسامِ) في الجامعاتِ الليبيةِ ، واستخدم الحصر الشامل في توزيعِ الاستماراتِ ، وتوصلت الدراسةُ إلى وجودِ أثرٍ إيجابيٍ للتخطيطِ الإستراتيجيِ في اختيارِ الكفاءات والقيادة المالية .

دراسة عبد النبي وآخرين (٢٠٢١) بعنوان: " التحديات الاقتصادية لخصخصة التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية ". هدفتْ هذهِ الدراسة إلى تحديدِ الآثارِ الناتجةِ عنْ خصخصةِ قطاعِ التعليمِ الجامعيِ على الإنفاقِ الحكومي، ولتحقيقَ هذا تمَ استخدامُ المنهجِ الوصفيِ التحليليِ التاريخيِ للمدةِ (٢٠٠٠ – ٢٠١٦ م) كما توضح واقع قطاعِ التعليمِ الجامعيِ والتجاربِ السابقةِ لبعضِ الدولِ في خصخصةِ قطاعِ التعليمِ الجامعيِ وتكونتْ عينةُ الدراسةِ منْ (٤) تجارب دوليةٍ في خصخصةِ التعليمِ الجامعيِ، أشارت النتائجُ إلى أنَ الإنفاقَ الحكومي على قطاعِ التعليمِ الجامعيِ وعلى الموارِدِ البشريةِ باستثناءِ القطاعِ الجامعيِ لهُ أثرٌ على الإنفاقِ

الحكومي، أشارت النتائج أنَ عدد العاملينَ، وعدد الطلابِ والطالباتِ بالجامعاتِ الحَكومية السعوديةَ لها تأثيرٌ معنويٌ على الإنفاقِ الحكومي في قطاعِ التعليمِ الجامعيِ

دراسة حمزة (Hamzaee,2017) بعنوان:" دراسة استكشافية حول التحديات المالية والابتكارية في التعليم العالي" التي هدفتْ إلى تحليلِ معرفةِ الطرقِ الابتكاريةِ في تخطيطِ الجامعاتِ المالي لتوفيرِ بعضِ التكاليفِ وزيادةِ الإيراداتِ، استخدمت الدراسةُ المنهجَ الوصفيَ التحليليَ وتمَ جمعُ البياناتِ منْ خلالِ الاستبانةِ ، تكونتْ عينةُ الدراسةِ منْ جميعِ الجامعاتِ في مؤسسةِ التعليمِ العالي في أمريكا وكشفتْ النتائجُ عنْ مواجهةِ الجامعاتِ لبعضِ التحدياتِ الخاصةِ بتقييمِ إنتاجيةِ وكفاءةِ أعضاءِ الهيئاتِ التدريسيةِ في الجامعاتِ الأمريكيةِ التي تؤثرُ بدورها على فاعليةِ التخطيطِ المالي في الجامعةِ، بالإضافةِ إلى انخفاضِ إقبالِ المدرسينَ على الجامعاتِ وتوجههم نحوَ صناعاتِ ومؤسساتِ أعلى أجرًا، كما أظهرتْ النتائجُ قيامَ مؤسساتِ التعليمِ العالي باستبدالِ أعضاءِ الهيئةِ التدريسيةِ الأعلى أجرًا بأعضاءٍ أصغر سنًّا، وأقلّ أجرًا لتحقيقِ تخطيطٍ مالي إستراتيجيٍ وفعالٍ قائمٍ على القدرةِ على جمعِ الأموالِ والتعاونِ معَ الشراكاتِ الخارجيةِ منْ مؤسساتٍ متعددةٍ مما يسهلُ منْ عمليةِ الحصولِ على التمويلِ وتخطي التحدياتِ الماليةِ التي يمكنُ أنْ تواجهَ الجامعات .

دراسة كاسرادزي وأنتيا وجولوا (Kasradze, Antia& Gulua,2019) بعنوان:" التحديات التي تواجه الإدارة المالية في مؤسسات التعليم العالي في جورجيا" هدفت الدراسةُ إلى معرفةِ أثرِ التشريعاتِ والسياساتِ الماليةِ الموجودةِ حاليا على مؤسساتِ التعليمِ العالي في جورجيا ومعرفةِ آليةِ الحصولِ على التمويلِ بالإضافةِ إلى أهميةِ مشاريعِ التمويلِ الحاليةِ في الجامعاتِ، استخدمتْ الدراسةُ المنهجَ الكميَ وتمَ جمعُ البياناتِ عنْ طريقِ الاستبانةِ وتكونتْ عينةُ الدراسةِ منْ جميعِ الجامعاتِ

الموجودةِ في جورجيا وبلغَ عددهنْ ٧٥، كشفت النتائجُ أنَ منْ أهمِ التحدياتِ التي تواجهُ الإدارة المالية في الجامعاتِ في جورجيا هيَ القدرة على الحصولِ على التمويلِ من الهيئاتِ والمؤسساتِ المختلفةِ وضعفٍ في تقديرِ المصروفاتِ اللاحقةِ وضعفِ أدواتِ الإدارةِ الماليةِ وضعفِ التخطيطِ .

دراسة ماهيشواري وماهيشواري (Maheshwari& Maheshwari,2022) بعنوان:" التحديات والفرص في الإدارة المالية في مؤسسات التعليم العالي" هدفتْ الدراسةُ إلى تحديدِ التحدياتِ والمشاكلِ التي تواجهُ الإدارة والتخطيط المالي في الجامعاتِ ، استخدمت الدراسةُ المنهجَ الوصفيَ وتمَ اعتمادُ الدراساتِ السابقةِ المتعلقةِ بالإدارةِ والتخطيطِ المالي في الجامعاتِ كوسيلةٍ لجمعِ المعلوماتِ ، تكونتْ عينةُ الدراسةِ منْ ١٧ دراسةً سابقةً منْ مختلفِ المصادرِ العلميةِ ، أظهرتْ النتائجُ مواجهةَ الجامعاتِ للعديدِ من التحدياتِ في الإدارةِ الماليةِ كانَ منْ أهمها القدرةُ على الحصولِ على التمويلِ ، وتسعير الخدماتِ بالإضافةِ إلى وضعِ معاييرِ المحاسبةِ لجميعِ الموظفينَ في الجامعاتِ وسوء الإجراءاتِ المتعلقةِ بالتخطيطِ المالي ، وقامت الجامعاتُ بمواجهةِ هذهِ التحدياتِ منْ خلالِ العملِ على توفيرِ الدعمِ المالي الكاملِ والتمويلِ للجامعاتِ والكلياتِ من العديدِ من المؤسساتِ الداخليةِ والخارجيةِ، واستخدام هذهِ التمويلاتِ والأموالِ بشكلٍ يتوافقُ معَ الشروطِ والقوانينِ والتشريعاتِ التي تم وضعها منْ خلالِ وزارةِ التعليمِ العالي وتغيير المعاييرِ المحاسبيةِ للموظفينَ داخلَ الجامعاتِ لحمايةِ مصالحِ الأفرادِ وبالتالي الجامعة، بالإضافةِ إلى التحقيقِ الدائمِ والمستمرِ في الإجراءاتِ المتبعةِ في عمليةِ التخطيطِ المالي لضمانِ نجاحِ عملياتِ الإدارةِ والتخطيطِ المالي.

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال عرض البحوث والدراسات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

اتفق البحث الحالي مع بعض البحوث والدراسات السابقة فيما يلي:

– من حيث منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية من حيث المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي مع دراسات كل من الحناشي ورفاعي وعطية (٢٠٢١) ودراسة عبد النبي وآخرين (٢٠٢١) ودراسة حمزة (Hamzaee,2017).

– من حيث عينة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية من حيث العينة وهي القادة في الجامعات مع دراسات كل من العزام (٢٠١٩) ودراسة الحناشي ورفاعي وعطية (٢٠٢١).

واختلف البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة فيما يلي:

– منْ حيثُ هدفُ الدراسةِ: اختلفت الدراسةُ منْ حيثُ الهدفُ والذي تمثل في " التعرف على متطلبات خَصخصَة الجامعات السُّعوديَّة فِي ضَوْء تحدِّيَات الاسْتجابة لِمعْيَار التَّخْطيط الماليّ والْقيادة الماليَّة تَصوُّر مُقترَح.

" معَ جميعِ الدراساتِ السابقةِ.

– منْ حيثُ منهجُ الدراسةِ: اختلفتْ الدراسةُ منْ حيثُ المنهجُ معَ دراساتِ كلٍّ منْ دراسةِ الدلابيح (٢٠١٧) ودراسة العزام (٢٠١٩) ودراسة ماهيشواري وماهيشواري (Maheshwari & Maheshwari، 2022) التي اعتمدت المنهجَ الوصفيَ، كما اختلفتْ معَ دراسةٍ كاسرادزي وأنتيا وجولوا (Kasradze، & Antia Gulua، 2019) التي طبقت المنهجَ الكميَ.

– منْ حيثُ عينةُ الدراسةِ : اختلفت الدراسةُ الحاليةُ منْ حيثُ العينةُ معَ دراسةِ الدلابيح (٢٠١٧) التي كانتْ عينتها مديري القبولِ والتسجيلِ والماليةِ وشؤونِ العاملينَ والتخطيط الاستراتيجي وعمداء البحثِ العلميِ ، في الجامعاتِ الخاصةِ ، كما اختلفتْ معَ دراسةِ حمزة (Hamza، 2017) التي طبقتْ على جميعِ الجامعاتِ في مؤسسةِ التعليمِ العالي في أمريكا ، واختلفتْ أيضا معَ دراسة كاسرادزي وأنتيا وحولوا (Kasradze، Antia & Gulua، 2019) التي كانتْ عينتها جميع الجامعاتِ في ولايةِ جورجيا، بالإضافةِ إلى اختلافها ودراسةِ ماهيشواري وماهيشواري (Maheshwari & Maheshwari، 2022) وعينتها الدراسات السابقة .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادَت الدراسة الحالية من الدراساتِ السابقةِ في عدةِ أمورٍ منْ أهمها؛ الاستفادةُ من الأطرِ النظريةِ للدراساتِ السابقةِ في بناءِ الإطارِ النظريِ للدراسةِ الحاليةِ بكافةِ أبعادهِ والرجوع إلى العديدِ من الكتبِ والمراجعِ التي تخدمُ الدراسة الحالية، كما استفادت الدراسةُ الحاليةُ عنْ طريقِ الأخذِ بتوصياتِ الدراسةِ المستقبليةِ المنبثقةِ منها، وتضمينها في الدراسةِ الحاليةِ واختيارٍ للمنهجِ المناسبِ لها، بالإضافةِ إلى إعدادِ أداةِ الدراسةِ واختيارِ مجموعةِ الدراسةِ المناسبةِ.

الفجوة البحثيةِ:

تعالجَ الدراسةُ واقعَ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالي والقيادةِ الماليةِ في ضوءِ خصخصةِ الجامعاتِ بالإضافة إلى وضعِ تصورٍ مقترحٍ لمعالجةِ الضعفِ الذي يواجههُ

هذا الواقع على عكسِ من الدراساتِ السابقةِ التي لمْ تجمعْ بينَ مواضيعِ التخطيط المالِي والقيادةِ الماليةِ وخصخصة الجامعاتِ.

ما تميزتْ بهِ الدراسةُ الحاليةُ هدفتْ معظمَ الدراساتِ السابقةِ إلى توضيحِ متطلبات خصخصةِ التعليمِ في السعوديةِ وربطها بمتغيراتٍ أخرى؛ بينما تأتي الدراسةُ الحاليةُ للبحثِ عنْ بناءِ تصورٍ مقترح، كما تختلفُ عن الدراساتِ السابقةِ بأنها تتناولُ المتطلبات المتعلقة بالتخطيطِ المالِي والقيادةِ الماليةِ، وبهذا تختلفُ الدراسةُ الحاليةُ عن الدراساتِ السابقةِ في مجتمعها ومتغيراتها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجُ الدراسةِ:

اتبعت الدراسةُ المنهجَ الوصفيَ التحليليَ؛ الذي يهتمُ بوصفِ الظاهرةِ وتحليلها وكشف العلاقاتِ بينَ أبعادها، وتحديد الأسبابِ التي أدتْ إلى ظهورها، والتعبير عنها كميًّا أوْ كيفيًّا؛ منْ أجلِ الحصولِ على نتائجَ تسهمُ في تحسينِ الواقعِ ومعالجةِ مشكلاتهِ.

مجتمعَ الدراسةِ:

تكون مجتمعَ الدراسةِ منْ جميعِ القادةِ الأكاديميينَ في الجامعاتِ السعوديةِ مجتمعَ الدراسةِ في جميعِ الجامعاتِ السعوديةِ بواقعِ (٢٧) جامعةٍ حكوميةٍ، وتألفَ المجتمعُ منْ جميعِ أعضاءِ هيئةِ التدريسِ في الجامعاتِ السعوديةِ بواقعِ (٦٥٥٣١) عضوًا وعضوةُ هيئةِ تدريسٍ للعامِ الجامعي ١٤٤٤ - ٢٠٢٢.

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة العشوائية عينة الدراسة بطريقة البسيطة من مجتمع الدراسة، وتتمثل بـ (٥٠) قائدًا وقائدة من العاملين في جامعة تبوك وجامعة الملك عبد العزيز، وذلك بالاستناد إلى جداول حجم العينات (Krejcie & Morgan, 1970).

جدول (١): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٨	٥٦٪
	انثى	٢٢	٤٤٪
المؤهل العلمي	دكتوراه	٣٢	٦٤٪
	ماجستير	١١	٢٢٪
	بكالوريوس	٧	١٤٪
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١١	٢٢٪
	من ٥ – أقل من ١٠ سنوات	١٦	٣٢٪
	١٠ سنوات فأكثر	٢٣	٤٦٪

يظهرَ منْ الجدولِ (١) خصاصةُ عينةِ الدراسةِ أعلاهُ أنَ فئةَ " ذكرٍ " في متغيرٍ الجنسِ قدْ حصلتْ على النسبةِ الأعلى منْ إجاباتِ أفرادِ عينةِ الدراسةِ والتي حصلتْ على " ٢٨ " عينةِ أيْ بنسبةِ " ٥٦ % " من العينةِ الكليةِ والبالغِ عددها " ٥٠ " عينةً في حين حصلتْ فئةُ " أنثى " على " ٢٢ " عينةً أيْ بنسبةِ " ٤٤ % "كما أنَ فئةَ " دكتوراة " في متغيرٍ المؤهلِ العلميِ قدْ حصلتْ على النسبةِ الأعلى منْ إجاباتِ أفرادِ عينةِ الدراسةِ والتي حصلتْ على " ٣٢ " عينةً أيْ بنسبةِ " ٦٤ % " منْ العينةِ الكليةِ والبالغِ عددها " ٥٠ " عينةً في حين حصلتْ فئةُ " بكالوريوس " على " ٧ " عيناتٍ أيْ بنسبةِ " ١٤ % " . بالإضافةِ لذلكَ يظهرُ منْ الجدولِ أعلاهُ أنَ فئةَ " ١٠ سنواتٍ فأكثرَ " في متغيرٍ سنواتِ الخبرةِ قدْ حصلتْ على النسبةِ الأعلى منْ إجاباتِ أفرادِ عينةِ الدراسةِ والتي حصلتْ على " ٢٣ " عينةً أيْ بنسبةِ " ٤٦ % " منْ العينةِ الكليةِ والبالغِ عددها " ٥٠ " عينةً في حينِ حصلتْ فئةٌ " أقلَ منْ ٥ سنواتٍ " على " ١١ " عينةً أيْ بنسبةِ " ٢٢ % ".

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدّراسة، وبِناءً على منهجه وطبيعة البيانات المطلوبِ جمعها، وبعد مراجعةٍ متعمقةٍ لكثيرٍ من الأدبيّات والدّراسات السّابقة المرتبطة بمتغيراتها، تمّ اعتماد الاستبانة أداةً لجمع بيانات هذه الدّراسة، وقد تكوّنت الأداةُ من ثلاثةِ أجزاء:

الجزء الأول: البيانات الدّيمغرافية والوظيفية، وتشمل: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني محاور الاستبانة وفقراتها وتتكون من:

أولاً : تحدياتُ إعدادِ خطةٍ ماليةٍ فعالةٍ ، وتضمَ (٥) فقرات .

ثانيا : تحدياتٌ تواجهُ جودةَ أدواتِ التخطيطِ المالي المطبقةِ في الجامعةِ ، وتضمَ (٥) فقرات .

ثالثا : صعوبةُ تقييمِ الأداءِ المالي للجامعةِ ، وتضمَ (٥) فقرات .

وذلك بالاستناد إلى نتائجِ بعضِ الدّراسات السابقة، كدراسة الدلابيح (٢٠١٧)، والعزام (٢٠١٩).

وتمّ حسابُ تقدير الاستجابات باستخدامِ مقياس ليكرت الخماسي (١= غير موافق بشدة إلى ٥ = موافق بشدة).

صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق البناء:

للتأكد من صدق البناء الدّاخلي للأداة، تم تطبيقها على عينةٍ استطلاعيةٍ بلغَ حجمها (٣٠) فردًا من مجتمع الدّراسة ومن خارج العيّنة الأساسية، حيث تمّ حسب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لفقرات كلّ

اتجاه مع درجته الكليّة الذي تنتمي إليه، حيث تم حساب قيم معاملات ارتباط فقرات واقع تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية في ضوء خصخصة الجامعات السعودية مع المجال ككل، كما هو مبين في الجدول (٢).

الجدول (٢) قيم معاملات ارتباط فقرات واقع تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية في ضوء خصخصة الجامعات السعودية مع المجال ككل.

أولًا: تحديات إعداد خطة مالية فعالة		ثانيًا: تحديات تواجه جودة أدوات التخطيط المالي المطبقة في الجامعة		ثالثًا: صعوبة تقييم الأداء المالي للجامعة	
رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال
١	٠,٣١**	٦	٠,٣١**	١١	**٠,٢١**
٢	٠,٢١**	٧	٠,٢٣**	١٢	**٠,٣٢**
٣	٠,٣٢**	٨	٠,٢٠**	١٣	**٠,٣٣**
٤	٠,٣٣**	٩	٠,٢٤**	١٤	**٠,٣٠**
٥	**٠,٣٠**	١٠	**٠,٤٠**	١٥	**٠,٢٤**

الجدول (٢) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي اليه ككل حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٢٠-٠,٤٣) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة.

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتأكد من الصّدق الظّاهري لأداةِ الدّراسة، تمّ عرضها في صورتها المبدئية على مجموعةٍ من المحكّمين المتخصصين في الإدارة والتخطيط، وتم الأخذ بالملاحظات.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين الفقرات.

جدول (٣): الصدق الداخلي لمجالات واقع تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية في ضوء خصخصة الجامعات السعودية – تصور مقترح–

الرقم	المحور	عدد الفقرات	الفا كرو نباخ
١	تحديات إعداد خطة مالية فعالة	٥	٠,٨٢٢
٢	تحديات تواجه جودة أدوات التخطيط المالي المطبقة في الجامعة	٥	٠,٨٦٩
٣	صعوبة تقييم الأداء المالي للجامعة	٥	٠,٩٠١
	الكلي	١٥	٠,٩١٦

يظهر من الجدول (٣) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة الإعادة وطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاور الدراسة التي تراوحت بين (٠,٨٢٢– ٠,٩٠١)، بينما جاءت قيمة كرونباخ الفا الكلية (٠,٩١٦) وهي قيم مرتفعة جدا ومقبولة لأغراض البحث العلمي.

الوسائل الإحصائية المستخدمة:

- استخدمت الدراسة الوسائل الإحصائية التالية:
- الإحصاءات الوصفيةِ Statistics Descriptive، حيثُ تمَ استخدامُ المتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ؛ لمعرفةِ واقعِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالي والقيادةِ الماليةِ في ضوءِ خصخصةِ الجامعاتِ السعوديةِ – تصور مقترحٍ – وكذلكَ استخدام النسبِ المئويةِ للتعرفِ على خصائصِ أفرادِ عينةِ الدراسةِ.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient؛ للتحقق من صدقِ الأداة.
- معامل كرونباخ – ألفا Cronbach's Alpha؛ لتأكيد مستوى ثباتِ أداة الدراسة.

اختبار (ت) T – Test للعيناتِ المستقلةِ؛ لتعرف ما إذا كانتْ هناكَ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيةٍ بينَ متوسطاتِ استجاباتِ عينةِ الدراسةِ نحوَ متغيراتها يمكنُ أنْ تعزى لاختلافِ متغيراتهما الديمغرافيةِ.

إجراءات الدراسة:

- مراجعة الأدبِ النظريِ والدراساتِ السابقةِ المنشورةِ ذاتِ الصلةِ بالموضوعِ.
- تطويرُ أداةِ الدراسةِ بعدَ الرجوعِ إلى الأدبِ النظريِ والدراساتِ السابقةِ، وعرضها على المحكمينَ والمختصينَ للتأكدِ منْ صدقها، وتعديل الفقراتِ التي احتوتْ أخطاءً إملائيةً أوْ تطلبتْ إعادةَ صياغةٍ، في ضوءِ نتائجِ التحكيمِ.
- إجراءُ عمليةِ الثباتِ فيما بعد، بطريقةِ معاملِ ارتباطِ بيرسونْ، ومعاملُ كرونباخْ ألفا.
- تطبيقُ أداةِ الدراسةِ على عينةِ الدراسةِ، وتوزيعها واسترجاعها وفرزها، للتأكدِ منْ صلاحيتها.
- تفريغُ استجاباتِ عينةِ الدراسةِ باستخدامِ برنامجِ (SPSS)
- تحليلُ النتائجِ ومناقشتها، واستخلاصَ التوصياتِ.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

للإجابةِ: عنْ السؤالِ الرئيسِ والذي ينصُ على: ما متطلباتِ خصخصة الجامعاتِ السعوديةِ في ضوءِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالي والقيادةِ الماليةِ؟

فقدْ تمَ إيجادُ المتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ لواقعِ ما متطلباتِ خصخصةَ الجامعاتِ السعوديةِ في ضوءِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالي والقيادةِ الماليةِ، للمجالاتِ الفرعيةِ التابعةِ لهُ والأداء الكلي.

جدول (٤): المتوسطات الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ لمتطلباتِ خصخصةِ الجامعاتِ السعوديةِ في ضوءِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالِي والقيادةِ المالية.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	متطلبات متعلقة بإعداد خطة مالية فعالة	4.06	.99	١	مرتفعة
٢	متطلبات متعلقة بجودة أدوات التخطيط المالي المطبقة في الجامعة	4.03	.86	٢	مرتفعة
٣	متطلبات متعلقة بصعوبة تقييم الأداء المالي للجامعة	3.85	1.01	٣	مرتفعة
	الاداء ككل	3.98	.92		مرتفعة

يبينَ الجدولُ (٤) أنَ متطلباتِ خصخصةَ الجامعاتِ السعوديةِ في ضوءِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالِي والقيادةِ الماليةِ ككلِ جاء بمتوسط حسابي " ٣,٩٨ " بدرجةٍ مرتفعةٍ وانحرافِ معياريْ " ٠,٩٢ " ، حيثُ تراوحت المتوسطات الحسابيةِ للمجالاتِ بين (٣,٨٥ – ٤,٠٦) أما فيما يتعلقُ بالمجالاتِ الفرعيةِ فقدْ جاءَ المجالُ رقم (١) (متطلباتٌ متعلقةٌ بإعدادِ خطةٍ ماليةٍ فعالةٍ) في المرتبةِ الأولى بمتوسطٍ حسابيٍ (٤,٠٦) بدرجةٍ مرتفعةٍ وانحرافِ معياريْ (٠,٩٩)، كما جاءَ المجالُ (٢) (متطلباتٌ متعلقةٌ بجودةِ أدواتِ التخطيطِ المالِي المطبقةِ في الجامعةِ) في المرتبةِ الثانيةِ بمتوسطٍ حسابيٍ (٤,٠٣) بدرجةٍ مرتفعةٍ وانحرافِ معياريْ (٠,٨٦) أما في المرتبةِ الثالثةِ والأخيرةِ فقدْ جاءَ المجالُ رقم (٣) (متطلباتٌ متعلقةٌ بصعوبةِ تقييمَ الأداءِ المالِي للجامعةِ) بمتوسطٍ حسابيٍ (٣,٨٥) بدرجةٍ مرتفعةٍ وانحرافِ معياريْ (١,٠١) ، كما تمَ استخراجُ المتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ لفقراتِ المجالاتِ الفرعيةِ كما هوَ موضحٌ في الجداولِ (٣ – ٥) .

أولًا: متطلبات متعلقة بإعداد خطة مالية فعالة:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال متطلبات متعلقة بإعداد خطة مالية فعالة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
١	مهارة اعداد الخطط المالية والموازنات التشغيلية في الجامعة.	4.28	1.01	١	مرتفعة
٥	اتقان القيادة المالية في الجامعة لمهارات توظيف الخطة المالية كأداة رقابة مالية وإدارية	4.14	1.04	٢	مرتفعة
٤	اعداد البيانات المالية في الجامعة كالميزانية العمومية من قبل القيادة المالية	4.04	1.22	٣	مرتفعة
٢	تمكن القيادة المالية في الجامعة من تحليل الخطة المالية.	4.04	1.08	٤	مرتفعة
٣	توفير خبراء ماليين قادرين على تحسين الخطة المالية.	3.84	1.01	٥	مرتفعة
	الأداء الكلي	4.06	.99		مرتفعة

يبينَ الجدولُ (٥) أنَ متطلباتِ إعدادِ خطةٍ ماليةٍ فعالةٍ ككلٍ جاءتْ بدرجةٍ مرتفعةٍ بمتوسطٍ حسابيٍ (٤,٠٦) وانحراف معياري (٠,٩٩) حيثُ تراوحت المتوسطات الحسابيةَ للفقراتِ بين (٣,٨٤ – ٤,٢٨)، وتعود هذه النتيجة إلى أن هذا المتطلب مرتفع نظرًا لوجودِ ضعفِ التأهيلِ والتدريبِ المالِي على استخدامِ أساليبِ إعدادِ الخططِ الماليةِ، وعدم وجودِ متابعةٍ بشكلٍ دوريٍ حولَ جودةِ الخططِ ومدى فاعليتها إضافةً إلى ضعفٍ في وضعِ الخططِ الاستراتيجية التي تحسن منْ هذهِ الخططِ الماليةِ. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحناشي ورفاعي وعطية (٢٠٢١) والتي أكدتْ على الاهتمامِ بعمليةِ التخطيطِ الإستراتيجيِ لما لهُ منْ أثرٍ إيجابيٍ في تحقيقِ عمليةِ اختيارِ الْكفاءات والقياداتِ الماليةِ على أكمل وجه في الجامعاتِ.

أما فيما يتعلقُ بفقراتِ الدراسةِ فقدْ جاءت الفقرةُ رقم (١) (مهارةُ إعدادِ الخططِ الماليةِ والموازناتِ التشغيليةِ في الجامعةِ) في المرتبةِ الأولى بمتوسطٍ حسابيٍ (٤,٢٨) بدرجةٍ مرتفعةٍ وانحرافِ معياريْ (١,٠١)، ويعود إلى أن هذا المتطلب مرتفع نظرا للحاجةِ الكبيرةِ لمتابعةِ مخرجاتِ الخططِ الماليةِ والحكمِ السليمِ عليها، وترشيد اتخاذِ القراراتِ بشأنِ تطويرها ومعالجة نقاطِ الضعفِ فيها، كذلكَ لا يوجدُ متابعة في تحديدِ الأهدافِ وعمليةِ إعدادِ موازناتِ التخطيطِ. وتتفق هذه النتيجة معَ دراسة الحناشي ورفاعي وعطية (٢٠٢١) التي أكدتْ على الاهتمامِ بعمليةِ التخطيطِ الاستراتيجيِ لما لهُ منْ أثرٍ إيجابيٍ في تحقيقِ عمليةِ اختيار الكفاءات والقياداتِ الماليةِ على أكمل وجه في الجامعاتِ. أما في المرتبةِ الأخيرةِ فقدْ جاءت الفقرة رقم (٣) (توفيرُ خبراءَ ماليينَ قادرينَ على تحسينِ الخطةِ الماليةِ) بمتوسط حسابي (٣,٨٤) بدرجةٍ مرتفعةٍ وانحرافِ معياريْ (١,٠١). وهذا عائدٌ إلى الحاجةِ الكبيرةِ في توكيلِ إعدادِ وتحسينِ الخططِ إلى إداريينَ منْ أعضاءِ هيئةِ التدريسِ دونَ النظرِ إلى مستوى الكفاءةِ أو الخبرةِ في إعدادِ هذهِ الخططِ، وعدم إعطاءِ الجامعةِ أهمية كبرى لهذهِ الخططِ، ولا يوجدُ اهتمامٌ كافٍ لدى الإدارةِ في الجامعاتِ بعقدِ الندواتِ واللقاءاتِ لجميعِ المستوياتِ منْ أجلِ الاستماعِ إلى آرائهم لحلِ المشاكلِ التي تكتنفُ عملية تنفيذِ هذهِ الخططِ والحاجاتِ التدريبيةِ اللازمةِ لرفعِ مستوى الخبراءِ الماليينَ. وتتفق هذهِ النتيجةِ معَ دراسة الحناشي ورفاعي وعطية (٢٠٢١) والتي أكدتْ على الاهتمامِ بعمليةِ التخطيطِ الإستراتيجيِ لما لهُ منْ أثرٍ إيجابيٍ في تحقيقِ عمليةِ اختيارِ الكفاءات والقياداتِ الماليةِ على أكمل وجه في الجامعاتِ.

ثانيًا: متطلبات متعلقة بجودة أدوات التخطيط المالي المطبقة في الجامعة

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال متطلبات جودة أدوات التخطيط المالي المطبقة في الجامعة مرتبة تنازليًّا حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
٥	الاهتمام بالموازنة التقديرية في الجامعة	4.11	1.11	1	مرتفعة
١	توفير مصادر التمويل الحكومي للجامعة.	4.09	1.03	2	مرتفعة
٤	الاستناد على الطرق والأدوات العلمية والتحليلية للتنبؤ لنجاح الجامعة وتميزها.	4.06	1.01	3	مرتفعة
٣	توفير المكافآت المادية للقائمين على اعدد الخطط المالية.	4.02	.84	4	مرتفعة
٢	توفير الميزانيات المحددة للتخطيط المالي.	3.88	.84	5	مرتفعة
	الأداء الكلي	4.03	.86		مرتفعة

يبينَ الجدولُ (٦) أنَ مستوى متطلباتِ جودةِ أدواتِ التخطيطِ المالي المطبقةِ في الجامعاتِ ككلٍ جاءتْ بدرجةٍ مرتفعةٍ بمتوسطٍ حسابيٍ (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٨٦) حيثُ تراوحت المتوسطات الحسابية للفقراتِ بين (٣,٨٨ – ٤,١١). وهذا عائدٌ إلى ضعفِ اهتمامِ المديرين وإدارات الجامعةِ بالمعلوماتِ الماليةِ وجودتها، وجودة الأدواتِ المستخدمةِ في إجراءِ التحليلِ المالي في الوقتِ المناسبِ، وينظرونَ إلى عدمِ ضرورةِ الاهتمامِ بإعدادِ البياناتِ الماليةِ وفقا للضوابطِ والأسسِ المحاسبيةِ الجديدةِ. واتفقتْ معَ دراسةٍ كاسرادزي وأنتيا وجولوا (Kasradze، Antia & Gulua، 2019) والتي كشفت النتائجُ أن منْ أهمِ التحدياتِ التي تواجه الإدارة المالية في الجامعاتِ في جورجيا هي عدم القدرةِ على الحصولِ على التمويلِ من الهيئاتِ والمؤسساتِ المختلفةِ وضعفٍ في تقديرِ المصروفاتِ اللاحقةِ وضعفِ أدواتِ الإدارةِ الماليةِ وضعفِ التخطيطِ. أما فيما يتعلقُ بفقراتِ الدراسةِ فقد جاءت الفقرةُ رقم (٥) (الاهتمامُ بالموازنةِ التقديريةِ في الجامعةِ) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١١) بدرجةٍ مرتفعةٍ وانحراف معياري (١,١١)، وهذا عائدٌ إلى الحاجةِ الكبيرةِ لمعالجةِ ضعفِ قدرةِ الإدارةِ

على اتخاذِ القراراتِ بما يتناسبُ معَ وضعها المالِي وحجمِ السيولةِ المتوفرةِ حاليا والمتوقعة مستقبليًّا. وضعف تطبيق أساليبَ متطورةٍ في إعدادِ الموازناتِ، وضعف الاستفادةِ من تجاربِ جامعاتٍ رائدةٍ في هذا المجالِ. واتفقت مع دراسة كاسرادزي وأنتيا وجولوا (Kasradze، Antia & Gulua، 2019) والتي كشفت النتائجُ أنَّ منْ أهمِ التحدياتِ التي تواجهُ الإدارة المالية في الجامعاتِ في جورجيا هيَ عدم القدرةِ على الحصولِ على التمويلِ من الهيئاتِ والمؤسساتِ المختلفةِ وضعف في تقديرِ المصروفاتِ اللاحقةِ وضعفِ أدواتِ الإدارةِ الماليةِ وضعفِ التخطيطِ. وجاءت الفقرةُ رقم (٢) (توفيرُ الميزانياتِ المحددةِ للتخطيطِ المالِي) بمتوسطٍ حسابِي (٣,٨٨) بدرجةٍ مرتفعةٍ وانحرافِ معياريْ (٠,٨٤). وهيَ أقلُ مستوى متوسطاً حسابياً إذا ما قورنتْ بغيرها من المتوسطاتِ وتعود هذهِ النتيجة إلى ضرورة إيجادِ فروضٍ أساسيةٍ تُعد التقديراتُ بناءاً عليها، وكذلكَ ضعفُ تطبيقِ بعضِ الأساليبِ الإحصائيةِ والرياضيةِ والمعدلاتِ المعياريةِ في إعدادِ وبناءِ تقديراتٍ الميزانية. مما أسهمَ في تدني الميزانياتِ المحددةِ للتخطيطِ. **واتفقت مع دراسة كاسرادزي وأنتيا وجولوا** (Kasradze, Antia& Gulua,2019) والتي كشفت النتائج أن من أهم التحديات التي تواجه الإدارة المالية في الجامعات في جورجيا هي عدم القدرة على الحصول على التمويل من الهيئات والمؤسسات المختلفة وضعف في تقدير المصروفات اللاحقة وضعف أدوات الإدارة المالية وضعف التخطيط.

ثالثًا: متطلبات تقييم الأداء المالي للجامعة

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال صعوبة تقييم الأداء المالي للجامعة مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
٢	استخدام الجامعة نماذج تقييم الأداء كوسيلة لتحسين الأداء.	4.05	1.06	1	مرتفعة
١	توفير نظام فعال في الجامعة للرقابة الداخلية.	4.00	1.03	2	مرتفعة
٥	الدقة في تعيين أهداف تقييم الأداء المالي من الجانب الكمي أو الزمني	3.85	1.16	3	مرتفعة
٤	الكشف عن مدى تحقيق قدرتها على توليد الايرادات.	3.72	1.35	4	مرتفعة
٣	استخدام الجامعة للمؤشرات المالية الحديثة بشمولية.	3.66	1.11	5	مرتفعة
	الأداء الكلي	3.85	1.01		مرتفعة

يبينَ الجدولُ (٧) أنَ متطلباتِ تقييمِ الأداءِ المالِي للجامعةِ ككلِ جاءتْ بدرجةٍ مرتفعةٍ بمتوسطٍ حسابِي ٣,٨٥ وانحرافِ معياريْ (١,٠١) حيثُ تراوحت المتوسطات الحسابيةِ للفقراتِ بين (٣,٦٦ – ٣,٣٥). وهذا عائدٌ لضعف الكفاءةِ الماليةِ والإداريةِ في إدارةِ أنشطةِ المنشأةِ وضعف دقةِ السياسات المحاسبية المتبعة. وتتفق هذهِ النتيجة معَ دراسةِ حمزة (Hamza، 2017) التي أكدتْ على أنَ مواجهةَ الجامعاتِ لبعضِ التحدياتِ الخاصةِ بتقييمِ إنتاجيةِ وكفاءةِ أعضاءِ الهيئاتِ التدريسيةِ في الجامعاتِ الأمريكيةِ التي تؤثرُ بدورها على فاعليةِ التخطيطِ المالِي في الجامعةِ.

أما فيما يتعلقُ بفقراتِ الدراسةِ فقدْ جاءتْ الفقرةُ رقم (٢) (استخدامُ الجامعةِ لنماذجِ تقييمِ الأداءِ كوسيلةٍ لتحسينِ الأداءِ) في المرتبةِ الأولى بمتوسطٍ حسابِي (٤ ٠٥) بدرجةٍ مرتفعةٍ وانحرافِ معياريْ (١,٠٦) ، وتعزى هذهِ النتيجة إلى أن الجامعةِ تحتاجُ وبشكلٍ كبيرٍ إلى السعيِ نحوَ إيجادِ طريقةٍ تضمن لها البقاء والاستمرار ، وعدم سعيهم نحوَ إيجادِ طريقةٍ مناسبةٍ أوْ أداةِ تقييمٍ تهتمُ بتقييمِ أدائها المالِي منْ

أجلِ تحديدِ مركزها المالي الحاضرِ والمستقبلي والذي يعودُ إلى عدمِ وجودِ كفاءاتٍ من الخبراءِ في التقييمِ المالي ، وليسَ لهمْ خبرةٌ في استخدامِ وتطبيقِ أدواتِ التحليلِ المالي والمتمثلةِ في القوائمِ الماليةِ والنسبِ الماليةِ التي تعدُ الأكثرَ أهميةً لكونها تعكسُ نقاطَ القوةِ والضعفِ لأداءِ الجامعةِ وتنبئُ بمستوى الضعفِ المالي. وتتفقَ هذهِ النتيجةِ معَ دراسةِ حمزة (Hamza، 2017) على أنَ مواجهةَ الجامعاتِ لبعضِ التحدياتِ الخاصةِ بتقييمِ إنتاجيةِ وكفاءةِ أعضاءِ الهيئاتِ التدريسيةِ في الجامعاتِ الأمريكيةِ التي تؤثرُ على فاعليةِ التخطيطِ المالي في الجامعةِ.

أما في المرتبةِ الأخيرةِ فقدْ جاءت الفقرةُ رقم (٣) (استخدامُ الجامعةِ للمؤشراتِ الماليةِ الحديثةِ بشموليةٍ) بمتوسطٍ حسابيٍ (٣,٦٦) وبدرجةٍ مرتفعةٍ وانحرافِ معياريْ (١,١١) وهيَ أقلُ مستوى متوسطا حسابيا إذا ما قورنتْ بغيرها من المتوسطاتِ وهذا مؤشرٌ أيضا على الحاجةِ الكبيرةِ إلى معالجةِ الضعفِ في التقييمِ المالي ويعزو الباحث ذلك إلى عدمِ الاهتمامِ بدرجةٍ كبيرةٍ بتحليلِ نسبِ السيولةِ والربحيةِ والنشاطِ، وأخيرا ضرورة تبني الشركاتِ والأسواقِ الماليةِ أساليبَ التحليلِ المختلفةِ. وتتفقَ هذهِ النتيجةِ معَ دراسةِ حمزة (Hamza، 2017) التي أكدتْ على أنَ مواجهةَ الجامعاتِ لبعضِ التحدياتِ الخاصةِ بتقييمِ إنتاجيةِ وكفاءةِ أعضاءِ الهيئاتِ التدريسيةِ في الجامعاتِ الأمريكيةِ التي تؤثرُ بدورها على فاعليةِ التخطيطِ المالي في الجامعةِ.

للإجابة عن السؤال الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥=>&) بين المتوسطات الحسابية لمتطلبات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أولًا: متغير الجنس

تم إجراء اختبار "ت " لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية السعودية تبعا لمتغير الجنس

جدول (٨): اختبار ت لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتطلبات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية تبعًا لمتغير الجنس

البعد	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
متطلبات متعلقة بإعداد خطة مالية فعالة	ذكر	3.96	1.16	٠,٨٢٩	٠,٤١١
	انثى	4.20	.71		
متطلبات متعلقة بجودة أدوات التخطيط المالي المطبقة في الجامعة	ذكر	3.88	1.02	١,٣٥٥	٠,١٨٢
	انثى	4.21	.59		
متطلبات متعلقة بتقييم الأداء المالي للجامعة	ذكر	3.58	1.13	٢,٢٠٥	*٠,٠٢٥
	انثى	4.20	.73		
الأداء الكلي	ذكر	3.81	1.08	١,٥١٣	٠,١١٥
	انثى	4.206	.62		

***دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥**

****دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١**

يظهرَ منْ الجدولِ (٨) وجودُ فروقٍ ذاتِ دلالةِ إحصائيةٍ عندَ متطلباتِ خصخصةِ الجامعاتِ السعوديةِ في ضوءِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالِي والقيادةِ الماليةِ في المجالِ الثالثِ (متطلباتٌ متعلقةٌ بتقييمِ الأداءِ المالِي للجامعةِ) بينَ فئة (ذكر) وفئة (أنثى) حيثُ جاءتْ قيمةَ مستوى الدلالةِ لهُ أقلَ منْ (٠,٠٥) وبالرجوعِ إلى قيمِ المتوسطاتِ الحسابيةِ نجدُ أنَ الفروقَ كانتْ لمصلحةِ فئة (أنثى) والتي حصلتْ على متوسطٍ حسابِي (٤,٢٠) بينما حصلتْ فئة (ذكر) على متوسطٍ حسابِي (٣,٥٨)، وتعود هذهِ النتيجة ربما إلى أنّ الإناثِ يجدنَ منْ ضرورةٍ لوضعِ خطةٍ تفصيليةٍ لتحقيقِ التوازنِ الأمثلِ بينَ الاحتياجاتِ ، أوْ المتطلباتِ معَ

الموارد المتاحة ، وتحتاجَ إلى قدرةٍ وكفاءةٍ كبيرةٍ في التخطيطِ ووضعِ الأهدافِ والإستراتيجياتِ والوسائلِ المطلوبةِ لتنفيذِ جميعِ الخطواتِ في تسلسلها الصحيحِ التي تحققُ هذهِ الأهداف مما يشكلُ تحديا كبيرا – و لمَ يكنْ هناكَ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيةٍ في بقيةِ مجالاتِ الدراسةِ والأداءِ الكليِ حيثُ جاءتْ قيمة مستوى الدلالةِ لهمْ أعلى منْ (٠,٠٥) وتعودُ هذهِ النتيجة إلى إدراكِ كلٍ منْ الجنسينِ صعوبةَ التخطيطِ المالي فهم يدركونَ بأنها عملية مستمرة منْ عملياتِ التخطيطِ تهدفُ إلى اتخاذَ قراراتٍ حولَ الأموالِ التي تخصُ الأهدافُ في الجامعةِ بمعنى أنهُ تقديرُ رأسِ المالِ المطلوبِ وتحديد المنافسةِ ووضع السياساتِ الماليةِ التي تتعلقُ بالمشتريات والاستثمارِ وإدارة الأموالِ وهوَ عمليةٌ كبيرةٌ ربما تعتبرُ تحديا كبيرا أمامهمْ .

ثانيًا: متغير المؤهل العلمي

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتطلبات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (٩): اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتطلبات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية
متطلبات متعلقة بإعداد خطة مالية فعالة	بين المجموعات	7.753	2	3.876	4.477	.017*
	داخل المجموعات	40.696	47	.866		
	المجموع	48.449	49			
متطلبات متعلقة بجودة أدوات التخطيط المالي المطبقة في الجامعة	بين المجموعات	3.287	2	1.644	2.292	.112
	داخل المجموعات	33.701	47	.717		
	المجموع	36.989	49			

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية
متطلبات متعلقة بتقييم الأداء المالي للجامعة	بين المجموعات	2.805	2	1.403	1.380	.261
	داخل المجموعات	47.758	47	1.016		
	المجموع	50.563	49			
الاداء الكلي	بين المجموعات	4.308	2	2.154	2.683	.079
	داخل المجموعات	37.730	47	.803		
	المجموع	42.038	49			

***دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥**

****دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١**

يظهرَ من الجدولِ (٩) وجودُ فروقٍ ذاتِ دلالةِ إحصائيةٍ في المجالِ الأولِ (متطلباتٌ متعلقةٌ بإعدادِ خطةٍ ماليةٍ فعالةٍ) عندَ خصخصةِ الجامعاتِ السعوديةِ في ضوءِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالي والقيادةِ الماليةِ تبعا لمتغير المؤهل العلميِ حيثُ حصلَ على دلالةِ إحصائيةٍ أقلَ منْ (٠,٠٥)، بينما لمْ يكنْ هناكَ فروقٌ في بقيةِ المجالاتِ والأداءِ الكليِ، ولمعرفةِ لمصلحةِ منْ تكونُ تلكَ الفروقِ فقدْ تمَ إجراءَ اختبارِ شافيه العبدي للفروقِ بينَ المتوسطاتِ والجدولِ (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠): اختبار شافيه البعدي للفروق بين المتوسطات لمتطلبات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	الفئات		بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
		المتوسط	**٣,٧٧**	**٤,٦٥**	**٤,٤٨**
خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية	بكالوريوس	٣,٧٧		٠,٠٣٣*	٠,١٩٨
	ماجستير	٤,٦٥			٠,٩٣٨
	دكتوراه	٤,٤٨			

***دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥**

****دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١**

يظهر من الجدولِ (١٠) أن متطلباتِ خصخصةَ الجامعاتِ السعوديةِ في ضوءِ تحدياتِ الاستجابةِ لمعيارِ التخطيطِ المالِي والقيادةِ الماليةِ، تبعا لمتغير المؤهل العلميِ كانتْ بينَ فئة (بكالوريوس) وفئة (ماجستير) وبالرجوعِ إلى قيمِ المتوسطاتِ الحسابيةِ نجدُ أن الفروقَ كانتْ لمصلحةِ فئة (ماجستير) والتي حصلتْ على متوسطٍ حسابيٍ (٤,٦٥) بينما حصلتْ فئة (بكالوريوس) على متوسطٍ حسابيٍ (٣,٧٧). وتعود هذهِ النتيجة إلى أن هذهِ الفئة ربما خبرتها قليلة في مجالِ التخطيطِ المالِي ومفهوم الخصخصة، وما زالتْ تحتاجُ إلى خبراتٍ كثيرةٍ للتخلصِ منْ هذهِ التحدياتِ منْ خلالِ رفعِ الكفاءةِ والتنميةِ المهنيةِ اللازمةِ لزيادةِ المعرفةِ.

ثالثًا: متغير سنوات الخبرة

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (١١): اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية
متطلبات متعلقة بإعداد خطة مالية فعالة	بين المجموعات	.643	2	.321	.316	.731
	داخل المجموعات	47.806	47	1.017		
	المجموع	48.449	49			
متطلبات متعلقة بجودة أدوات متطلبات متعلقة بالتخطيط المالي المطبقة في الجامعة	بين المجموعات	1.872	2	.936	1.252	.295
	داخل المجموعات	35.117	47	.747		
	المجموع	36.989	49			
متطلبات متعلقة بتقييم الأداء المالي للجامعة	بين المجموعات	1.948	2	.974	.942	.397
	داخل المجموعات	48.615	47	1.034		
	المجموع	50.563	49			

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية
الأداء الكلي	بين المجموعات	1.320	2	.660	.762	.472
	داخل المجموعات	40.718	47	.866		
	المجموع	42.038	49			

***دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥**

****دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١**

يظهر من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة والأداء الكلي لمتطلبات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي متعلقة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث حصلت على دلالة احصائية أعلى من (٠,٠٥). وتعود هذه النتيجة إلى أن الخبرة ربما لا تعطي تصورًا واضحًا حول المتطلبات فهي تحتاج إلى ممارسة أكبر وتحتاج إلى تخصص دقيق يعين على فهم هذه التحديات المتعلقة بإستراتيجيات التخطيط المالي، فالتخطيط مهمة صعبة وليست سهلة وتحتاج إلى الانضباط وتُعد من الأدوار الأساسية للإدارة والحياة الناجحة، وتشمل خطة لتحقيق الأهداف وتقييم الاحتياجات المالية وحساب الخطر وهو يحتاج إلى مؤهل دقيق في مجال التخطيط المالي وليس إلى الخبرة.

للإجابة عن السؤال الخامس: ما التصور المقترح لمتطلبات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي؟

بناء على ما توصلت إليه الدراسة في جانبيها النظري والميداني، وما تضمنته نتائج الدراسات السابقة من توصيات، تؤكد على أهمية التصدي لتحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية في الجامعات، لكون الجامعات إحدى أبرز المؤسسات التنظيمية المؤثرة في تكوين المجتمع، وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، واستنادًا لما سبق، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث ببناء تصور

مقترح لمتطلبات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي، ويتضمن التصور ما يلي:

أولًا: منطلقات التصور المقترح: (فلسفة التصور المقترح):

المنطلقات العالمية:

انطلاقًا من التطورات التقنية والمعلوماتية المتتالية التي اجتاحت العالم، وما تبعها من تحولات عالمية، وأثرت بصورة كبيرة على جميع مجالات الحياة الاجتماعية والسياسية والبيئية والثقافية والتربوية، وخاصة الجامعات وقياداتها، إذ يتطلب ذلك جهدًا بارزًا تقوم به القيادات الجامعية ومنها القيادة المالية في النظر لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية في ضوء خصخصة الجامعات السعودية، لتوجيهها نحو مجاراة التطورات التقنية، فكان من اللازم معرفة متطلبات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي؛ ومن هذه التحديات: (متطلبات إعداد خطة مالية فعالة، متطلبات جودة أدوات التخطيط المالي المطبقة في الجامعة، متطلبات تقييم الأداء المالي للجامعة).

المنطلقات الميدانية المحلية:

-رؤية المملكة ٢٠٣٠، إذ أشار برنامج تنمية القدرات البشرية إلى الاهتمام بتصنيف الجامعات السعودية عالميًا ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة، وهذا ما يدعو للتصدي لأي تحديات أو عقبات مالية تواجهه في خططها المالية وتقييم أدائها المالية.

-التحديات التي تتعرض متطلبات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي وما يؤكد الأهمية لتطوير القيادة المالية في الجامعات للتصدي لهذه التحديات.

ثانيًا: مبررات التصور المقترح:

توجد عدة مبررات لإعداد هذا التصور المقترح، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

-الواقع الحالي في الجامعات السعودية وخصخصتها في المملكة العربية السعودية، وما يواجه الوقت الحالي من تطورات تقنية أثرت عليها في مجال التخطيط المالي والقيادة المالية، والتي ستنعكس بشكل سلبي عليها، مما دفع الباحث لطرح هذا التصور.

-الحاجة الزائدة إلى تركيز خصخصة الجامعات السعودية، والاهتمام بمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية.

-الاهتمام المتدني بمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية، وعدم تمكن القيادة المالية في الجامعة من تحليل للخطط المالية وإعدادها.

ثالثًا: أهداف التصور المقترح:

جاء هذا التصور ليحقق الهدف الرئيس من الدراسة: إلى تحقيق متطلبات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي. وينبثق منه الأهداف العامة التالية:

- تبني التحسين والتطوير لدى القيادات لإعداد خطة مالية فعالة.
- تحسين جودة أدوات التخطيط المالي المطبقة في الجامعة .
- توفير الأنظمة الفعالة في الجامعة للحد من صعوبة تقييم الأداء المالي.

رابعًا: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

تتحدد متطلبات نجاح تطبيق التصور المقترح بشكل فاعل في عدد من الإجراءات وهي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا في الجامعات السعودية التي تم خصخصتها للاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية.
- تخصيص الموارد المالية والبشرية لنجاح تطبيق التصور.
- تأهيل القيادات الجامعية الإدارية وأعضاء هيئة التدريس تأهيلًا تربويًا ومهنيًا وتحفيزهم على الابتكار والإبداع في مجال إعداد الخطط المالية.
- زيادة وعي القيادات الجامعية بأهمية الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية في ضوء خصخصة الجامعات السعودية.
- عقد دورات تدريبية للقيادات الجامعية لتنمية مهاراتهم في مجال التخطيط المالي والقيادة المالية.

خامسًا: آليات بناء التصور المقترح:

انبثقت مكونات التصور المقترح من مجالات الاستبانة الثلاث وهي: (متطلبات إعداد خطة مالية فعالة، متطلبات جودة أدوات التخطيط المالي المطبقة في الجامعة، متطلبات تقييم الأداء المالي للجامعة)، وفيما يلي آليات بناء التصور المقترح لتطبيق هذه المتطلبات في ضوء خصخصة الجامعات السعودية:

أولًا: متطلبات إعداد خطة مالية فعالة: لتطبيق هذه المتطلبات يجب اتباع الإجراءات التالية:

- تنمية مهارة إعداد الخطط المالية والموازنات التشغيلية لدى القيادات في الجامعة.
- تدريب القيادة المالية في الجامعة على تحليل الخطة المالية.
- ضرورة وجود خبراء ماليين قادرين على تحسين الخطة المالية.

– الاهتمام بإعداد البيانات المالية في الجامعة كالميزانية العمومية من قبل القيادة المالية.

– تدريب القيادة المالية في الجامعة على إتقان مهارات توظيف الخطة المالية كأداة رقابة مالية وإدارية.

ثانيًا: متطلبات جودة أدوات التخطيط المالي المطبقة في الجامعة: لتطبيق هذه المتطلبات يجب اتباع الإجراءات التالية:

– ضرورة رفع الميزانيات المحددة للتخطيط المالي.

– على الجامعة الاعتماد على خصخصة التعليم إلى جانب التمويل الحكومي.

– تقديم المكافآت المادية للقائمين على إعداد الخطط المالية.

– استعمال الطرق والأدوات العلمية والتحليلية للتنبؤ بنجاح الجامعة وتميزها.

– الاهتمام بالموازنة التقديرية في الجامعة.

ثالثًا: متطلبات تقييم الأداء المالي للجامعة: لتطبيق هذه المتطلبات يجب إتباع الإجراءات التالية:

– ضرورة توفر نظام فعال في الجامعة للرقابة الداخلية.

– استخدام الجامعة لنماذج تقييم الأداء كوسيلة لتحسين الأداء.

– استخدام الجامعة للمؤشرات المالية الحديثة بشمولية.

– تدريب قيادة الجامعة في الكشف عن مدى تحقيق قدرتها على توليد الإيرادات.

– الدقة في تعيين أهداف تقييم الأداء المالي في الجانب الكمي أو الزمني.

خامسًا: الصعوبات التي قد تواجه التصور المقترح:

وفي ضوء إعداد الباحث للتصور وجد أن هناك صعوبات قد تواجه تطبيق التصور المقترح أهمها التالي:

- احتكار التعليم على طبقة معينة من الناس أو القادرين على دفع المصاريف الدراسية.
- تؤدي خصخصة الجامعات السعودية إلى إلحاق الخسائر في الجامعات الحكومية.
- عدم ضمان جودة التعليم الجامعي.
- زيادة استقلالية الجامعات السعودية مما يمكن أن يؤدي الى خفض السياسات المحددة لضمان الجودة وفشلها.
- ضعف التأهيل والتدريب المالي على استخدام أساليب إعداد الخطط المالية.
- ضعف في وضع الخطط الإستراتيجية التي تحسن من الخطط المالية.
- ضعف اهتمام المديرين وإدارات الجامعة بالمعلومات المالية وجودتها.
- تقليل الجامعة من أهمية السعي نحو إيجاد طريقة تضمن لها البقاء والاستمرار، أو أداة تقييم تهتم بتقييم أدائها المالي من أجل تحديد مركزها المالي الحاضر والمستقبلي.

سادسًا: تقويم التصور المقترح:

من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من التصور المقترح، ينبغي توفر متطلبات المتابعة الدائمة للتصور وتقويمها، عبر إعداد خطة لهذا الهدف يراعى فيها تعيين الجهات المسؤولة عن عملية التقويم، وتحديد الصعوبات التي من الممكن أن تواجه تنفيذ هذا التصور والمقترحات للتغلب عليها، وعملية تقويم التصور المقترح تنقسم إلى قسمين وهما: التقويم المرحلي والمستمر للتصور المقترح؛ لأجل التأكد من أن

التصور يسير في الطريق الصحيح، للاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية في ضوء خصخصة الجامعات السعودية، ويطلق عليه التقويم الداخلي، أما التقويم الخارجي فيكون في آخر العام الدراسي.

ويمكن متابعة تقويم التصور المقترح من خلال استخدام مدخل تحليل النظم على النحو التالي:

تقويم المدخلات: والتي تكون قبل وضع التصور المقترح، وتضم الفلسفات، والمنطلقات، والرؤية، والأهداف.

تقويم العمليات: والتي تتم خلال تنفيذ التصور وحتى الانتهاء منه، وفيه يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات، وترنو إلى التحسين الدائم للعمليات أثناء فترة التنفيذ.

تقويم المخرجات: والتي تضم عملية تقويم جميع مخرجات التصور المقترح من (القيادة المالية وتنميتها).

التغذية الراجعة: وهي العملية التي تتم في كافة مراحل التقويم السابقة، وترنو إلى تقديم إجراءات تصحيحه، وتصويب للأخطاء، والحفاظ على البيئة المعززة لتحقيق أهداف التصور.

الخاتمة والتوصيات والمقترحات:

انتهت الدراسة بالتعرف على واقع خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية "تصور مقترح، باعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من القيادات في جامعة تبوك وجامعة الملك عبد العزيز، وكشفت النتائج أن خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية ككل بدرجة مرتفعة، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثالث (متطلبات تقييم الأداء المالي للجامعة) بين تبعا لمتغير الجنس، لصالح فئة أنثى، كذلك في المجال الأول (متطلبات إعداد خطة مالية فعالة) تبعًا لمتغير المؤهل العلمي لكل منهما أقل من (0.05)، بينما لم يكن هناك فروق في باقي المجالات والأداء الكلي لصالح فئة (ماجستير)، وخرجت الدراسة بتصور خاص لتحقيق متطلبات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء تحديات الاستجابة لمعيار التخطيط المالي والقيادة المالية أوصى البحث بضرورة تطبيق التصور المقترح الذي تم الاشارة إليه في الدراسة كما أوصى البحث بضرورة رفع مستوى كفاءة العاملين على وضع الخطط المالية وقدرتهم على اختيار الأدوات التي يمكن الاستعانة بها من خلال تصميم برامج تدريبية تزيد من قدرتهم وكفاءتهم المالية والاطلاع على خبرات الجامعات الرائدة في استخدام أدوات التقدير المالي بهدف تعزيز خبرات العاملين في الجامعة وأنهت الدراسة بمقترح يقوم على إجراء عدد من الدراسات المشابهه على عينة مختلفة.

التوصيات:

يوصي البحث بمايلي:

- تصميم ورش عمل لتعريف المسؤولين في الجامعات على المكونات الرئيسة للخطة المالية، لوضع خطة مالية احترافية.
- عمل ورش توعوية بأهمية توفير خطط مالية حديثة وجديدة للجامعة تضمن لها البقاء والاستمرار.
- عمل ورش ولقاءات تهدف إلى التعرف على الاحتياجات اللازمة لرفع مستوى كفاءة العاملين في التخطيط المالي في الجامعة.
- تصميم أداة تقييم من قبل الخبراء والمختصين في الجامعة تهتم بوضع معايير لتقييم أدائها المالي من أجل تحديد مركزها المالي الحاضر والمستقبلي.
- توفير برامج تدريبية ريادية معالجة لضعف التأهيل والتدريب المالي الخاص باستخدام أساليب إعداد الخطط المالية.
- توفير أرضية مناسبة في الجامعة لضمان نجاح الخطة المالية؛ من أجل ضمان اتخاذ قرارات دقيقة بشأن نطاق الخطط المالية والتعديلات التي يمكن إجراؤها.
- رفع مستوى كفاءة العاملين على وضع الخطط المالية، وقدرتهم على اختيار الأدوات التي يمكن الاستعانة بها من خلال تصميم برامج تدريبية تزيد من قدرتهم وكفاءتهم المالية
- الإطلاع على خبرات لجامعات رائدة في استخدام أدوات التقدير المالي بهدف تعزيز خبرات العاملين في الجامعة.

المقترحات:

خرجت الدراسة بجملة من المقترحات:

- إجراء دراسة مشابهة على عينة مختلفة للحصول على وجهات نظر جديدة والتعرف على مقترحات جديدة
- إجراء دراسة بحثية عن ضوابط وآلية طبيعة الخصخصة في الجامعات ودورها في استقلالية الجامعات.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

بلقاسم، سعودي؛ وعبد الرؤوف، عز الدين؛ وبوريش، مهني. (٢٠١٨). *التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة- المسيلة-*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، الجزائر.

بوزيد، عصام؛ وبسي، إخلاص؛ وبسي، صبرينة. (٢٠٢١). مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية — دراسة عينة من المؤسسات في ولاية ورقلة في الفترة ٢٠١١-٢٠١٧. *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*، ٧(١)، ٣٣١-٣٨٤.

الثبيتي، محمد. (٢٠٢٠). خصخصة التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ " تصور مقترح". *مجلة العلوم التربوية والنفسية-جامعة القصيم-*، ١٤(٢)، ٨٢٨-٨٦٠.

الحناشي، نوال، ورفاعي، ممدوح؛ وعطية، أحمد. (٢٠٢١). أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة والقيادة المالية لدى القيادات الجامعية في الجامعات الليبية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٢(٣)، ٢٣٠-٢٥٤.

الدلابيح، محمد أحمد. (٢٠١٧). *التحديات المالية والادارية التي تواجه الجامعات الخاصة في ظل تذبذب أعداد خريجي الثانوية العامة في الاردن*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.

الزهراني، علي. (٢٠١٩). معوقات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، ٨(١١)، ١٣٦-١٥٨.

زين الدين/ محمد مجاهد. (٢٠١٣). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية. بحث منشور جامعة أم القرى. متاح على الرابط التالي: https://mobt3ath.com/dets.php?page=1122&title=%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8_%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B5%D9%88%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%AA%D8%B1%D8%AD_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9

سعيد، هديل. (٢٠٢٢). ماذا يعني خصخصة التعليم. ايجابيات وسلبيات الخصخصة. المرسال. متاح على الرابط: https://www.almrsal.com/post/791489

الشمري، خالد. (٢٠٢٠). تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. *مجلة التربية– جامعة الأزهر*، ٥(١٨٧)، ١٦٦-١٩٨.

عبد النبي، هدى؛ والعوضي، سالي؛ وعثمان، رحاب؛ وبلال، فائقة. (٢٠٢١). التحديات الاقتصادية لخصخصة التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية للتنمية*، ١٠(١)، ١-١٠.

عبد، سحر. (٢٠٢٣). دور التخطيط في إعداد الموازنات التقديرية —دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الواحة للمشروبات في بابل. *مجلة منار الشرق للدراسات والأبحاث*، ١(٢)، ٨٨-١٠١.

العزام، ميسم. (٢٠١٩). التحديات المالية التي تواجه التعليم العالي وسبل معالجتها من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، ٤٦(٣)، ١٩-٣١.

العيدروس، أغادير. (٢٠١٩). الكفايات الجوهرية للموظفين في ضوء متطلبات الخصخصة" دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية– جامعة عين شمس*، ٤(٤٣)، ٣٢٧-٣٩٤.

الغامدي، أحمد. (٢٠٢٢). تدويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة " تصور مقترح". *مجلة كلية التربية–جامعة طنطا*، ٨٨ (٤)، ١-٥٣.

الغامدي، حمد. (٢٠١٩). تحسين القدرة التنافسية للجامعات الناشئة وفق متطلبات خصخصة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، ٨(٩)، ٨٤-٩٧.

الفايز، هيلة. (٢٠١١). استراتيجية مقترحة لخصخصة بعض الخدمات التربوية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الامام محمد بن سعود. الرياض.

القحطاني، علي سعد سعيد والدوسري، راشد بن ظافر. (٢٠١٩). الأبعاد التربوية والاجتماعية لخصخصة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. ١١(٤). ص١٧٥-٢٥٣

الراشد، سديم بنت ابراهيم. (٢٠٢٠). الآثار المتوقعة من تطبيق الخصخصة على جودة التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. دراسة استطلاعية من وجهة نظر منسوبي. *المجلة العلمية كلية التجارة جامعة اسيوط*. (٦٩)، ٤. ٢-٤٨

المفيز، خولة. (٢٠٢١). تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية: تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية*، ع (١٥)، ١٩٩-٢٩٤.

مكيد، علي؛ وأعمر ستي، نسيمة. (٢٠١٦). أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز المدية-. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، ٥(٢)، ٣٢-٤٤.

النفيعي، صالح. (٢٠١٩). خصخصة الجامعات السعودية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي والتحول الوطني. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٠(٢٠)، ٢٥١-٣٠٦.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية والعربية المترجمة للإنجليزية:

Abd, Sahar. (2023). The Role of Planning in Preparing Budgets: An Applied Study on a Sample of Employees in Al-Wahah Beverages Company in Babel. Manar Elsharq Journal for Management and Commerce Studies. (In Arabic), 1(2), 88–101.

Abdulnabi, Huda; Al-Owaidi, Sally; Othman, Rahab; and Bilal, Faiqa. (2021). Economic Challenges of Privatizing Higher Education in the Kingdom of Saudi Arabia. International Journal of Development. (In Arabic), 10(1), 1-10.

Al-Azzam, Maisam. (2019). Financial Challenges Facing Higher Education and Ways to Address Them: A Perspective from Academic Leaders in Jordanian Universities. Journal of Educational Sciences Studies. (In Arabic), 46(3), 19-31.

Aldalabih, Mohammed Ahmed. (2017). Financial and managerial challenges facing private universities due to fluctuating numbers of general secondary certificate graduates in Jordan. (In Arabic). Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University.

Al-Eidrous, Aghadir. (2019). Core Competencies of Employees in Light of Privatization Requirements: An Applied Study on the Management of Education in the Holy Capital in the Kingdom of Saudi Arabia. College of Education Journal - Ain Shams University. (In Arabic), 4(43), 327-394.

Al-Fayez, Haila. (2011) A Proposed Strategy for Privatizing Some Educational Services in General Education in the Kingdom of Saudi Arabia. Unpublished Doctoral Thesis, College of Social Sciences, (In Arabic), Imam Muhammad bin Saud University, Riyadh.

Al-Ghamdi, Ahmed. (2022). Internationalizing Saudi Higher Education in Light of the Philosophy of the Productive University: A Proposed

Concept. College of Education Journal - Tanta University, (In Arabic). 88(4), 1-53.

Al-Ghamdi, Hamad. (2019). Enhancing the Competitiveness of Emerging Universities According to the Requirements of Privatizing Higher Education in the Kingdom of Saudi Arabia: A Proposed Concept. International Journal of Educational Specialized Studies, (In Arabic). 8(9), 84-97.

Al-Hanashi, Nawal; Rafai, Mamdouh; and Atiya, Ahmed. (2021). The Impact of Dimensions of Strategic Planning on Efficiency and Financial Leadership of Academic Leaders in Libyan Universities. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, (In Arabic). 12(3), 230-254.

Al-Harbi, Amal Abdul Rahman Salim, and Al-Zahrani, Saleh bin Ali. (2016) A Proposed Concept for Privatization in Higher Education in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of the Experiences of Other Countries. Journal of the Faculty of Education at Benha, (In Arabic). 106(1), pp. 205-300.

Al-Mufeez, Khawla. (2021). Applying governance in Saudi state universities: a proposal [Article]. Journal of Educational Sciences, (In Arabic). Issue (15), 199-294.

Al-Nafie, Saleh. (2019). Privatization of Saudi Universities in the Light of Knowledge Economy and National Transformation Indicators. Journal of Scientific Research in Education, (In Arabic). 10(20), 251-306.

Al-Qahtani, Ali Saad Saeed, and Aldosari, Rashed bin Dhafar. (2019) Social and Educational Impacts of Privatization in Higher Education in the Kingdom of Saudi Arabia. Journal of Fayoum University for Educational and Psychological Sciences, (In Arabic). 11(4), pp. 175-253.

Al-Shammari, Khaled. (2020). Strategic Performance Evaluation at Shaqra University Using Balanced Scorecards (BSC) from of Faculty Members Perspective. Education Journal - Al-Azhar University, (In Arabic). 5(187), 166-198.

Al-Thubaiti, Mohammed. (2020). Privatization of Higher Education in Light of Saudi Arabia's Vision 2030: A Proposed scenario. Journal of Educational and Psychological Sciences - University of Al-Qassim, (In Arabic). 14(2), 828-860.

Al-Zahrani, Ali. (2019). Obstacles to the Privatization of Saudi Universities in Light of Vision 2030: the viewpoint of Academic Leaders. International Journal of Educational Research (In Arabic). 8(11), 136-158.

Belqasim, Saud; Abdulraouf, Azzeddine; and Bourish, Mahni. (2018). Financial Planning and Its Role in Decision-Making in Economic Institutions: A Field Study at the Commercial Industrial Compound Hadna-M'sila. Unpublished Master's Thesis, Mohammed Bouzidi University - M'sila -, Algeria. (In Arabic).

Bir, C.&Jones, R.&Ladd, B.(2022). Evaluating Financial Performance and Position. Retrieved from: https://extension.okstate.edu/fact-sheets/evaluating-financial-performance-and-position.html

Bouzid, Essam; Bessi, Ikhlas; and Bessi, Sabrina. (2021). The Contribution of the Financial Dashboard to improving Financial Performance in the Economic institution: Study a Sample of Institutions in the State of Ouargla in the Period 2011-2017. Journal of Quantitative Economic Studies, (In Arabic). 7(1), 331-384.

Coffman, T.(2017). Challenges in Financial Planning. Retrieved from: https://blogs.perficient.com/2017/02/15/challenges-in-financial-planning/

Geier, B.(2023). What Is Financial Planning? Definition, Meaning and Purpose. Retrieved from: https://smartasset.com/financial-advisor/financial-planning-explained

Hamzaee, R.G.(2017). An Exploratory Analysis of Higher Education Financial Challenges and Innovations. *Journal of Business and Economics*,6(4).

Kasradze,T.&Antia, V.&Gulua, E.(2019). Challenges of Financial Management of the Higher Education Institutions in Georgia. *European Journal of Economics and Business Studies*,5(1).

Kumaraswamy, S.(2023). Financial Planning: What is it, Types, Objectives, Steps & Benefits. Retrieved from: https://happay.com/blog/financial-planning/#:~:text=Advantages%20and%20benefits%20of%20financial%20planning&text=By%20analyzing%20financial%20data%20and,informed%20decisions%20and%20minimize%20uncertainties.

Maheshwari, N.O.& Maheshwari, A.R.(2022). Challenges and Opportunities in Higher Education Financial Management. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*,11(9).

Makied, Ali; and Amar Setti, Nassima. (2016). The Importance of Financial Planning to Face the Crises and their Management - Study a case of National firm of Electricity and Gas SONELGAZ MEDEA. Journal of Administration and Development for Research and Studies, (In Arabic). 5(2), 32-44.

Okechukwu, M.C&Nzokurum&Chimajula, J.(2018). Privatization of higher education: issues and prospects. *British Journal of Education*, 6(12).79-87

Saeed, Hadeel. (2022). What Does Education Privatization Mean? Pros and Cons of Privatization. Al-Mersal. (In Arabic). Retrieved from: https://www.almrsal.com/post/791489 .

Tamplin, T. (2023). Financial Planning Process. Retrieved from: https://www.financestrategists.com/financial-advisor/financial-planning/financial-planning-process/

Voigt, K.&Benson, A.(2023). Financial Planning: A Step-by-Step Guide. Retrieved from: https://www.nerdwallet.com/article/investing/what-is-a-financial-plan

Zain al-Din, Muhammad Mujahid. (2013). Methods of Constructing the Proposed Conceptual Framework in Scientific Theses. Published Research, Umm Al-Qura University. (In Arabic). Retrieved from: https://mobt3ath.com/dets.php?page=1122&title=%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8_%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B5%D9%88%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%AA%D8%B1%D8%AD_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9 .